

## **Rendement en Relatie**

Een onderzoek naar rendementsverklarende factoren voor drankverstrekkende bedrijven in de horeca

Frans Pleijster  
Paul van der Zeijden  
Arjan Ruis  
Maarten Overweel

Zoetermeer, 25 oktober 2011

Dit onderzoek is uitgevoerd in opdracht van en gefinancierd door het bedrijf Horeca en Catering.

De verantwoordelijkheid voor de inhoud berust bij EIM. Het gebruik van cijfers en/of teksten als toelichting of ondersteuning in artikelen, scripties en boeken is toegestaan mits de bron duidelijk wordt vermeld. Vermenigvuldigen en/of openbaarmaking in welke vorm ook, alsmede opslag in een retrieval system, is uitsluitend toegestaan na schriftelijke toestemming van EIM en het Bedrijfschap Horeca en Catering. EIM aanvaardt geen aansprakelijkheid voor drukfouten en/of andere onvolkomenheden.

The responsibility for the contents of this report lies with EIM. Quoting numbers or text in papers, essays and books is permitted only when the source is clearly mentioned. No part of this publication may be copied and/or published in any form or by any means, or stored in a retrieval system, without the prior written permission of EIM and the Bedrijfschap Horeca en Catering. EIM does not accept responsibility for printing errors and/or other imperfections.

# Inhoudsopgave

Managementsamenvatting	5
1 Inleiding	9
1.1 Achtergrond	9
1.2 Doel en opzet van het onderzoek	10
1.3 Uitvoering	11
1.4 Het rapport	12
Deel A	15
2 Inleiding	17
2.1 De achtergrond	17
3 Structuurfeiten	19
3.1 De basisstructuurkenmerken van de drankverstrekkende horecasector	19
3.2 De persoon van de ondernemer	20
3.3 De bierstructuurkenmerken	21
3.4 De eigendomsverhoudingen	23
3.5 De bankfinanciering	25
3.6 De concurrentiesituatie	25
3.7 De contractuele binding met de brouwer	26
3.8 De operationele binding	28
4 Het commerciële beleid	31
4.1 De inkoopprijs	31
4.2 De verkoopprijs	34
5 Het resultaat en de verklaring daarvan	37
5.1 De hoogte van de brutowinst	37
5.2 Het bedrijfsresultaat	38
5.3 De bedrijfsresultaten uitgediept	39
5.4 De belangrijkste cijfers op een rij	42
6 Conclusies Deel A	45
Deel B	49
7 Inleiding	51
7.1 De aanpak van het onderzoek	51
7.2 Opbouw deel B, leeswijzer	54
8 De structuur van de cafébedrijven	55
8.1 De structuurkenmerken van de cafébedrijven tezamen	55
8.2 De structuur in de praktijk	57
8.3 Kosten en opbrengsten	59
8.4 De persoon van de ondernemer	61
8.5 Belangrijkste bevindingen	64

9	De binding met de brouwer	67
9.1	De tapbinding	67
9.2	De pandbinding	69
9.3	De financieringsbinding	71
9.4	De bonussen als binding	73
9.5	Mogelijkheden om te veranderen	74
9.6	De binding met de ongebonden ondernemer	74
9.7	Belangrijkste bevindingen	75
10	De beleving van de binding	77
10.1	De stellingen	77
10.2	Houding ten opzichte van samenwerken	81
10.3	De beleving van de huidige situatie	81
10.4	Toekomstige keuzes	83
10.5	Kanttekeningen bij de positie van de ondernemer	83
10.6	Kanttekeningen bij de positie van de brouwerij	85
10.7	Belangrijkste bevindingen	85
11	Conclusies, aanbevelingen	87
<b>Bijlagen</b>		
I	Commercieel gedrag en resultaat uitgediept	89
II	Clusteranalyse	105
III	De gehanteerde vragenlijst	109

## Managementsamenvatting

In opdracht van het Bedrijfschap Horeca en Catering is er – op initiatief van Koninklijke Horeca Nederland - een onderzoek uitgevoerd naar factoren die het rendement van drankverstrekkende horecabedrijven bepalen, met daarbij een bijzondere focus op de relatie die deze bedrijven hebben met de belangrijkste leverancier van pils. Als drankverstrekkende horeca gelden bedrijven die actief zijn in de navolgende branches (of combinaties daarvan): de cafés en discotheken, de lunchrooms, de restaurants en de hotels. Het onderzoek is uitgevoerd in twee fasen. De kern van de eerste fase die in het tweede halfjaar van 2010 is uitgevoerd, is een telefonische en internetenquête geweest onder alle drankverstrekkende bedrijven. Hieraan hebben 2.107 bedrijven deelgenomen. In het eerste halfjaar van 2011 heeft een verdiepend onderzoek naar de binding tussen horecabedrijf en brouwerij plaats gevonden onder de cafébedrijven. Aan dit verdiepende onderzoek hebben 56 bedrijven deelgenomen.

### *Bijna twee derde deel van de horecabedrijven heeft een bijzondere binding met de brouwerij*

Van alle drankverstrekkende bedrijven in de horeca heeft 63 procent (17.500) een binding met de brouwerij die verder gaat dan de normale handelsrelatie. Deze binding betreft bij 12.700 bedrijven uitsluitend het gebruiksrecht van de tapinstallatie. Bij 2.500 bedrijven is er bovendien sprake van een borgstelling door de brouwerij of van een lening van de brouwerij. Bij nog eens 2.100 bedrijven huurt de horecaondernemer het pand rechtstreeks van de brouwerij of van de vastgoedmaatschappij van de brouwerij. Verder huurt nog een onbekend aantal het pand indirect van de brouwerij in situaties waarin het pand gehuurd wordt van een derde die op zijn beurt weer gebonden is aan een huurcontract met de brouwerij.

### *Vooraf onder de cafés zijn veel gebonden bedrijven*

Van alle cafés heeft 75% (bijna 7.500 bedrijven) een bijzondere binding met de brouwerij. Van hen huren 1.600 het pand van de brouwerij of diens vastgoedmaatschappij. Verder hebben ruim 1.300 cafébedrijven een borgstelling van de brouwerij en bijna 1.200 cafébedrijven een lening of borgstelling van de brouwerij. Combinaties van bindingen komen geregeld voor.

### *Driekwart van de bierafzet van de horeca is gebonden afzet*

Van alle bierverkopen in de horeca wordt 75% gerealiseerd door horecabedrijven die op een bijzondere wijze gebonden zijn aan de brouwerij.

### *Relatie met brouwerij hecht en langdurig*

Ongeacht of er sprake is van een normale handelsrelatie of van een bijzondere binding, is de relatie tussen brouwerij en horecaondernemer vaak hecht en langdurig. Deze relatie wordt voor zowel gebonden als niet-gebonden horecabedrijven door de brouwerij aantrekkelijk gemaakt

door hectoliterkortingen, bonussen en allerlei diensten die vaak om niet worden verleend. Zowel gebonden als ongebonden ondernemingen ervaren dan ook een belangrijke invloed van de brouwerij als het gaat om hun bedrijfsbeleid en bedrijfsresultaten. De beleefde invloed van de brouwerij op het beleid verschilt wel van brouwerij tot brouwerij en wordt mede bepaald door het imago van het gevoerde biermerk.

*Pandgebonden bedrijven profiteren het minst van de relatie met de brouwerij*

De invloed van de relatie op de bedrijfsresultaten van horecabedrijven is onmiskenbaar. Die invloed komt op verschillende manieren tot uitdrukking, zoals in de hoogte van de basisinkoopprijs, de hoogte van de hectoliterkorting, de waarde van de (gratis) diensten, de reclamebijdrage, de waarde van de gebruiksrechten (voor de tapinstallatie), de hoogte van de huur die betaald moet worden in geval van pandhuur bij de brouwerij en de hoogte van de verkoopprijs. De voordelen van de relatie met de brouwerij doen zich vooral gelden voor bedrijven die geen bijzondere binding met de brouwerij hebben of uitsluitend gebruiksrechten van de tap hebben verkregen van de brouwerij. Bedrijven die het pand huren van de brouwerij, genieten evenwel veel minder voordelen. Zo blijkt dat voor deze bedrijven de hectoliterkorting vaak belangrijker is dan bij andere – naar grootte van de pilsafname gelijksoortige – bedrijven het geval is. Ook komen bedrijven die het pand huren van de brouwer minder vaak en minder sterk in aanmerking voor bonussen en genieten zij in duidelijk mindere mate van extra gratis diensten of bijdragen in de reclamekosten. Al met al realiseren bedrijven in een pand dat gehuurd wordt van de brouwerij, hierdoor duidelijk lagere bruto- en nettowinsten.

*Voor het rendement zijn vooral gebondenheid, ondernemerschap en bedrijfsgrootte van belang*

Het rendement van bedrijven in de drankverstrekkende horeca wordt direct of indirect door enkele zeer kenmerkende factoren bepaald. Dit blijkt uit de afzonderlijke onderdelen die uiteindelijk het rendement vormen.

- Op de hoogte van de verkoopprijs zijn vooral van belang de branche, het tapsysteem, de hectoliterkorting, de omvang van de vestiging en de ervaring van de ondernemer.
- Op de hoogte van de brutomarge op pils zijn vooral van betekenis het tapsysteem, de locatie, het biermerk, de hectoliterkorting en de binding met de brouwerij. Vooral als het pand van de brouwer is, is er sprake van een lagere brutowinstmarge.
- Op de hoogte van de uiteindelijke nettowinst is in positieve zin vooral de winstgevendheid in het voorgaande jaar van belang. De nettowinst wordt negatief beïnvloed door de bijzondere relatie met de brouwerij in het geval dat de ondernemer het pand huurt van de brouwer.

*Ondernemers die het pand huren van de brouwer zijn duidelijk minder tevreden*

Op veel punten zijn in de praktijk ongebonden bedrijven en bedrijven met een tapbinding positief als het gaat om hun huidige bedrijfssituatie en de relatie met de hoofdleverancier van bier. Het zijn vooral onderne-

mers met pandbinding die negatief afwijken van dit beeld. Daarbij gaat het niet zozeer om de organisatorische ondersteuning door de brouwer – die wel goed is – maar vooral om de harde zaken: de inkoopcondities en de hoogte van de inkoopprijs. Al met al draagt dit ertoe bij dat ondernemers met pandbinding zich echt vaker zorgen maken over hun bedrijf.

*De mogelijkheden om te onderhandelen zijn beperkt voor bedrijven in een pand van de brouwerij*

De mogelijkheid om te onderhandelen met de brouwerij blijkt in de praktijk voor cafés die gebonden zijn aan de brouwerij via de huur van het pand, veel minder groot dan voor cafés met uitsluitend tapbinding of voor ongebonden cafés. Hoewel de cafés waarvan het pand van de brouwer gehuurd wordt, op vaak aantrekkelijke, druk bezochte vestigingspunten zitten, ontvangen deze bedrijven in veel gevallen een relatief lage hectoliterkorting. Ook de bonussen en gratis diensten zijn voor deze bedrijven vaak minder gunstig. Zij zullen het vooral moeten hebben van de extra hoge omzet waarvoor het pand garant staat.

*Slotbeschouwing*

Wanneer gekeken wordt naar de werking van de markt voor drankverstrekkende horecabedrijven in het algemeen en cafés in het bijzonder, dan kan geconcludeerd worden dat deze niet perfect werkt, vooral wat betreft de inkoopmarkt voor horecabedrijven. Deze is weinig transparant als het gaat om de condities waartegen bedrijven kunnen inkopen en de horecabedrijven zijn vaak niet in staat om echte onderhandelingskracht in te zetten tegen hun leveranciers.

Uit het onderzoek is naar voren gekomen dat de samenwerking met de brouwer kan resulteren in zeer gunstige bedrijfscondities, maar evenzeer in minder gunstige. De resultaten van de onderhandeling met de brouwerij zijn voor een horecabedrijf in belangrijke mate bepalend voor de mogelijkheden om extra winsten uit het bedrijf te halen. Of de ondernemer hierin zal slagen, hangt af van de mogelijkheid die hij heeft om te onderhandelen, van zijn onderhandelingskracht en van zijn wil om te onderhandelen. Gebleken is dat veel ondernemers niet echt de kracht hebben om te onderhandelen of de wil daartoe. Veel ondernemers ontbreekt het aan kracht, omdat zij als eenling opereren en/of omdat de onderhandelingsruimte via verschillende constructies zeer beperkt is. Men is gebonden aan de brouwer en kan niet zomaar switchen. Als een overstap naar een andere leverancier niet eenvoudig mogelijk is, verkeert de ondernemer bij de onderhandelingen in een underdogpositie.





# 1 Inleiding

## 1.1 Achtergrond

**De nettowinst van veel cafébedrijven is inmiddels negatief**

De afgelopen jaren zijn niet de makkelijkste jaren geweest voor de horeca. Zo daalde de omzet in de horeca in 2009 met meer dan 6% en in 2010 met ruim 3%. Een daling van de omzet met deze stappen heeft zijn weerslag op het niveau van de winst van de horecabedrijven; ook die winst lijdt daar duidelijk onder. Inmiddels is de nettowinstpositie – na verrekening van het ondernemersinkomen<sup>1</sup> – voor veel horecabedrijven negatief. Zo kan op basis van cijfers van het Bedrijfschap Horeca en Catering worden vastgesteld dat anno 2010 de nettowinst, na verrekening van de ondernemersbeloning van bruto € 40.000, -, voor een doorsnee cafébedrijf zelfs ongeveer € 10.000, -negatief was.<sup>2</sup>

**Rendement van drankverstrekkende bedrijven loopt sterk terug**

Wanneer wat verder wordt teruggeblikt, dan blijkt de winstpositie van de horecabedrijven, in het bijzonder van de drankverstrekkende bedrijven, al jarenlang zwakker te worden. En voor een MKB-ondernemer vormt de nettowinst en niet zozeer de omzet de belangrijkste bron van en graadmeter voor inkomsten. De cijfers laten zien dat in 2010 de koopkracht van de nettowinst van drankverstrekkende bedrijven bijna 30% beneden het niveau van 2001 lag.

**Om rendement te verbeteren, moet je weten wat het rendement bepaalt**

Als het rendement moet worden verbeterd, wordt normaliter verwezen naar de instrumenten die de ondernemer heeft om zijn bedrijf meer en 'betere' omzet<sup>3</sup> te laten genereren (de marketingmix) of om het bedrijf doelmatiger en goedkoper te laten opereren (de efficiëntie van het bedrijf). Daarbij wordt er dan vaak van uitgegaan dat de ondernemer heel veel mogelijkheden en vrijheidsgraden heeft om de nodige bijstellingen te doen. Voor de horeca, in het bijzonder de cafés, kan dit evenwel anders liggen. Veel cafés zijn immers op enigerlei wijze gebonden aan de leverancier van pils, bijvoorbeeld wat betreft het eigendom van het pand of de tapinstallatie. Hierdoor hebben de 'gebonden' bedrijven mogelijk minder goede of wellicht juist betere mogelijkheden om de bedrijfsvoering te optimaliseren en het maximale uit het bedrijf te halen. Ergo: wil de winst verbeteren, dan zal eerst duidelijk moeten zijn wat de winst bepaalt en vervolgens zal er goed zicht moeten zijn op de mogelijkheden

<sup>1</sup> Deze verrekening is noodzakelijk omdat veel horecabedrijven juridisch eenmanszaken en vennootschappen onder firma zijn, waarbij de ondernemer niet op de loonlijst staat. Hij moet zijn inkomen derhalve ontleen aan de nettowinst voor belastingen. Om te weten wat de ondernemer overhoudt uit zijn bedrijf voor bedrijfsinvesteringen en winstreserves zal derhalve de nettowinst voor belastingen gecorrigeerd moeten worden met een gewaardeerd ondernemersloon. Uiteraard dient deze correctie niet plaats te vinden voor BV's omdat de beloning voor de werkzaamheden van de ondernemer deel uitmaakt van de betaalde loonsom.

<sup>2</sup> Na de verrekening van dit verlies resteert een ondernemersinkomen van bruto € 30.000 Dit komt neer op een vergelijkbaar bruto werknemersinkomen van circa € 22.000.

<sup>3</sup> Met 'betere omzet' wordt bedoeld omzet, behaald met de verkoop/levering van producten en diensten die per product/dienst een hogere winstbijdrage hebben: meer winst per euro omzet.

om daar zelf of in samenwerking met derden (bijvoorbeeld een brouwerij) verbetering in te brengen.

**Bedrijfschap  
H&C en KHN  
nemen initiatief  
tot onderzoek**

Hiertoe gestimuleerd door Koninklijke Horeca Nederland, heeft het Bedrijfschap Horeca en Catering de focus in 2010 en 2011 gericht op het verwerven van kennis over rendementsbepalende factoren. Wat maakt nu dat het ene bedrijf een goed rendement maakt en het andere bedrijf niet en wat is de invloed daarbij van de binding met de brouwer? Zijn er soms ook generieke factoren aan te geven die het rendement beïnvloeden en die collectief kunnen worden opgepakt? Om hiervoor het benodigde inzicht te krijgen, heeft het Bedrijfschap in 2010 aan EIM opdracht gegeven om onderzoek te doen naar de rendementsbepalende factoren in de horeca – in het bijzonder de drankverstreckende bedrijven waar het accent op bier<sup>1</sup> ligt – met een speciale focus op de relatie van de onderneming met de brouwerij. Het onderzoek is door EIM uitgevoerd in de tweede helft van 2010 en in de eerste helft van 2011.

In dit rapport worden de resultaten van het onderzoek gepresenteerd. Alvorens in te zoomen op de resultaten van het onderzoek, wordt hierna nog kort aangegeven wat het doel is van het onderzoek en hoe het onderzoek is uitgevoerd. Deze introductie wordt afgesloten met een leeswijzer voor het verdere rapport.

## 1.2 Doel en opzet van het onderzoek

### *Onderzoeksdoel*

Het centrale doel van het onderzoek is om te achterhalen welke factoren bepalend zijn voor de winstgevendheid van drankverstreckende bedrijven in de horeca. Het onderzoek moet daarbij duidelijk maken welke betekenis gehecht moet worden aan:

- de profilering van het bedrijf (bedrijfstype en bedrijfsgrootte);
- de lokale markt waarin de ondernemer actief is (vestigingsplaats);
- de opleiding en ervaring van de ondernemer (kennis);
- de mogelijkheden tot eigen invulling van het commerciële beleid (vrijheidsgraden);
- de relatie met de brouwer/financier (binding).

**Doel: winstge-  
vendheid transpa-  
rant maken**

<sup>1</sup> Hiertoe worden in het kader van het onderzoek alle soorten bier gerekend met inbegrip van pils. Gemakshalve wordt verder gesproken over bier, ook wanneer het duidelijk is dat de zinsnede alleen betrekking kan hebben op pils (zoals de biertapinstallatie of de prijs van een getapt biertje).

### *Onderzoeksaanpak*

Om uiteindelijk een invulling te geven aan het doel van het onderzoek zijn verschillende onderzoeksstappen uitgevoerd in twee fasen:

- fase 1: inventarisatie;
- fase 2: verdieping.

#### **Kennis van 2.100 bedrijven is verkregen voor het onderzoek in de eerste fase**

#### *Inventarisatie*

In de eerste fase (2e halfjaar 2010) is de focus gericht op het verkennen van het probleemgebied en het verkrijgen van informatie van zo veel mogelijk bedrijven over het probleemgebied. Zo zijn in 2010 gesprekken gevoerd met verschillende stakeholders binnen de drankverstrekkende horeca zelf, met stakeholders die betrokken zijn bij de horeca (brancheorganisatie, banken en grote brouwerijen) en met verschillende drankverstrekkende horecabedrijven. Ook is in 2010 een grote internetenquête gehouden onder bedrijven in de drankverstrekkende horeca. Hieraan hebben meer dan 1.600 bedrijven deelgenomen. Ook heeft er een telefonische enquête plaatsgevonden onder nog eens 500 bedrijven waarvan het e-mailadres onbekend was.<sup>1</sup> Dit heeft geresulteerd in een steekproef van 2.100 bedrijven, die representatief is voor alle drankverstrekkende bedrijven binnen de horeca.

#### **Verdiepend onderzoek op basis van microanalyse**

In de 2e fase (1<sup>e</sup> halfjaar 2011) heeft een verdieping plaatsgevonden van de relatie die er is tussen het drankverstrekkende horecabedrijf en de brouwerij. Hierbij zijn onder verantwoordelijkheid van EIM bedrijfsbezoeken afgelegd bij 56 cafés, waarbij zeer gedetailleerde informatie is verkregen over de bedrijfsvoering, de (mogelijke) binding met de brouwerij en daaraan ten grondslag liggende contracten, de financiering van deze bedrijven, de opbouw van de exploitatiekosten en de beleving van de ondernemer van zijn positie en relatie tot de brouwer en financier. Vervolgens zijn de data van individuele bedrijven met elkaar vergeleken op de aspecten *bedrijfscondities*, *bedrijfsvoering*, *bedrijfsfinanciering*, *exploitatiekosten* en *bedrijfsresultaten*. Doel van deze microanalyse is om een nadere onderbouwing en verklaring te kunnen geven van mogelijke verschillen in rendementen tussen bedrijven.

### 1.3 Uitvoering

Het onderzoek is uitgevoerd in de periode juni 2010 tot en met juli 2011. Het onderzoek is uitgevoerd in opdracht van het Bedrijfschap Horeca en Catering. Het initiatief tot dit onderzoek is genomen door Koninklijke Horeca Nederland.

<sup>1</sup> Deze telefonische enquête is gehouden om de resultaten van de internetenquête aan te vullen met kennis van bedrijven die niet beschikken over een e-mailadres, teneinde tegen te gaan dat het beeld van de sector wordt vertekend, doordat bij een internetenquête een deel van de bedrijven niet wordt bereikt.

Het gehele onderzoek is begeleid door een commissie onder voorzitterschap van Prof. dr. P.S.H. Leeflang. De commissie is als volgt samengesteld:

- Prof. dr. P.S.H. Leeflang (Rijksuniversiteit Groningen), voorzitter;
- Prof. dr. A.W.A. Boot (Universiteit van Amsterdam);
- Prof. dr. E.M. Kneppers-Heijnert (Rijksuniversiteit Groningen).

Wij danken de commissie voor de grondige en stimulerende inbreng gedurende het gehele onderzoek en bij de totstandkoming van dit rapport.

#### 1.4 Het rapport

In het voorliggende rapport zijn de belangrijkste resultaten van zowel het inventariserende onderzoek als het verdiepende onderzoek opgenomen. Het inventariserende onderzoek richt zich daarbij op de totale drankverstrekkende horeca waar het accent ligt op bierverstrekking. In het verdiepende onderzoek is de focus gericht op de cafés. Het inventariserende onderzoek wordt besproken in deel A. Het verdiepende onderzoek komt aan de orde in deel B.

Zowel in deel A als in deel B van het rapport wordt de trits van het SCP-paradigma gevolgd: (vertaald) Structuur – Gedrag (Strategie) – Prestaties.<sup>1</sup> Het bedrijfstype, de vestigingslocatie, het tapsysteem en de binding met brouwer of financier gelden daarbij als bijzondere structuurkenmerken. De vrijheidsgraden in handelen en de feitelijke bedrijfsstrategie zijn specifieke gedragskenmerken. De exploitatiekosten en de nettowinst zijn aangemerkt als specifieke resultaatkenmerken. Deze kenmerken zijn kwantitatief van aard en staan in het teken van het behalen van maximale rendementen en continuïteit. Daar de ondernemer vaak niet per definitie uitsluitend streeft naar maximale winst of continuïteit, maar – zeker in de horeca – naar tevredenheid, naar een echt goed gevoel over zijn positie en bedrijf, is in deel B aan deze trits een kwalitatieve dimensie toegevoegd: de tevredenheid van de ondernemer over zijn bedrijfssituatie, in het bijzonder over de binding met de brouwerij.

#### **Van meso naar micro en van inventariseren en beschrijven naar verklaren**

Deel A van het rapport staat in het teken van de inventarisatie: het verzamelen van de feiten met betrekking tot rendement en relatie. Deel A geeft een beschrijving van de situatie op mesoniveau (voor de drankverstrekkende horecasector met het accent op bier en de subsectoren daarbinnen). In deel A wordt ook nagegaan of er verbanden zijn aan te geven tussen het uiteindelijke rendement en mogelijk rendementsbepalende factoren, zoals de binding met de brouwer, het bedrijfstype, de concurrentie-intensiteit en de kwaliteiten van de ondernemer (opleiding en ervaring). Deel B van het rapport zal in het teken staan van het waarom, van de verklaring voor geconstateerde samenhangen tussen rendement, relatie met de brouwerij en ondernemen. Wordt in deel A de problematiek vooral aangesneden vanuit mesoniveau (de betekenis voor de totale

<sup>1</sup> Het SCP-paradigma (Structure, Conduct, Performance) vormt de kern van de (theorie over de) industriële organisatie. Dit paradigma geeft aan dat er sprake is van een sterke, bepalende invloed van de bedrijfs- en marktstructuurkenmerken voor de strategie en prestaties van een bedrijf.

sector), in deel B wordt deze problematiek vanuit microniveau aangesneden.

In bijlage I is de volledige analyse opgenomen van de mogelijke samenhang tussen de bedrijfskenmerken, de binding met de brouwerij en de resultaten van het bedrijf.



Deel A

**Bedrijfsvoering, bedrijfsrelaties en bedrijfsrendementen  
in de drankverstrekkende horeca; een verkenning**





## 2 Inleiding

### 2.1 De achtergrond

**De binding met de brouwer maakt de drankverstrekkende horeca bijzonder**

Het is een bekend gegeven dat bij veel bedrijven in de drankverstrekkende horeca, in het bijzonder bij bedrijven met een accent op drank (bier),<sup>1</sup> er sprake is van een bijzondere binding tussen de horecaonderneming en de brouwerij.<sup>2</sup> Deze binding gaat verder dan de gebruikelijke handelsrelatie tussen de ondernemer en zijn leverancier. Zo wordt de tapinstallatie vaak door de brouwer aan de ondernemer ter beschikking gesteld (de ondernemer heeft hiervoor dan vaak een bruikleencontract), staat de brouwer mogelijk borg voor leningen (die door derden worden verstrekt), verstrekt de brouwer soms leningen of verhuurt de brouwer het bedrijfspand aan de ondernemer (direct of in de vorm van doorverhuur). De brouwer geeft daarmee niet alleen invulling aan de leveranciersfunctie, maar hij is ook financier, verhuurder en verstrekker van bedrijfsmiddelen. In andere sectoren van het bedrijfsleven, zoals de detailhandel, komen dergelijke meervoudige relaties tussen leverancier en afnemer veel minder vaak voor. En als ze voorkomen, zijn ze vaak geregeld in franchisecontracten, die zijn gekoppeld aan speciale bedrijfsformules, hetgeen de transparantie van de samenwerking versterkt. Het verschil is dat er in de drankverstrekkende horeca geen franchiseformules zijn.

#### *De vragen*

**De relatie tussen brouwer en ondernemer roept vragen op**

Hoe moet nu eigenlijk worden aangekeken tegen deze betrokkenheid van de leverancier met het bedrijf van zijn afnemer? Is het een voordeel omdat het de ondernemer ontzorgt? Of is het een nadeel omdat het de ondernemingen mogelijk extra verplichtingen of randvoorwaarden oplegt? Geeft het meer ruimte om te ondernemen doordat de ondernemer al zijn aandacht nu kan richten op de dagelijkse praktijk of beperkt het juist die ruimte doordat de ondernemer mogelijk minder keuzes heeft voor de dagelijkse praktijk? Is er sprake van een win-winsituatie voor beide partijen? Kan de ondernemer soms tot betere resultaten komen zonder binding met de brouwer of staat die binding juist garant voor goede resultaten? Dit zijn veel vragen waarop tot nog toe geen antwoorden zijn gegeven. Dit onderzoek wil komen tot een antwoord op deze vragen. Deze antwoorden volgen uiteindelijk uit de analyses die in deel A en deel B van het onderzoek worden gepresenteerd.

<sup>1</sup> Uitgaande van de sectortypering van het Bedrijfschap Horeca en Catering omvat dit (1) de cafés en discotheken, (2) de overige drankensector, (3) de restaurantsector en (4) de hotels.

<sup>2</sup> Dit blijkt onder meer uit het jaarlijkse bieronderzoek dat Koninklijke Horeca Nederland houdt onder horecaondernemers.

**Eerst gaat het om het vastleggen van feitelijkheden en dan om het vaststellen van verbanden**

In deel A gaat het om de inventarisatie van kenmerken van de drankverstrekkende horeca in relatie tot de mogelijke brouwerijbinding en het rendement van bedrijven. Daarbij ligt de basis voor deel A bij het verzamelen van feitelijkheden. Hoe vaak komt de binding voor met bierverstrekkende bedrijven? Waarop heeft die binding dan betrekking? In welke vorm is die binding gegoten? Welke ondernemingen hebben vooral een binding? En wat betekent de binding voor de bedrijfsvoering? Vervolgens wordt gekeken naar de relatie tussen rendement en binding. Is er sprake van een aanwijsbare invloed van de binding op het bedrijfsrendement? Is die bepalend voor de hoogte van het rendement of wordt die invloed van de relatie met de brouwerij overstemd door allerlei andere beïnvloedende factoren? Om dat goed te kunnen beoordelen, zal niet alleen moeten worden gekeken naar de relatie tussen de binding met de brouwer en het rendement, maar ook naar andere factoren die het rendement mogelijk bepalen, zoals de kwaliteiten van de onderneming, de aard van de markt, de persoon van de ondernemer en de specifieke kosten van het bedrijf.

**De basis is een enquête met 2.100 deelnemers**

Om de feiten in beeld te brengen, is in de 2<sup>e</sup> helft van 2010 een telefonische en een internetenquête gehouden onder respectievelijk 500 en 1.600 bedrijven in de drankverstrekkende horeca met een accent op bierverkopen. In het totaal gaat het dus om 2.100 bedrijven (vestigingen). Deze 2.100 vestigingen vormen een representatieve steekproef uit de totale populatie van 28.500 bedrijven in de drankverstrekkende horeca met een bieraccent.<sup>1</sup> Daarnaast zijn er gesprekken gevoerd met allerlei stakeholders (ondernemers, brouwerijen, banken, adviseurs).

#### *De opbouw van deel A*

In dit hoofdstuk zijn de vragen geformuleerd waarop deel A een antwoord wil geven. In hoofdstuk 3 komen de structuurfeiten aan de orde waarbij tevens als bijzonder structuurkenmerk de relatie met de brouwerij wordt besproken. Hoofdstuk 4 beschrijft het commerciële beleid (het gedrag) van de horecaondernemers, mede in het licht van de relatie tussen ondernemer en brouwer. Hoofdstuk 5 gaat in op de prestaties en de mogelijke relaties tussen rendement, brouwerijbinding en andere ondernemingskenmerken. In hoofdstuk 6 ten slotte worden de belangrijkste cijfermatige uitkomsten samenvattend gepresenteerd. De conclusies komen aan de orde in hoofdstuk 7.

<sup>1</sup> De representativiteit is beoordeeld door middel van een vergelijking van enkele kernwaarden (bedrijfstype, bedrijfsomvang, rechtsvorm en locatietypologie) met gegevens over alle bedrijven in de horeca, zoals vastgelegd door het Bedrijfschap Horeca en Catering.

## 3 Structuurfeiten

### 3.1 De basisstructuurkenmerken van de drankverstrekkende horecasector<sup>1</sup>

**28.000 bedrijven in de drankverstrekkende horeca hebben een accent op de verstrekking van bier**

#### *Aantal bedrijven*

Gegevens over het aantal bedrijven in de drankverstrekkende horeca naar type worden verstrekt door het Bedrijfschap Horeca en Catering. Deze gegevens laten zien dat er in 2010 bijna 28.000 vestigingen waren in de drankverstrekkende horecasector, waaronder bijna 9.900 bedrijven die een *sterk* accent hadden op de verkoop van bier (de cafés). Voor de andere deelsectoren geldt een *matig tot licht* accent. Een verdeling van de bedrijven binnen de sector naar deelsector is opgenomen in tabel 1.

Tabel 1 Aantal bedrijven in de drankverstrekkende horecasector in 2010

<i>Deelsector</i>	<i>Aantal vestigingen</i>	<i>In procenten van het totaal</i>
Drankensector: Cafés en discotheken	9.900	35%
Overige drankensector	5.700	21%
Restaurantsector	10.500	38%
Hotelsector	1.700	6%
Totaal	27.800	100%

Bron: Registratiebestand BH&C, juni 2010, bewerking EIM.<sup>2</sup>

#### *Rechtsvorm, personeelsomvang en gemiddelde omzet*

**95% is een echt klein bedrijf**

Over het algemeen gaat het in de drankverstrekkende horeca om kleine bedrijven. Het overgrote deel (ongeveer 70% van de bedrijven) heeft als rechtsvorm eenmanszaak of vennootschap onder firma, wat typerend is voor bedrijven van een beperkte omvang, waar naast de ondernemer(s) geen of hooguit nog een enkele andere persoon werkzaam is (vaak gaat het dan ook nog om de partner van de ondernemer<sup>3</sup>). Naar schatting heeft bijna 45% van de bedrijven geen of slechts één persoon (parttime) in loondienst. Van alle bedrijven heeft 95% minder dan 10 personen in

<sup>1</sup> Gemakshalve zal hierna worden gesproken over de drankverstrekkende horecasector, waarmee alle bedrijven in de horeca worden aangeduid, waarvan op voorhand mag worden aangenomen dat zij in matige tot sterke mate een accent hebben gelegd op de verkoop van bier. De deelgroepen binnen deze sector worden aangeduid als branches of subsectoren.

<sup>2</sup> Het aantal is licht lager dan in de officiële tellingen van het Bedrijfschap. Een klein deel van de bedrijven verkoopt/schenkt geen bier. Omdat het onderzoek zich richt op bier-verkopende bedrijven, is daarom een kleine correctie doorgevoerd.

<sup>3</sup> Wanneer gesproken wordt over de ondernemer, wordt zowel de ondernemer als de ondernemster bedoeld.

loondienst. Vooral de cafés en discotheken zijn klein qua omvang. Van hen heeft 55% geen of slechts één persoon (parttime) in loondienst. Hooguit 1% van de cafés en discotheken heeft meer dan 10 personen in loondienst.

De kleinschaligheid is typerend voor de drankverstreckende horeca en duidt op een hoge gebondenheid van de ondernemer aan zijn bedrijf.<sup>1</sup> Hij is zeer betrokken, zakelijk en emotioneel, bij zijn bedrijf. In deel B van dit rapport zal nog nader worden ingegaan op persoonlijke betrokkenheid en ondernemerskwaliteiten van de caféhouder als factor van belang voor de bedrijfsresultaten van het cafébedrijf.

Dat de bedrijven in de drankverstreckende horeca over het algemeen klein zijn, blijkt ook wel uit de omzet die de meeste bedrijven halen. Bij 90% van de bedrijven is die minder dan € 1.000.000 (excl. BTW). Bij de cafés heeft ongeveer 97% een omzet van minder dan € 1.000.000. Voor alle drankverstreckende horecabedrijven is de gemiddelde omzet ongeveer € 500.000; voor de cafés<sup>2</sup> ligt dit op ongeveer € 320.000.<sup>3</sup>

#### *Locatie*

#### **Veel drankverstreckende horecabedrijven hebben een centrumfunctie**

De drankverstreckende horecasector maakt deel uit van het 'leisure-beeld' van een stad of dorp. Zeker als het gaat om cafés en restaurants is de vestiging in het centrum van de stad, de grote stadswijken of het dorp gebruikelijk. Zo is 60% van alle drankverstreckende horecabedrijven gevestigd in het centrum van de stad of het dorp. Van alle cafés is 65% gevestigd in het centrum. Een dergelijke centrumvestiging moet garant staan voor een goede toeloop van klanten naar het bedrijf. Door gezamenlijk een deel van het centrum (het uitgaansgebied) in te vullen, wordt de aantrekkelijkheid van het centrum voor de bezoeker nog eens versterkt.

### 3.2 De persoon van de ondernemer

De ondernemer in de drankverstreckende horecasector is in de meeste gevallen lager of middelbaar geschoold. Nog geen 20 procent van de ondernemers heeft een hogere algemene opleiding. Naast de algemene opleiding kan de ondernemer ook beschikken over diploma's die zijn verbonden aan specifieke horecaopleidingen. Vier op de tien ondernemers beschikken over een dergelijk diploma. Onder de café-eigenaren ligt dit aantal lager: drie op de tien café-eigenaren hebben een specifieke horecaopleiding (vaak op middelbaar niveau) gevolgd.

<sup>1</sup> Onderzoek van Gianotten en Pleijster uit 1988 toont aan dat hoe kleiner de organisatie is, des te minder de ondernemer bereid is om samen te werken en des te meer de ondernemer hecht aan eigen identiteit (zie F. Pleijster, H.J. Gianotten en A.B. Zwaard: Commerciële samenwerking in de detailhandel, EIM 1988).

<sup>2</sup> In het navolgende zal alleen nog worden gesproken over cafés in plaats van cafés en discotheken. Van alle cafés en discotheken is slechts 3% een discotheek of dancing.

<sup>3</sup> De mediaan ligt nog beduidend lager (circa € 190.000). De mediaan geeft de middelste waarde aan waarbij 50% van de bedrijven kleiner is en de andere 50% groter.

**Ervaring in de praktijk is een belangrijke leer-school**

De horecaondernemer is meer een in de praktijk gevormde ondernemer dan een door opleiding of cursussen geschoolde ondernemer. Ervaring is daarbij een belangrijk bepalend element als het gaat om de kwaliteit van het ondernemerschap. Ondernemers zijn gemiddeld als ondernemer 14 jaar actief in de drankverstrekkende horeca. In de hotelsector is dat 17 jaar, in de cafés en discotheken 15, in de overige drankensector 15 en in de restaurantsector 13 jaar. Ondernemers met een eigen pand hebben meer jaren ervaring als ondernemer in de horeca (14 jaar) dan ondernemers met een pand van de brouwer (12 jaar).

### 3.3 De bierstructuurkenmerken

**30% van de omzet van drankverstrekkers wordt behaald met bier; bij cafés is dit zelfs 50%**

*Het aandeel bier*

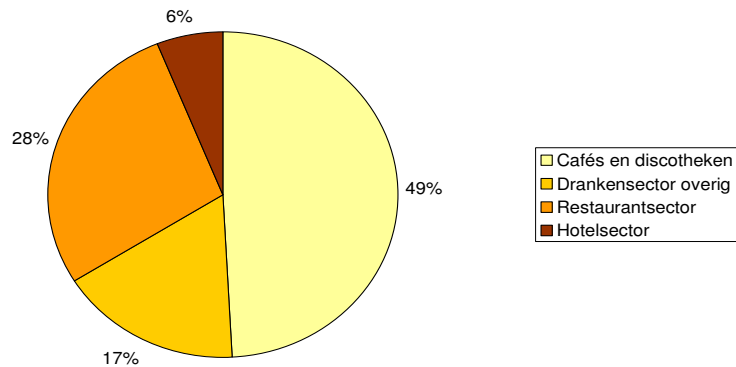
Het onderzoek richt zich op de drankverstrekkende horecabedrijven met een matig tot sterk accent op de verkoop van bier. Dit accent verschilt uiteraard naar type bedrijf. Zo hebben de cafébedrijven een duidelijk zwaarder accent op de verkoop van bier en hotelbedrijven een aanmerkelijk lichter accent. Voor alle bedrijven in de drankverstrekkende horeca geldt dat bijna 30% van de omzet wordt gerealiseerd met de verkoop van bier<sup>1</sup>. Voor de cafébedrijven ligt dit op bijna 50%. Gemiddeld zet een café jaarlijks 170 hectoliter bier om, tegen 130 hectoliter bier voor alle drankverstrekkende bedrijven.

**Cafés zijn goed voor de helft van bierverkopen van de hoofdmerken in de drankverstrekkende horeca**

Het belang van de cafébedrijven als verkoopkanaal van bier komt vooral duidelijk naar voren als de horecabierverkopen (in hectoliters) van de hoofdmerken worden verdeeld naar de bedrijfstypen. Dan blijkt dat de cafés goed zijn voor de helft van de bierverkopen van de hoofdmerken in de drankverstrekkende horeca. Figuur 1 illustreert dit.

<sup>1</sup> In de enquête is specifiek gevraagd naar de verkoop van pils. Gemakshalve wordt in dit rapport geen expliciet onderscheid gemaakt tussen pils en biersoorten en worden beide gevat onder de verzamelterm bier.

Figuur 1 De bierverkopen van de hoofdmerken in de drankverstrekkende horecasector, verdeeld naar bedrijfstype in de drankverstrekkende horeca\*



\* Naast de cafés en discotheken kent de drankensector nog andere bedrijfstypen zoals strandbedrijven, de horeca bij recreatiebedrijven en de horeca bij sportaccommodaties. Deze typen zijn opgenomen onder de noemer 'Drankensector overig'.

Bron: EIM, 2010 (n=2.107).

#### De tapinstallatie

De centrumfunctie weerspiegelt zich vaak in meer toeloop, in extra vraag, en daarmee ook in de grootte van de (bier)omzet van het bedrijf, en indirect ook in de aard van de tapinstallatie. Grotere bierverkoop kan om een ander soort tapinstallatie vragen. De meeste echt grote cafés beschikken dan ook over een zogenaamde kelderinstallatie, waar het tapbier wordt opgeslagen. De wat minder grote bedrijven gebruiken vaak fusten en de echt kleine bedrijven volstaan met het presenteren van uitsluitend flesjes bier (geen tapinstallatie nodig). Van alle bedrijven in de drankverstrekkende horecasector beschikt 23% over een kelderinstallatie en 64% over een fusttap. Dertien procent verkoopt uitsluitend flesjes bier. Bij de cafés verkoopt slechts één op de twintig bedrijven uitsluitend flesjes bier. In de verdieping in deel B zal deze groep bedrijven die uitsluitend flesjes bier aanbieden, buiten beschouwing blijven.

#### De brouwerij

Als het gaat om bier, dan is de markt om de consument niet alleen het toneel van de concurrentiestrijd tussen horecaondernemers, maar ook van de strijd tussen de (grote) biermerken. Voor de grote biermerken is het belangrijk dat zij in veel plaatsen aanwezig zijn, dat zij op veel locaties geschonken worden. Voor de ondernemer kan het belangrijk zijn dat hij bepaalde grote merken kan schenken, gezien de mogelijke voorkeur bij consumenten voor bepaalde biermerken en de veelheid aan promotie die door de grote brouwerijen wordt gericht op hun merk(en). Figuur 2 laat zien hoe de verdeling van de brouwerijen naar de drankverstrekkende horecavestigingen is. Uit figuur 2 komt naar voren dat 's lands grootste brouwer Heineken voor bijna 50% van de vestigingen de brouwerij is die het hoofdmerk bier levert. De penetratie van de grote brouwerijen is bij de cafés nog wat sterker dan bij de andere deelsectoren. Bij negen

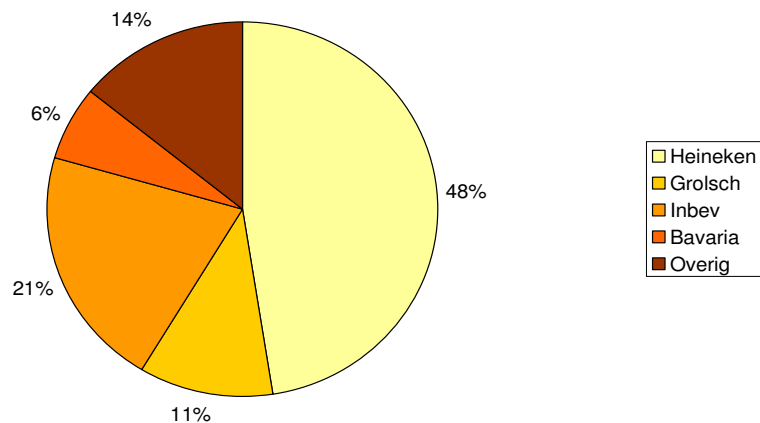
**Een op de vijf drankverstrekkende horecabedrijven heeft een kelderinstallatie**

**De grote brouwerijen domineren het bieraanbod bij de cafés; in 90% van de cafés zit één van de vier grote brouwers op de tap**

van de tien cafés wordt het hoofdmerk<sup>1</sup> geleverd door een van de vier grote brouwerijen (Heineken, Inbev, Grolsch, Bavaria).

De sterke penetratie van de grote brouwerijen binnen de cafés is vooral ook het gevolg van het feit dat de meeste kelderinstallaties zijn te vinden bij de cafés. Als er sprake is van een kelderinstallatie, dan wordt in 99% van de gevallen de pils geleverd door een van de vier grote brouwerijen. Veel kelderinstallaties zijn in eigendom van de brouwerij en worden door de brouwerij in bruikleen ter beschikking gesteld aan de ondernemer. In deel B zal nader worden ingegaan op de vraag wat dit betekent voor de bedrijfsvoering en het rendement van bedrijven met een kelderinstallatie.

Figuur 2 De penetratie van de brouwerijen als belangrijkste leverancier in de drankverstrekkende horeca, in procenten van het aantal drankverstrekkende horecavestigingen



Bron: EIM, 2010 (n=2.071).

### 3.4 De eigendomsverhoudingen

Een belangrijk aspect in de financiële structuur (balansverhoudingen) van een bedrijf vormt de eigendom van de vaste activa. Wie doet die investeringen? Als gekeken wordt naar de drankverstrekkende horecabedrijven, in het bijzonder het aspect 'verkoop van bier', dan zijn belangrijke investeringen de aanschaf van het pand, de aanleg van de kelderinstallatie, de aanschaf van de inventaris en de koelinstallatie en de aanschaf/aanleg van de tapinstallatie. Juist voor de investeringen in pand, tapinstallatie en kelderinstallatie blijkt in de praktijk dat de brouwer vaak de financier is en dat de ondernemer deze zaken huurt van de brouwer of in bruikleen ter beschikking krijgt. Daarbij komt het wel voor dat de brouwer het pand huurt van derden en het pand op zijn beurt weer door-

<sup>1</sup> Dit omvat alle hoofdmerken die door een brouwerij worden geleverd en niet alleen het merk dat de naam van de brouwerij draagt.

verhuurt aan de ondernemer. In de tabellen 2 en 3 wordt aangegeven waar de eigendom ligt van deze voor de ondernemer belangrijke 'kapitaalgoederen'. In tabel 2 wordt – voor eigendom van het pand – apart ingezoomd op de verschillende bedrijfstypen in de drankverstrekkende horeca. In tabel 3 – eigendom installaties – wordt alleen de totale drankverstrekkende horeca gepresenteerd, daar zich nauwelijks verschillen voordoen naar bedrijfstype wat betreft het eigendom van de installaties.

Tabel 2 De eigendom van het pand (aantal vestigingen in % naar horecasector)

<i>Pand</i>	<i>Cafés en discotheken</i>	<i>Dranken-sector overig</i>	<i>Restaurantsector</i>	<i>Hotel-sector</i>	<i>Totaal</i>
Ondernemer zelf eigenaar	35%	46%	34%	74%	39%
Gehuurd van:					
Vastgoedonderneming	16%	4%	19%	9%	14%
(Vastgoedonderneming van) brouwerij	16%	1%	5%	1%	8%
Andere verhuurders	33%	49%	42%	16%	39%
Totaal	100%	100%	100%	100%	100%

Bron: EIM, 2010 (n=2.107).

**Bij de cafés is één op de zes panden een brouwerijpand**

Uit tabel 2 kan worden afgeleid dat vier op de tien bedrijven in de drankverstrekkende horeca het pand zelf in eigendom hebben; bij de cafés gaat het om één op de drie bedrijven. Bij één op de zes cafés is de brouwer (of de vastgoedonderneming van de brouwer) degene die het pand in eigendom heeft<sup>1</sup>.

Tabel 3 De eigendom van de installaties in procenten van het aantal installaties

<i>Eigenaar installatie</i>	<i>Kelderinstallatie (n=549)</i>	<i>Koelinstallatie (n=1.851)</i>	<i>Tapinstallatie (n=1.851)</i>
Ondernemer zelf	17%	38%	33%
Brouwerij	82%	58%	64%
Derden	1%	4%	3%
Totaal	100%	100%	100%

Bron: EIM, 2010.

Uit tabel 3 kan worden opgemaakt dat de brouwer in het merendeel van de gevallen de investering van de installaties voor zijn rekening neemt en deze installaties dan in bruikleen ter beschikking stelt aan de ondernemer.

<sup>1</sup> In het vervolg zal gesproken worden van een pand dat gehuurd wordt van de brouwer als er sprake is van een directe huur van de brouwerij of van huur van de vastgoedonderneming van de brouwerij.



Van alle bedrijven in de drankverstrekende horeca met tapbier heeft twee derde deel een relatie met de brouwerij die verder gaat dan de normale handelsrelatie vanwege de investeringen die door de brouwer zijn gedaan in pand en/of installaties.

### 3.5 De bankfinanciering

Een veelgehoorde klacht in de drankverstrekende horeca is dat banken geen drankverstrekende horecabedrijven zouden willen financieren. Als redenen voor de terughoudendheid bij banken worden aangevoerd: de hogere risico's, de lage rendementen, de lage toetredingsdrempels, de minder goede voorspelbaarheid, etc.

**40% heeft een financiering bij de bank, maar cafés scoren duidelijk lager**

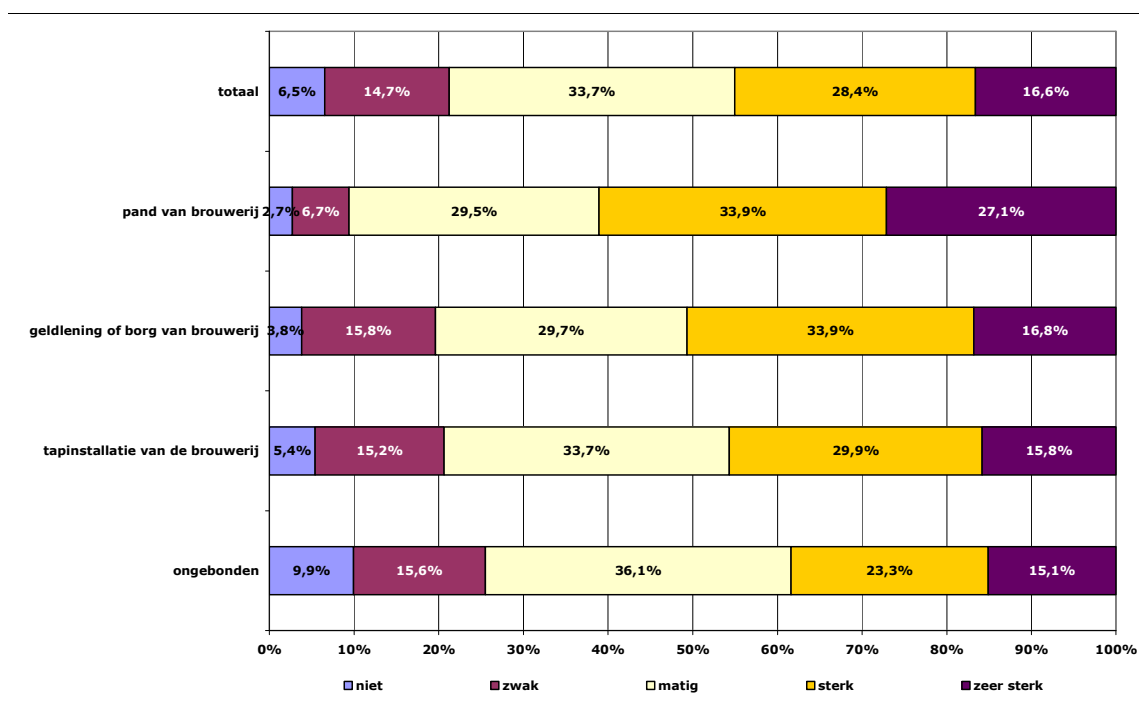
In de praktijk blijkt 40% van de drankverstrekende horecavestigingen een financieringsovereenkomst te hebben met een bank. Dit percentage is bij de *cafés* evenwel duidelijk lager dan bij de andere drankverstrekkende horecasectoren. Dit weerspiegelt de risicoperceptie van banken als het gaat om *cafés*. Vooral in de sector *cafés* worden de risico's voor financiering hoog gevonden. Zo heeft 56% van de hotels een financieringsovereenkomst met een bank, terwijl dit bij de *cafés* 32% is. De kleinschaligheid van *café*bedrijven, de mogelijk beperkte winstgevendheid van *cafés* (zie ook deel B) en het feit dat bij veel *cafés* een deel of alle vaste activa niet in eigendom zijn van het bedrijf of als zekerheid voor een borg zijn gesteld, kunnen mogelijk de terughoudendheid van banken verklaren als het gaat om verstrekken van financiering aan *cafés*.

### 3.6 De concurrentiesituatie

**Sterk gebonden bedrijven zitten vaak op aantrekkelijke plaatsen**

Daar de drankverstrekende horecabedrijven (met uitzondering van landelijk opererende hotelketens) normaliter een lokaal bereik hebben, wordt de concurrentie lokaal uitgevochten. De concurrentie-intensiteit wordt dan in sterke mate bepaald door de aanwezigheid van andere horecagelegenheden in de directe omgeving van het bedrijf. Zo zal het bedrijf meer concurrentie kunnen ervaren in het centrum van de stad dan aan de buitenkant van een dorp. Aan de andere kant: het stadscentrum staat ook garant voor veel meer toestroom. Het is aan de ondernemer – en in veel gevallen ook aan zijn hoofdleverancier van bier – om daarvan maximaal te profiteren. Tekenend is in dit verband dat er zeker verschil is in de ervaren concurrentie-intensiteit tussen aan de ene kant bedrijven die een pand hebben van de brouwerij en aan de andere kant de totaal ongebonden bedrijven. Bedrijven met een pand van de brouwerij ervaren duidelijk meer concurrentie, maar dit zijn dan ook vaak de grote bedrijven in het centrum van de stad, die op aantrekkelijke punten zijn gevestigd. De concurrentie gaat dan om locatie en concept, niet om het bier zelf. De brouwer heeft een goede neus voor goede locaties, die hij graag wil behouden voor zijn afzet. Een en ander is uitgebeeld in figuur.

Figuur 3 Mate van concurrentie (aantal vestigingen in %, naar mate van gebondenheid)



Bron: EIM, 2010 (n=1.607).

### 3.7 De contractuele binding met de brouwer

In het voorgaande is al gebleken dat bij veel drankverstreckende horecabedrijven, in het bijzonder bij de cafés, de band tussen de horecaondernemer en zijn leverancier verder gaat dan de normale handelsrelatie. Bijna vier op de tien ondernemers hebben geen formele, contractuele binding met de brouwerij (anders dan de handelsbinding).

De gebondenheid tussen brouwerij en horecaondernemer kent drie hoofdvormen:

- een bruikleenovereenkomst voor de tapinstallatie en/of kelderinstallatie en/of koelinstallatie;
- een geldlening of borgstelling in verband met een lening door derden;
- een huurovereenkomst voor het gebruik van het pand.

#### **Meer contracten per bedrijf is geen uitzondering**

Voor 64% van de bedrijven geldt dat er sprake is van een bruikleenovereenkomst voor de tapinstallatie, 11% heeft een geldlening of borgstelling en 8% heeft een huurovereenkomst voor het pand. Er is in 7% van de gevallen sprake van niet slechts één contract, maar van verschillende contracten waar de rechten en verplichtingen van de ondernemer in zijn vastgelegd (zie ook tabel 4). Er doen zich in de praktijk verschillende combinaties van overeenkomsten voor. Zo heeft bijna 5% zowel een bruikleenovereenkomst voor de tapinstallatie als een huurovereenkomst voor het pand en heeft 2% van alle bedrijven een drievoudige binding (én pandhuur én borgstelling of lening én bruikleen van de tap).

Tabel 4 Mogelijke gebondenheid aan brouwer

Combinatie	Van de brouwerij			Aantal vestigingen in %
	Tapinstallatie en/of bruikleenovereenkomst	Geldlening en/of borgstelling	Pand	
1	nee	nee	nee	37,9%
2	ja	nee	nee	45,4%
3	ja	ja	nee	7,4%
4	nee	ja	nee	1,6%
5	nee	ja	ja	0,2%
6	nee	nee	ja	0,5%
7	ja	nee	ja	4,8%
8	ja	ja	ja	2,1%

Bron: EIM, 2010 (n=2.107).

Van de grote biermerken kent Heineken een relatief minder groot aantal gebonden<sup>1</sup> afnemers. Bavaria en Inbev hebben relatief veel van hun vaste afnemers aan zich gebonden (ongeveer 75 tot 80%). Ook heeft Heineken relatief weinig ondernemers direct aan zich gebonden via de huur van het pand. Bavaria en Grolsch binden naar verhouding duidelijk meer ondernemers aan zich via de huur van het pand (zie tabel 5).

Tabel 5 Brouwerij van het hoofdmerk pils (aantal vestigingen in % van de vestigingen die pils schenken, naar gebondenheid)

Brouwerij hoofdmerk pils	Geldlening of				Totaal
	Ongebonden	Tapinstallatie van de brouwerij	borgstelling van de brouwerij	Pand van de brouwerij	
Heineken	43%	44%	8%	5%	100%
Grolsch	27%	47%	12%	14%	100%
Inbev	24%	60%	6%	10%	100%
Bavaria	17%	45%	18%	20%	100%
Overig	46%	39%	11%	4%	100%
Totaal	36%	47%	9%	8%	100%

Bron: EIM, 2010 (n=2.070).

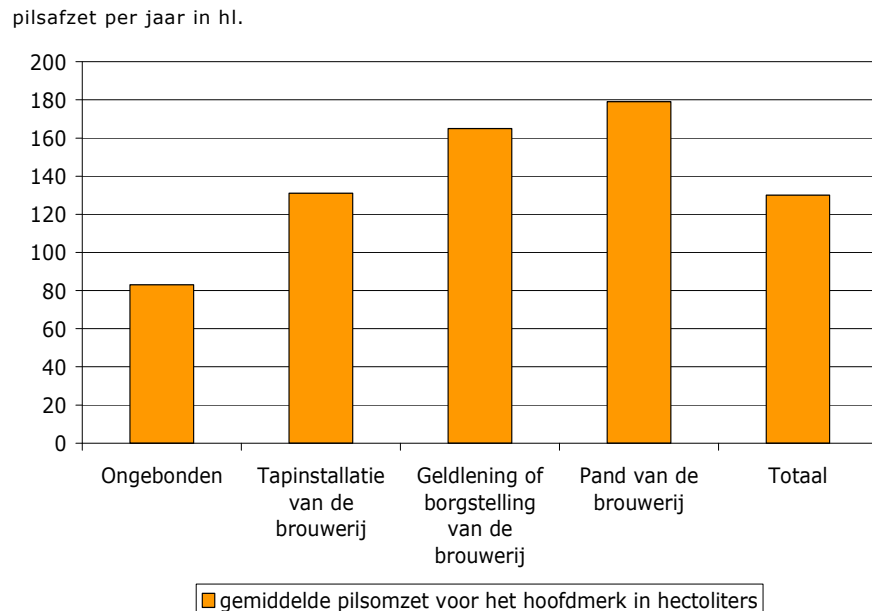
**Driekwart van de totale horecabierafzet is 'gebonden afzet'**

Ongebonden ondernemingen zijn qua bieromzet vaak kleiner dan gebonden ondernemingen. Figuur 4 geeft een beeld van de grootte van de bedrijven in relatie tot de wijze waarop zij gebonden zijn.

<sup>1</sup> Als ongebonden worden aangemerkt die bedrijven die uitsluitend een handelsrelatie hebben met de brouwerij en geen investeringsrelatie.

Wanneer deze bindingen worden gekoppeld aan de totale bierverkopen door de drankverstreckende horeca, dan kan worden geconcludeerd dat 75% van de pilsafzet gaat via ondernemingen die op een of meer van bovenstaande wijzen zijn gebonden aan de brouwerij.

Figuur 4 Gemiddelde pilsafzet per bedrijf op jaarbasis in hectoliters voor het hoofdmerk bier naar soort gebondenheid



Bron: EIM, 2010 (n=2.070).

### 3.8 De operationele binding

#### *Afnameverplichting*

**Binding betekent meestal ook een afnameverplichting**

De binding met de brouwer gaat niet alleen samen met de vergoeding van kosten die de brouwer maakt (bijvoorbeeld in de vorm van huur of rente) maar is er vaak ook in de vorm van een afnameverplichting.

Zo geldt voor negen op de tien bedrijven die het pand huren van de brouwer, dat er ook sprake is van een afnameverplichting. Voor de helft van de bedrijven die het tapsysteem in bruikleen hebben, geldt ook deze verplichting. Voor acht op de tien bedrijven die een lening hebben of een borgstelling van de brouwer, geldt ook een afnameverplichting.

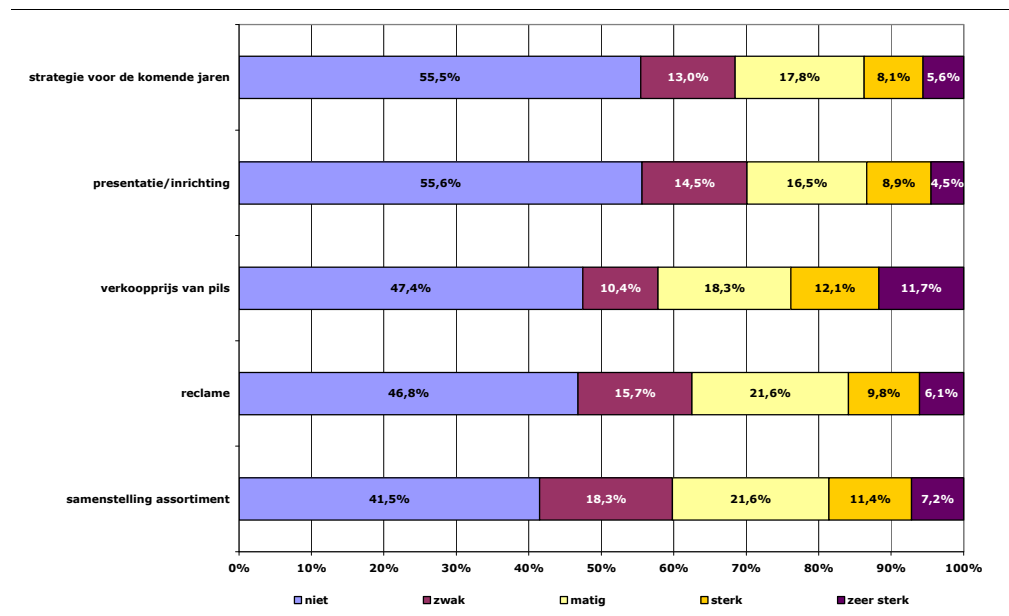
De afnameverplichtingen hebben vaak niet alleen betrekking op de afname van pils bij de brouwerij, maar in veel gevallen ook op de afname van frisdrank, wijn en gedistilleerd als deze producten kunnen worden geleverd door aan de brouwerij gelieerde producenten.

**Ook voor veel niet-gebonden ondernemingen is de beleidsinvloed van de brouwer duidelijk merkbaar**

*Binding in het commerciële beleid*

Niet alleen in de tapverplichting kunnen ondernemers in de drankverstrekkende horeca een operationele binding met of invloed van hun belangrijkste leveranciers van bier ervaren. Uit het onderzoek blijkt dat ondernemers ook op andere terreinen een zekere invloed ervaren. Opmerkelijk is dat die invloed zowel wordt gevoeld door ondernemers met een formele binding met de brouwer als door veel ondernemers die uitsluitend een handelsrelatie hebben met de brouwer. Zo ervaart bijna 20% van de ongebonden bedrijven met een fusttap een sterke tot zeer sterke invloed van de brouwer als het gaat om de hoogte van de verkoopprijs. Bij de bedrijven met een pand van de brouwer en een kelderinstallatie gaat het om bijna 40% van de ondernemers. Ook op andere terreinen doet de invloed van de brouwer zich gelden, zoals op het terrein van de reclame, van de samenstelling van het assortiment (denk aan de afnameverplichtingen voor andere dranken), van de inrichting en zelfs van de strategie voor de komende jaren. Dit wordt geïllustreerd in figuur 5.

Figuur 5 Mate waarin verschillende aspecten van het commerciële beleid door de leverancier van bier worden beïnvloed (aantal vestigingen in % van de vestigingen die pils schenken)



Bron: EIM, 2010 (n=1.593).

**Naarmate de formele binding toeneemt, ervaren meer bedrijven beleidsinvloed**

Over het algemeen wordt de invloed van de brouwer als sterker ervaren door ondernemers die een bedrijf hebben met een kelderinstallatie dan door ondernemers die een bedrijf hebben met een fustinstallatie. Daarnaast geldt ook dat meer bedrijven die formeel sterk gebonden zijn aan de brouwer, een sterke invloed van de brouwer ervaren dan bedrijven die een beperkte of geen binding hebben met de brouwer.

Naarmate het belang van de brouwer bij het bedrijf groter is en naarmate de brouwerij financieel meer betrokken is, lijkt de brouwer meer invloed te hebben. Dit gaat vooral op voor de verkoopprijs van bier (!) en de presentatie/inrichting (bij bedrijven met een fusttap) en voor de assortimentssamenstelling (bij bedrijven met een fusttap en/of met een kelderinstallatie).

Voor de andere aspecten is deze oplopende verplichting niet of minder duidelijk aanwezig. Dit is te zien aan de beleefde invloed van de brouwer bij bedrijven met een kelderinstallatie (zie tabel 6) en bedrijven met een fustinstallatie (zie tabel 7).

Tabel 6 Beleefde invloed van de leverancier van bier op het commerciële beleid bij vestigingen met een kelderinstallatie (aantal vestigingen dat een sterke tot zeer sterke invloed ervaart in % van de vestigingen die pils schenken, verdeeld naar type gebondenheid)\*

	Ongebonden	Tapinstallatie brouwer	Geld/borg brouwer	Pand brouwer	Totaal
Samenstelling assortiment	19%	22%	26%	38%	25%
Reclame	24%	19%	16%	20%	20%
Verkoopprijs van pils	29%	29%	38%	39%	32%
Presentatie/inrichting	16%	15%	13%	14%	15%
Strategie voor de komende jaren	18%	17%	19%	15%	17%

\* In de tabel zijn de aspecten grijs gemarkeerd waarvoor (bij een significantieniveau van 10%) significante verschillen konden worden aangeduid tussen de onderscheiden bindingsvormen wat betreft de beleving van de invloed.

Bron: EIM, 2010 (n=473).

Tabel 7 Beleefde invloed van de leverancier van bier op het commerciële beleid bij vestigingen met fusten (aantal vestigingen dat een sterke tot zeer sterke invloed ervaart in % van de vestigingen die pils schenken, verdeeld naar type gebondenheid)\*

	Ongebonden	Tapinstallatie brouwer	Geld/borg brouwer	Pand brouwer	Totaal
Samenstelling assortiment	16%	18%	20%	26%	18%
Reclame	15%	15%	21%	17%	15%
Verkoopprijs van pils	18%	24%	15%	29%	22%
Presentatie/inrichting	11%	12%	20%	12%	13%
Strategie voor de komende jaren	11%	13%	19%	11%	13%

\* In de tabel zijn de aspecten grijs gemarkeerd waarvoor (bij een significantieniveau van 10%) significante verschillen konden worden aangeduid tussen de onderscheiden bindingsvormen wat betreft de beleving van de invloed. Bron: EIM, 2010 (n=978).

## 4 Het commerciële beleid

Het commerciële beleid van een onderneming kent een groot aantal aspecten. In het kader van het onderzoek naar rendementsverklarende factoren, is voor het inventariserende deel ingezoomd op die aspecten waarvan op voorhand een zekere relatie met de winstpositie van een bedrijf mag worden verondersteld, te weten:

- basisinkoopprijs;
- hectoliterkorting;
- netto-inkoopprijs na hectoliterkorting;
- verkoopprijs van een glas bier.

In het navolgende zullen deze zaken aan de orde worden gesteld, waarbij steeds ook aandacht zal worden gegeven aan de relatie met de brouwerij/hoofdleverancier van bier.

### 4.1 De inkoopprijs

#### *De basisinkoopprijs*

**Gebonden bedrijven zijn niet duurder uit als het om de basisinkoopprijs gaat**

De basisinkoopprijs is de prijs die door de brouwerij is vastgesteld voor de verkoop van bier aan de afnemer, voordat er sprake is van speciale kortingen, bijvoorbeeld in samenhang met de hoeveelheid bier die wordt afgenomen. Normaliter is dit een door de leverancier vastgestelde lijstprijs waarop bedrijven korting kunnen verkrijgen al naar gelang de hoogte van hun afname van pils (dit wordt hectoliterkorting genoemd). De basisinkoopprijs (incl. accijnzen, maar excl. BTW) is met gemiddeld € 1,73 per liter het laagst voor bier in flesjes (omgerekend naar liters bier) en met € 2,24 het hoogst voor fustbier. Voor kelderbier werd een gemiddelde basisinkoopprijs van € 2,14 vastgesteld. Wanneer voor de bedrijven die fustbier dan wel kelderbier tappen, wordt gekeken naar de bindingsvorm, dan kan echter niet direct worden gesteld dat ongebonden bedrijven nu duurder dan wel goedkoper uit zijn dan gebonden bedrijven, als het gaat om de basisinkoopprijs voor pils (zie tabel 8).

Tabel 8 Gemiddelde basisinkoopprijs (incl. accijns en excl. BTW) van pils in euro's per liter, naar tapsysteem en naar gebondenheid

<i>Gebondenheid</i>	<i>Kelderinstallatie</i>	<i>Fusten</i>
Ongebonden	2,10	2,27
Tapinstallatie van de brouwerij	2,14	2,23
Geldlening of borgstelling van de brouwerij	2,14	2,23
Pand van de brouwerij	2,20	2,21
Totaal	2,15	2,24

Bron: EIM, 2010 (n=987).

**Bier in de supermarkt kost op dit moment tussen € 1,13 en € 1,61 per liter excl. BTW, incl. accijns**

De lage inkoopprijs van bier in flesjes hangt volgens deskundigen ook samen met de omstandigheid dat veel ondernemers hun flesjes bier (zeker als het gaat om de grote landelijke merken) kopen bij de supermarkt of de slijter, omdat de normale consumentenverkoopprijs die deze 'leveranciers' hanteren, exclusief BTW vaak beduidend lager is dan de inkoopprijs die de ondernemer zou moeten betalen indien hij rechtstreeks bij de brouwerij zijn flesjes bier inkoop. Als gekeken wordt naar het prijspeil van flesjes in supermarkten nu, dan beweegt de omgerekende netto bierprijs per hectoliter (ex BTW, incl. accijns) zich tussen € 113 voor Bavaria bij Jumbo tot € 161 voor Jupiler bij Plus en C1000<sup>1</sup>.

De bindingsvorm lijkt daarmee niet direct van invloed te zijn op de hoogte van de basisinkoopprijs.

#### *Hectoliterkorting*

**Op het eerste gezicht: hoe meer verkocht, des te meer hectoliterkorting**

De basisinkoopprijs is voor veel ondernemers eigenlijk van weinig belang. Het is vooral de korting die hen interesseert: wat moet ik uiteindelijk netto betalen en welke marge levert mij dat op? Hiervoor hanteren de brouwerijen vaak een staffel waarbij de korting oploopt naarmate er meer wordt afgenomen. In de praktijk lijkt hier echter ook onderhandelingsruimte te zijn en hangt een en ander ook af van de positie die de ondernemer in zijn specifieke situatie inneemt ten opzichte van de brouwerij (zie ook deel B). Gemiddeld genomen krijgen drankverstrekkende horecabedrijven ongeveer € 29 korting per hectoliter bier. Voor de cafés ligt dit gemiddelde wat hoger en voor de restaurants en hotels wat lager. Op zich is dat logisch, want cafés zetten ook meer bier af. Het effect van de hoeveelheidskorting blijkt duidelijk wanneer de korting voor bedrijven met een fusttap wordt geplaatst tegenover die van bedrijven met kelderbier. Deze laatste groep bedrijven verkoopt in doorsnee duidelijk meer bier en ontvangt dan ook een grotere korting (gemiddeld € 38 in plaats van gemiddeld € 24) (zie tabel 9).

**Bedrijven in een pand van de brouwerij lijken minder te profiteren van de hectoliterkorting**

Tabel 9 Gemiddelde hectoliterkorting van de bedrijven die hectoliterkorting ontvangen (in euro's per hectoliter, naar tapinstallatie en naar gebondenheid aan een brouwerij)

<i>Gebondenheid</i>	<i>Kelderinstallatie*</i>	<i>Fusten</i>
Ongebonden	28	24
Tapinstallatie van de brouwerij	43	23
Geldlening of borgstelling van de brouwerij	38	32
Pand van de brouwerij	24	17
Totaal	38	24

\* Significant op een significantieniveau van 5%.

Bron: EIM, 2010 (n=561).

<sup>1</sup> (Bron: <http://goedkoopbier.nl/> Prijzen september 2011).



Wanneer echter rekening wordt gehouden met de bindingsvorm, doet zich een echt opmerkelijke zaak voor. Ongeacht het type tapsysteem krijgen bedrijven die in het pand van de brouwerij zitten, gemiddeld duidelijk minder hectoliterkorting dan bedrijven die niet in het pand van de brouwerij zitten.

Hoewel bedrijven waarvan het pand in eigendom is van de brouwerij, in doorsnee groter zijn (d.w.z. meer hectoliters bier afzetten) dan bedrijven gevestigd in een ander pand, genieten zij niet een extra hoge hectoliterkorting. Tabel 9 illustreert dit. In deel B wordt expliciet aandacht besteed aan de vraag waarom cafébedrijven die gevestigd zijn in een pand van de brouwer, relatief minder hectoliterkorting krijgen.

#### *De netto-inkoopprijs*

Na verrekening van de gemiddelde hectoliterkorting (zie tabel 10) kan de netto-inkoopprijs voor bier worden vastgesteld (zie tabel 11). De netto-inkoopprijs blijkt voor bedrijven met kelderbier, die zijn gevestigd in een pand van de brouwer, gemiddeld ten minste 18 cent per liter hoger te zijn dan bij vergelijkbare bedrijven die niet zijn gevestigd in een pand dat van de brouwer wordt gehuurd. Bij fusten betalen de ongebonden vestigingen en de vestigingen met een pand van de brouwer de hoogste netto-inkoopprijs.

Tabel 10 Gemiddelde netto-inkoopprijs (niveau 2009) in € (incl. accijns en excl. BTW en na aftrek van hectoliterkorting) van pils naar tapinstallatie en naar gebondenheid

<i>Gebondenheid</i>	<i>Kelderinstallatie*</i>	<i>Fusten</i>
Ongebonden	1,88	2,17
Tapinstallatie van de brouwerij	1,77	2,06
Geldlening of borgstelling van de brouwerij	1,79	2,00
Pand van de brouwerij	2,00	2,14
Totaal	1,82	2,09

\* *Significant op een significantieniveau van 5%.*

*Bron: EIM, 2010 (n=975).*

Verskillende horecabedrijven geven aan dat zij hun flesjes bier bij de supermarkt inkopen, omdat de consumentenprijs (excl. BTW) beneden het niveau ligt van de inkoopprijs die bedrijven betalen aan de brouwerij. Ter illustratie zijn in tabel 11 de consumentenprijzen weergegeven die gelden in september 2011 per flesje van 0,3 liter, omgerekend naar prijzen per liter exclusief BTW. Wanneer deze worden vergeleken met de netto-inkooprijzen zoals vermeld in tabel 10, dan blijkt de prijs van de

supermarkt (excl. BTW) voor alle merken belangrijk beneden de netto-inkoopprijs bij de brouwerij te liggen.<sup>1</sup>

Tabel 11 Gemiddelde consumentenprijzen per liter pils excl. BTW, incl. accijns naar merk in de supermarkt in september 2011

Merk	Gemiddelde consumentenprijs per liter
Amstel	€ 1,30
Brand	€ 1,57
Heineken	€ 1,43
Bavaria	€ 1,13
Grolsch	€ 1,30
Jupiler	€ 1,62
Dommelsch	€ 1,24
Hertog Jan	€ 1,50

Bron: Berekening EIM op basis van gegevens [www.goedkoopbier.nl](http://www.goedkoopbier.nl), september 2011.

## 4.2 De verkoopprijs

### Kelderbier is niet goedkoop

De sfeer van het bedrijf, de ligging, de aantrekkelijkheid van de omgeving en het gastheerschap vormen belangrijke zaken waarom de klant naar een restaurant, hotel of café gaat. De prijs is, zeker in tijden van economische malaise en een krimpemde beurs, eveneens een factor van belang. Een lage verkoopprijs trekt mogelijk meer publiek, maar een hogere verkoopprijs biedt de ondernemer meer marge. Wanneer gekeken wordt naar de verkoopprijs per liter (inclusief BTW en accijns), dan zijn er enkele opmerkelijke zaken waar te nemen:

- tapbier (€ 8,55 per liter) is duidelijk duurder voor de consument dan flesjes bier (€ 7,32);
- kelderbier (€ 8,62) is duidelijk duurder dan fustbier (€ 8,47);
- kelderbier dat geschonken wordt in een pand van de brouwerij, is het duurst van allemaal (gemiddeld € 8,97).

De relatief lage verkoopprijs voor flesjes bier is mogelijk het directe gevolg van de lagere inkoopprijs die horecaondernemers betalen voor flesjes bier bij hun gebruikelijke leverancier (zie ook 4.1).

### Binding lijkt niet doorslaggevend voor de hoogte van de verkoopprijs

Bovenstaande cijfers zijn mogelijk een weerslag van de invloed die de brouwer ogenschijnlijk heeft op de verkoopprijs. Veel ondernemers voelen immers een zekere invloed van de brouwer op dit punt. Of daarmee ook de binding bepalend is voor de hoogte van de verkoopprijs, is evenwel niet duidelijk te stellen voor alle situaties. Zo blijkt dat de gemiddel-

<sup>1</sup> Wel moet worden aangetekend dat de vergelijkingsperioden verschillen (2009 versus september 2011). Nochtans zijn de cijfers zeer illustratief.

de verkoopprijs per liter bier bij ongebonden bedrijven boven het niveau ligt van bedrijven waarvan de tapinstallatie in eigendom is van de brouwerij. Daarmee lijkt de verklaring te liggen bij de eigendom van het pand. Maar als gekeken wordt naar bedrijven met een fusttap, dan ligt de prijs bij bedrijven die in eigendom zijn van de brouwerij toch lager dan bij de ongebonden bedrijven.

Kortom, het is niet eenvoudig oorzaak en gevolg aan te wijzen als het gaat om de hoogte van de verkoopprijs. Naast de binding met de brouwer zijn er waarschijnlijk nog veel meer factoren die een rol kunnen spelen, zoals de concurrentiesituatie en het eigen beleid c.q. de kwaliteit van het ondernemerschap van de ondernemer.

Hierop zal nader worden ingegaan in hoofdstuk 5 en in Deel B van dit rapport.



## 5 Het resultaat en de verklaring daarvan

Het resultaat kan op verschillende manieren tot uitdrukking worden gebracht. In dit hoofdstuk zal het resultaat worden aangeduid door twee zaken:

- de brutowinst die gerealiseerd is met de verkoop van bier;
- de uiteindelijke nettowinst voor de totale bedrijfsvoering.

Nadat beide aspecten zijn belicht, zal het hoofdstuk verder in het teken staan van de verklaring van de resultaten van de bedrijven. Daarbij zal de blik niet alleen zijn gericht op de relatie met de brouwerij, maar ook op andere factoren die mogelijk van invloed kunnen zijn op het uiteindelijke resultaat.

### 5.1 De hoogte van de brutowinst

**Grotere bedrijven hebben een betere marge**

Wanneer netto-inkoopprijs en verkoopprijs bekend zijn, dan kan ook de brutowinstmarge op een liter bier in euro's worden berekend. Het blijkt dat de brutowinstmarge gemiddeld 72% is (zie tabel 12). Bij bedrijven met een kelderinstallatie is dit met 76% iets meer, wat mede verklaard kan worden uit de hogere hectoliterkorting die bedrijven met een kelderinstallatie in doorsnee krijgen. Grotere bedrijven hebben over het algemeen een betere marge.

Tabel 12 Brutomarge op pils, uitgaande van de netto-inkoopprijs (in % van de verkoopprijs van pils, naar tapsysteem en naar gebondenheid)

<i>Gebondenheid</i>	<i>Kelderinstallatie*</i>	<i>Fusten</i>
Ongebonden	77,8%	69,3%
Tapinstallatie van de brouwerij	76,5%	70,0%
Geldlening of borgstelling van de brouwerij	74,6%	72,8%
Pand van de brouwerij	73,3%	69,9%
Totaal	75,7%	70,0%

\* *Significant op een significantieniveau van 5%.*

*Bron: EIM, 2010 (n=956).*

Wanneer de focus wordt verplaatst naar de binding met de brouwer, dan is het opmerkelijk dat bedrijven met een kelderinstallatie die eigendom is van de brouwer, uiteindelijk een lagere brutowinst realiseren dan bedrijven met een kelderinstallatie die geen eigendom is van de brouwer.

Dit kan evenwel niet naar analogie worden gesteld voor bedrijven met een fustinstallatie. Voor die bedrijven zijn nauwelijks verschillen aan te geven tussen gebonden en ongebonden bedrijven. Een en ander wordt geïllustreerd in tabel 12.

## 5.2 Het bedrijfsresultaat

Het gemiddelde bedrijfsresultaat (resultaat uit gewone bedrijfsuitoefening vóór belastingen) in procenten van de totale omzet van de vestiging is voor 2009<sup>1</sup> weergegeven in tabel 13. Voor het beoordelen van het gemiddelde bedrijfsresultaat is het van belang onderscheid te maken tussen ondernemingen zonder rechtspersoonlijkheid (eenmanszaak en vof) en ondernemingen met rechtspersoonlijkheid (bv, nv, cv). Bij de ondernemingen met rechtspersoonlijkheid staat de ondernemer op de loonlijst, terwijl bij de ondernemingen zonder rechtspersoonlijkheid de arbeid van de ondernemer(s) en zijn (hun) meewerkende gezinsleden (voor zover niet op de loonlijst voorkomend) uit de winst moet worden betaald.

Het gemiddelde bedrijfsresultaat van de vestigingen zonder rechtspersoonlijkheid kwam uit op 26,8% en die van vestigingen met rechtspersoonlijkheid op 10,3% (tabel 13). Bij de vestigingen zonder rechtspersoonlijkheid was het gemiddelde bedrijfsresultaat in de sector cafés duidelijk hoger dan in de hotelsector. Bij vestigingen met rechtspersoonlijkheid is het gemiddelde bedrijfsresultaat bij vestigingen met een kelderinstallatie (5,3%) wel duidelijk lager dan bij vestigingen met fusten (10,4%). Bij vestigingen zonder rechtspersoonlijkheid zijn er echter geen significante verschillen tussen vestigingen met een kelderinstallatie en vestigingen die fusten gebruiken.

Tabel 13 Gemiddeld bedrijfsresultaat over 2007-2009 (in % van de omzet, naar drankverstrekende horecasector en naar rechtspersoonlijkheid)

<i>Horecasector</i>	<i>Zonder rechtspersoonlijkheid</i>	<i>Met rechtspersoonlijkheid</i>
Cafés en discotheken	32,0%	7,6%
Drankensector overig	27,0%	9,7%
Restaurantsector	22,9%	12,2%
Hotelsector	19,4%	10,4%
Totaal	26,8%	10,3%

*Bron: EIM op basis van Bedrijfschap Horeca en Catering 2010.*

**De binding van de  
brouwer lijkt de  
hoogte van de  
nettowinst niet  
echt te bepalen**

Qua gebondenheid zijn er niet consequent grote verschillen aangetroffen in de gemiddelde bedrijfsresultaten (zowel bij bedrijven met als bij bedrijven zonder rechtspersoonlijkheid). Is daarmee de invloed van de brouwerij op de bedrijfsvoering en de investeringen van geen betekenis voor de nettowinst van een bedrijf? Dat kan op basis van het vergelijken van gemiddelden niet worden gesteld. Om dit in beeld te brengen, is een andere vorm van analyseren noodzakelijk, namelijk een vorm waarin niet alleen wordt gekeken naar de inbreng van de brouwerij sec (zoals bij het gemiddelde), maar ook naar alle andere factoren die hierbij van betekenis kunnen zijn. Dit wordt gedaan in paragraaf 5.3.

<sup>1</sup> Er is getoetst op een mogelijke selectie bias. Gebleken is dat dit niet het geval is.

### 5.3 De bedrijfsresultaten uitgediept

Wat maakt nu dat de nettowinst bij het ene bedrijf hoger is dan bij het andere bedrijf en waardoor worden de verschillen verklaard? Zijn er factoren aan te geven die dermate veelvuldig blijken voor te komen dat daarop door de ondernemer en zijn organisatie(s) bewust kan worden gestuurd om de resultaten nog beter te krijgen? In de voorgaande hoofdstukken zijn al verschillende mogelijke factoren genoemd, zoals de hoogte van de hectoliterkorting, de ervaring van de ondernemer, de subsector waarin het bedrijf opereert, het tapsysteem, de relatie met de brouwerij, de aard van de locatie, de mate van concurrentie en de omvang van het bedrijf. Welke van deze factoren bepaalt nu het resultaat (voor een deel) en welke lijken niet van doorslaggevende invloed? Daarop wil deze paragraaf een antwoord geven. Het antwoord zal daarbij zijn opgebouwd uit drie delen, te weten:

- de relatie tussen de netto-inkoopprijs en de genoemde factoren;
- de relatie tussen de brutowinstmarge en de genoemde factoren;
- de relatie tussen het bedrijfsresultaat voor belastingen en de genoemde factoren.

#### 5.3.1 Invloeden op de netto-inkoopprijs

**De binding is wel van invloed op de hoogte van de netto-inkoopprijs, maar is hiervoor niet allesbepalend**

Zo goedkoop mogelijk de gewenste kwaliteit en hoeveelheid inkopen zal voor veel ondernemers het uitgangspunt zijn voor de keuzes die zij maken in het inkoopproces. Hier kan de eerste winst worden behaald. Het is echter niet zo dat het bereiken van de scherpste inkoopprijs mogelijk is voor iedere ondernemer. Immers, grote bedrijven ontvangen normaliter een grotere hectoliterkorting dan kleine. Maar omvang alleen is niet doorslaggevend, wat blijkt uit de analyse.<sup>1</sup> In tabel 14 waarin de verschillende significante invloedsfactoren zijn aangegeven, wordt dit gedetailleerder weergegeven.<sup>2</sup> Invloedsfactoren die (kunnen) leiden tot lagere inkooprijzen, zijn aangemerkt als positieve factoren en factoren die kunnen leiden tot hogere inkooprijzen als negatieve invloedsfactoren.

De tabel laat zien dat de binding met de brouwer – indien de binding loopt via het eigendom van het pand – een negatieve invloed heeft op de netto inkooprijzen.

Andere significante invloedsfactoren zijn de sector waarin het bedrijf actief is, het type tapsysteem en de hectoliterkorting. Ten slotte laat de tabel zien dat ondernemers met meer ervaring ook wat betere inkooprijzen weten te realiseren. Zijn dat inmiddels betere onderhandelaars?

De vraag is dan: 'Waardoor komt dit?'. In deel B zal worden gekeken naar mogelijke verklaringen hiervoor.

<sup>1</sup> Er is een zogenaamde multivariate analyse doorgevoerd. Het gehanteerde regressiemodel verklaart 27% van de verschillen tussen de netto-inkooprijzen die zijn opgegeven door de ondernemers die hebben deelgenomen aan de enquête.

<sup>2</sup> In tabel 10 zijn alleen die factoren opgenomen, die op basis van de gehouden regressieanalyse zijn aan te merken als significant.

Tabel 14 Invloedsfactoren op de netto-inkoopprijs

<i>Positieve invloedsfactoren</i>	<i>Negatieve invloedsfactoren</i>
Grotere ervaring	Geringere ervaring
Sector cafés en overige dranken	Fustbier en kelderbier
Groot bedrijf	Klein bedrijf
	Pand van de brouwerij
Bedongen hectoliterkorting	

Bron: EIM, 2010 (n=901).

### 5.3.2 Invloeden op de brutowinstmarge

Het verschil tussen inkoopprijs en verkoopprijs geeft de marge aan die er voor de ondernemer is om zijn bedrijfskosten af te dekken en om winst te maken. Hoe hoger de marge, des te meer armslag de ondernemer heeft. Wat maakt die marge nu hoger en wat is daarop van negatieve invloed? Opnieuw zijn hiertoe een groot aantal factoren in ogenschouw genomen en is er gekeken naar de mogelijke invloed van elk van deze factoren. In tabel 15 wordt dit uitgewerkt. Invloedsfactoren die (kunnen) leiden tot lagere marges, zijn aangemerkt als negatieve factoren en factoren die kunnen leiden tot hogere marges als positieve invloedsfactoren. De tabel laat zien dat de binding met de brouwer slechts een van de factoren is die van invloed zijn op de hoogte van de brutowinstmarge.<sup>1</sup>

Tabel 15 Invloedsfactoren op de brutowinst

<i>Positieve invloedsfactoren</i>	<i>Negatieve invloedsfactoren</i>
Tapsysteem fust	Pand van de brouwerij
Stedelijke locatie	
Omvang van de vestiging (omzet)	
Bedongen hectoliterkorting	

Bron: EIM, 2010.

Tabel 15 laat twee positieve factoren zien, die nauw in elkaars verlengde liggen, te weten hectoliterkorting en omvang van het bedrijf. Dat zij beide als aparte factor uit de analyse blijken, geeft ook aan dat wanneer wordt uitgegaan van gelijkblijvende omvang, de hectoliterkorting een rol van betekenis speelt.

### 5.3.3 Invloeden op de nettowinst

Hoe goed de inkoopprijs ook is en hoe goed ook de brutowinstmarge is, het draait er uiteindelijk om hoeveel er onder de streep overblijft voor de ondernemer. Kortom: wat zijn nu belangrijke factoren die van uiteindelijke invloed zijn op de hoogte van de nettowinst? Om hierin inzicht te

<sup>1</sup> Het gehanteerde regressiemodel verklaart 20% van de verschillen tussen de brutowinstmarges (in procenten van de omzet) die zijn opgegeven door ondernemers die hebben deelgenomen aan de enquête.



krijgen, is dezelfde soort analyse doorgevoerd als voor de eerdergenoemde resultaten. Hierbij is een analyse doorgevoerd die uitsluitend teruggrijpt op het laatste jaar *en* een analyse die ook rekening houdt met het resultaat van de voorgaande jaren.

*Het resultaat in het perspectief van de voorgaande jaren*

**Vorig jaar goed  
dan ook dit jaar  
goed**

Wanneer wordt gekeken naar allerlei mogelijke verklarende factoren met inbegrip van de resultaten (nettowinst) van de voorgaande jaren, dan blijken nadrukkelijk twee zaken:

- Naarmate het bedrijfsresultaat in 2008 hoger was, presteerden bedrijven ook in 2009 beter. Met andere woorden: een bedrijf dat in 2009 beter opereerde, boekte ook in 2009 een beter resultaat in vergelijking met collega's die in 2008 minder presteerden.
- Als het pand in eigendom is van de brouwer, dan is het bedrijfsresultaat normaliter lager, ook wanneer alle andere factoren van het bedrijf hetzelfde zijn. Hiermee is deze factor als een opzichzelfstaande factor uit alle andere mogelijk verklarende factoren geïsoleerd.<sup>1</sup> In deel B zal hierop nader worden ingegaan.

**Een pand van de  
brouwer staat niet  
garant voor een  
beter resultaat**

*Het resultaat niet in het perspectief van de voorgaande jaren*

Wanneer in de analyse de prestaties van het voorgaande jaar niet worden meegenomen ter verklaring van het huidige resultaat, dan ontstaat een enigszins ander beeld. Gezocht is naar mogelijke verklaringen die losstaan van de ontwikkeling in de tijd, maar die kunnen worden herleid tot verschillen in huidige omstandigheden en in het huidige opereren.<sup>2</sup>

Als belangrijke verklarende factoren komen twee zaken naar voren:

- Het eigendom van het pand: wanneer het pand in eigendom is van de brouwer, dan is de nettowinst gewoonlijk (aanmerkelijk) lager dan wanneer bedrijven niet gevestigd zijn in een pand van de brouwer, ook als alle andere factoren gelijk zijn. Dit stemt overeen met de eerdere analyse.
- De hoogte van de verkoopprijs: naarmate de verkoopprijs hoger is, is er vaak sprake van een lagere nettowinst. Hoewel er een hogere prijs wordt gehanteerd, betekent dit dus zeker niet dat er uiteindelijk ook een hogere winst wordt gemaakt. Klaarblijkelijk werkt een hogere prijs niet altijd even positief.

**De nettowinst in  
procenten is lager  
bij pandhuur van  
de brouwer**

**Ook een hogere  
verkoopprijs le-  
vert niet gegaran-  
deerd betere re-  
sultaten**

De analyses maken duidelijk dat wanneer het pand gehuurd wordt van de brouwer, de bedrijfsresultaten negatief worden beïnvloed door de eigendomsverhouding. Hoewel een pand van de brouwer vaak op aantrekkelijker locaties is gesitueerd, betekent dit zeker niet dat dit ook garant staat voor een beter bedrijfsresultaat.

<sup>1</sup> Het gehanteerde regressiemodel verklaart 90% van de verschillen tussen de nettowinsten in procenten van de omzet, die zijn opgegeven door de ondernemers die hebben deelgenomen aan de enquête. De analyse is uitgevoerd door de RUG.

<sup>2</sup> Het gehanteerde regressiemodel verklaart 13% van de verschillen tussen de nettowinsten in procenten van de omzet, die zijn opgegeven door de ondernemers die hebben deelgenomen aan de enquête. De analyse is uitgevoerd door de RUG.

## 5.4 De belangrijkste cijfers op een rij

Op basis van de uitkomsten van de enquête en de behandeling hiervan in de voorgaande hoofdstukken is in tabel 16 een samenvatting gegeven van de uitkomsten van de steekproef waarin vier clusters van gebondenheid nader worden getypeerd.

Tabel 16 Typering vestigingen naar gebondenheid

	<i>Onge- bonden</i>	<i>Tapinstallatie van de brouwerij</i>	<i>Geldlening of borgstel- ling van de brouwerij</i>	<i>Pand van de brouwerij</i>	<i>Totaal</i>
<b>Onderneming</b>					
<b>Sector</b>					
Cafés en discotheken	24,7%	35,8%	38,4%	72,6%	34,7%
Drankensector overig	24,5%	22,0%	17,2%	3,1%	21,1%
Restaurantsector	44,0%	35,6%	39,0%	23,2%	38,1%
Hotelsector	6,7%	6,6%	5,4%	1,1%	6,2%
Totaal	100%	100%	100%	100%	100%
<b>Brouwerij</b>					
Heineken	56,5%	44,5%	41,4%	31,9%	47,5%
Grolsch	8,2%	11,2%	15,0%	19,3%	11,1%
Inbev	13,8%	26,7%	14,4%	25,6%	20,8%
Bavaria	3,1%	6,1%	12,2%	16,5%	6,4%
Overig	18,3%	11,6%	17,1%	6,8%	14,2%
Totaal	100%	100%	100%	100%	100%
<b>Tapsysteem</b>					
Kelderinstallatie	8,1%	28,1%	31,0%	47,5%	22,3%
Fusten	51,8%	71,9%	66,4%	51,9%	62,2%
Flesjes	32,2%		2,6%	0,7%	12,5%
Geen pils	7,9%				3,0%
Totaal	100%	100%	100%	100%	100%
<b>Woonmilieutypologie</b>					
Centrum stedelijk	29,0%	21,6%	34,1%	56,7%	28,2%
Stedelijk buiten centrum	21,5%	13,6%	18,6%	6,1%	16,4%
Groen stedelijk	5,0%	5,9%	5,3%	8,5%	5,7%
Centrum dorps	27,0%	39,0%	30,3%	24,9%	32,6%
Groen dorps landelijk	17,3%	19,2%	9,3%	2,6%	16,3%
Werkgebied	0,2%	0,2%	0,7%		0,2%
Onbekend	0,1%	0,5%	1,7%	1,2%	0,5%
Totaal	100%	100%	100%	100%	100%

Tabel 16 Typering vestigingen naar gebondenheid (vervolg)

	<i>Onge- bonden</i>	<i>Tapinstallatie van de brouwerij</i>	<i>Geldlening of borgstel- ling van de brouwerij</i>	<i>Pand van de brouwerij</i>	<i>Totaal</i>
<b>Bieromzet</b>					
Gemiddelde omzet van het hoofdmerk pils in HL	83	131	165	179	130
<b>Markt</b>					
% bedrijven die (zeer) sterke concurrentie ervaren	38%	46%	51%	61%	45%
<b>Ondernemer</b>					
Percentage ondernemers met horecaopleiding	39%	41%	46%	29%	40%
Jaren actief als ondernemer in de horeca	14,4	14,9	12,1	11,8	14,2
<b>Commercieel gedrag</b>					
<b>Kelderinstallatie</b>					
Percentage bedrijven met hectoliterkorting	76,1%	87,6%	85,7%	76,8%	84,3%
Gemiddelde hectoliterkor- ting in €	28	43	38	24	38
Netto-inkoopprijs per liter	1,88	1,77	1,79	2,00	1,82
Verkoopprijs per liter	8,63	8,46	8,83	8,97	8,62
Sterke tot zeer sterke in- vloed van de leverancier van bier op de verkoopprijs	29%	29%	38%	39%	32%
<b>Fusten</b>					
Percentage bedrijven met hectoliterkorting	43,9%	54,6%	70,0%	40,7%	57,8%
Gemiddelde hectoliterkor- ting in €	24	23	32	17	24
Netto-inkoopprijs per liter	2,17	2,06	2,00	2,14	2,09
Verkoopprijs per liter	8,56	8,34	8,88	8,46	8,47
Sterke tot zeer sterke in- vloed van de leverancier van bier op de verkoopprijs	18%	24%	15%	29%	22%
<b>Resultaat</b>					
<b>Kelderinstallatie</b>					
Brutomarge op pils	77,8%	76,5%	74,6%	73,3%	75,7%
<b>Fusten</b>					
Brutomarge op pils	69,3%	70,0%	72,8%	69,9%	70,0%

Bron: EIM, 2010.



## 6 Conclusies Deel A

### *Beschrijving van de marktsituatie: belangrijkste uitkomsten*

- Van alle drankverstreckende horecavestigingen heeft 63% een binding met de brouwerij die verder gaat dan een gewone handelsrelatie (bestellen, leveren, afnemen en betalen van geleverde producten). Het gaat hierbij dan om 17.500 van de 27.800 vestigingen. In dit rapport worden deze bedrijven aangemerkt als (formeel) gebonden bedrijven.
- De binding met de brouwerij kent vele vormen, maar loopt vooral via eigendomsconstructies en het beschikbaar stellen van bedrijfsmiddelen. Onderscheiden kunnen worden:
  - bedrijven waarvoor de binding uitsluitend loopt via het ter beschikking stellen van de tapinstallatie: bijna 12.700 bedrijven;
  - bedrijven waarvoor de binding bovendien loopt via borgstelling of lening door de brouwerij: bijna 2.500 bedrijven;
  - bedrijven waarvoor de binding loopt via de huur van het pand (ondernemer huurt van de brouwerij): bijna 2.100 bedrijven, waarvan 1.600 cafés.
- Vooral de bedrijven die kelderbier of fustbier verkopen, zijn op enigerlei wijze gebonden aan de brouwerij. Dit zijn ook de bedrijven die naar verhouding veel bier verkopen.
- Van alle bierverkopen van de drankverstreckende horecasector wordt 75% gerealiseerd door de gebonden bedrijven.
- Van alle drankverstreckende bedrijven die fustbier dan wel kelderbier verkopen, is 64% resp. 82% op een bijzondere wijze gebonden aan de brouwer.
- Gebonden bedrijven komen naar verhouding het meest voor onder de cafés en discotheken: bijna 75% van de vestigingen is op enigerlei wijze gebonden aan de brouwerij.
- De relatie met de brouwerij gaat niet alleen vaak samen met een formele binding. In veel gevallen is ook een duidelijke beleidsinvloed merkbaar. 58% van de bedrijven ervaart enige tot veel beleidsinvloed van de brouwer. Beleidsinvloed is het meest duidelijk bij cafés en discotheken en betreft dan vooral de assortimentssamenstelling. Echter, ook op andere terreinen zoals verkoopprijs van het bier en de inrichting en presentatie is de invloed merkbaar.
- Ook als bedrijven geen formele binding hebben, maar alleen een 'vrije' handelsrelatie, ervaart 29% van de 'vrije' ondernemers een sterke tot zeer sterke invloed van de brouwerij op de verkoopprijs van bier.
- De binding tussen horecabedrijf en zijn brouwerij varieert van brouwer tot brouwer. De brouwerijen hanteren uiteenlopende voorwaarden. Zij hebben ieder hun eigen beleid als het gaat om de wijze van samenwerken met de ondernemer en de verplichtingen en rechten die zij daar over en weer aan verbinden.
- Van de grote biermerken kent Heineken een relatief minder groot aantal gebonden<sup>1</sup> afnemers. Bavaria en Inbev hebben relatief veel van hun vaste afnemers aan zich gebonden (ongeveer 75 tot 80%). Ook

<sup>1</sup> Als ongebonden worden aangemerkt die bedrijven die uitsluitend een handelsrelatie hebben met de brouwerij en geen investeringsrelatie.

heeft Heineken relatief weinig ondernemers direct aan zich gebonden via de huur van het pand. Bavaria en Grolsch binden naar verhouding duidelijk meer ondernemers aan zich via de huur van het pand.

#### *Verschillen tussen gebonden en ongebonden bedrijven*

- Nagenoeg alle gebonden bedrijven (99%) verkopen fustbier of kelderbier. Bij de bedrijven met een 'vrije' handelsrelatie is dat 60% van de bedrijven.
- Naarmate de binding oploopt (van de situatie ongebonden tot de situatie pand gehuurd van de brouwerij), ervaren bedrijven meer concurrentie en zijn zij vaker gevestigd in het centrum van een plaats. Het is waarschijnlijk dat de sterkst gebonden bedrijven vooral op de gunstigste (dure) vestigingspunten zijn gevestigd. Dit zijn meteen de locaties met de meeste concurrentie.
- Naarmate er sprake is van een toenemende binding, is er ook sprake van een grotere afzet van pils.
- De verkoopprijs van in het bijzonder kelderbier is bij sterk gebonden bedrijven duidelijk hoger dan bij niet-gebonden of beperkt gebonden bedrijven (binding alleen via de tapinstallatie).
- Van kelderbier in het bijzonder is de netto-inkoopprijs bij sterk gebonden bedrijven duidelijk hoger dan bij niet-gebonden of beperkt gebonden bedrijven (binding alleen via de tapinstallatie).
- De brutowinstmarge op kelderbier is bij de sterk gebonden bedrijven duidelijk lager dan bij de niet-gebonden bedrijven en bij de beperkt gebonden bedrijven.

#### *Samenhangen*

De hiervoor aangegeven verschillen duiden erop dat de binding met de brouwerij van invloed is op de verkoopprijs van pils, de netto-inkoopprijs van pils en de brutowinstmarge die bedrijven op pils realiseren. In het onderzoek is nagegaan in hoeverre verschillen in deze waarden kunnen worden toegerekend aan de relatie met de brouwerij of samenhangen met mogelijk andere verklarende factoren. Het volgende kan geconcludeerd worden:

- Naarmate de binding met de brouwer sterker is, is er sprake van meer invloed van de brouwer op het beleid van de ondernemer;
- De netto-inkoopprijs is hoger naarmate er sprake is van meer binding met de brouwer;
- De brutowinstmarge op pils is uiteindelijk lager naarmate er sprake is van een sterkere binding;
- Voor kelderbier en fustbier worden hogere verkoopprijzen gehanteerd dan voor flesbier;
- Naarmate de verkoopprijs hoger is, is er vaker sprake van een lagere nettowinst. Hoewel er een hogere prijs wordt gehanteerd, betekent dit dus zeker niet dat er uiteindelijk ook een hogere winst wordt behaald;

- Vooral bedrijven die gevestigd zijn in een pand van de brouwer behalen minder gunstige bedrijfsresultaten. Dit blijkt uit de volgende zaken:
  - Bedrijven die gevestigd zijn in een pand van de brouwer, verkrijgen – wanneer rekening wordt gehouden met hun bierinkoop – relatief lage hectoliterkortingen op de inkoop van bier;
  - Bedrijven die gevestigd zijn in een pand dat gehuurd wordt van de brouwer, realiseren vaak lagere brutowinsten in procenten van de omzet dan bedrijven die in een vergelijkbare situatie niet in een pand van de brouwer zijn gevestigd;
  - Bedrijven die gevestigd zijn in een pand dat gehuurd wordt van de brouwer, behalen in doorsnee lagere nettowinsten in procenten van de omzet dan bedrijven die in een vergelijkbare situatie niet in een pand van de brouwer zijn gevestigd.

#### *Samenvattende conclusie*

Het merendeel van de bedrijven in de drankverstrekkende horecasector heeft een binding met de brouwerij, die in de meeste gevallen gebaseerd is op het ter beschikking stellen van het tapsysteem. In mindere mate loopt de bijzondere relatie via eigendomsverhoudingen (pand) of financiering- en borgconstructies. Binding heeft duidelijk impact op de bedrijfsvoering en op de ruimte (brutowinstmarge) die bedrijven hebben om de kosten van het bedrijf te dekken. De handelingsruimte is voor bedrijven die formeel gebonden zijn, beperkter en de brutowinstmarges zijn voor hen relatief geringer. De invloed van de brouwer op de bedrijfsvoering en op de eigendomssituatie lijkt ook zijn impact te hebben op de bedrijfsresultaten. Zo behalen bedrijven met een hogere hectoliterkorting ook betere brutomarges. Aan de andere kant wordt dit weer ten dele tenietgedaan door de bijzondere binding, vooral als de ondernemer het pand huurt van de brouwer. Dan is er een negatieve impact van deze binding op het bedrijfsresultaat merkbaar.

Het onderzoek in deel A heeft zich gericht op het inventariseren van de situatie waarin bedrijven verkeren en op het aanduiden van mogelijke verbanden tussen de bedrijfsresultaten en andere factoren, zoals de bedrijfskenmerken, de persoon van de ondernemer en de relatie met de brouwerij. Die verbanden zijn er zeker. Soms werken bepaalde situaties positief uit en soms negatief. Hiermee is echter nog niet aangegeven waarom deze verbanden zich voordoen. In deel B zal daarom aan de hand van de bedrijfsvoering in de praktijk bij 56 bedrijven in de cafésector een verdiepende analyse plaatsvinden, die meer licht moet werpen op het waarom van de verschillen tussen bedrijven die op het eerste gezicht in een gelijke uitgangssituatie verkeren (naar bedrijfstype, tapsysteem en aard van de locatie), maar die van elkaar verschillen wat betreft de binding met de brouwer.





## Deel B

### **De praktijk van de cafés: bedrijfsvoering en resultaten uitgediept**



## 7 Inleiding

In Deel A van het onderzoek stond de vraag centraal: 'Welke factoren bepalen nu uiteindelijk het rendement van drankverstrekkende bedrijven in de horeca?'. De analyse maakte duidelijk dat zeker betekenis moet worden toegekend aan de relatie tussen de ondernemer en de brouwerij waar het gaat om de (procentuele) hoogte van de netto-inkoopprijs, de hoogte van de brutowinst en de hoogte van de nettowinst. Daarbij is gebleken dat die invloed van de brouwerij op deze punten zich vooral doet gelden bij die bedrijven die het pand huren van de brouwerij. Deel B van het onderzoek gaat in op de vraag waarom de relatie tussen het drankverstrekkende bedrijf en de brouwerij medebepalend is voor de uitkomsten van het horecabedrijf, in het bijzonder van de cafés.

### **Kernthema's Deel B**

De navolgende kernthema's komen aan de orde:

- *De kwaliteiten van het cafébedrijf:*  
Wat zijn de bijzondere typekenmerken van het cafébedrijf?
- *De aard van de invloed van de brouwerij:*  
Uit welke zaken blijkt de invloed die de brouwer heeft vooral?
- *De vormgeving van de invloed:*  
Op welke wijze wordt de invloed vastgelegd?
- *De beleving van de invloed:*  
Hoe wordt de relatie met de brouwerij door de ondernemer ervaren?
- *De hoogte van de invloed:*  
Wat is per afzonderlijke kostencomponent de hoogte van de invloed in financiële zin? Wat betekent dit voor het rendement?

### 7.1 De aanpak van het onderzoek

In overleg met de opdrachtgever en de begeleidingscommissie is besloten de verdieping van het onderzoek te richten op de cafébedrijven die fustbier of kelderbier tappen.<sup>1</sup> Bij deze bedrijven is de binding met de brouwerij het duidelijkst, zo blijkt uit de bevindingen uit deel A van het onderzoek. 80% van deze bedrijven heeft een relatie met de brouwer die verder gaat dan een normale (ongebonden) handelsrelatie.<sup>2</sup> Eén op de zes cafés huurt het pand van de brouwer. Verder hebben vier op de vijf cafés de tapinstallatie in bruikleen van de brouwer. Een beperkt deel van de cafés (7%) heeft daarnaast nog een lening van de brouwer of maakt gebruik van een borgstelling door de brouwer om de financiering van het bedrijf door de bank mogelijk te maken.

<sup>1</sup> Daarnaast is er nog een beperkt aantal cafés dat alleen flesjes bier schenkt. Deze bedrijven blijven in deel B verder buiten beschouwing. Gemakshalve worden hierna de bedrijven die fustbier of kelderbier tappen, aangeduid met de verzamelterm cafés.

<sup>2</sup> Van alle cafés heeft 75% een bijzondere binding met de brouwerij. Wanneer de bedrijven die alleen flesjes bier uitschenken buiten beschouwing worden gelaten, resteert de groep bedrijven met fustbier of kelderbier. Van deze laatste groep bedrijven heeft 80% een bijzondere binding met de brouwerij.

Het uitgangspunt voor dit vervolg is dat er geleerd kan worden van elk individueel bedrijf in zijn bijzondere situatie. Daartoe is door middel van bezoeken bij de bedrijven op locatie en gesprekken met de ondernemers, informatie verzameld bij 56 cafébedrijven gedurende het tweede kwartaal van 2011. De inzichten die kunnen worden ontleend aan deze bezoeken, zijn vastgelegd in deel B.

De 56 bedrijven die bij het onderzoek zijn betrokken, zijn geselecteerd op basis van de navolgende criteria:

1. *De tapinstallatie.*

Het moeten bedrijven zijn met *fust- of kelderbier*. Hiermee wordt automatisch ook invulling gegeven aan een ander belangrijk criterium: de grootteklasse in termen van hectoliters bierverkoop.

2. *De locatie.*

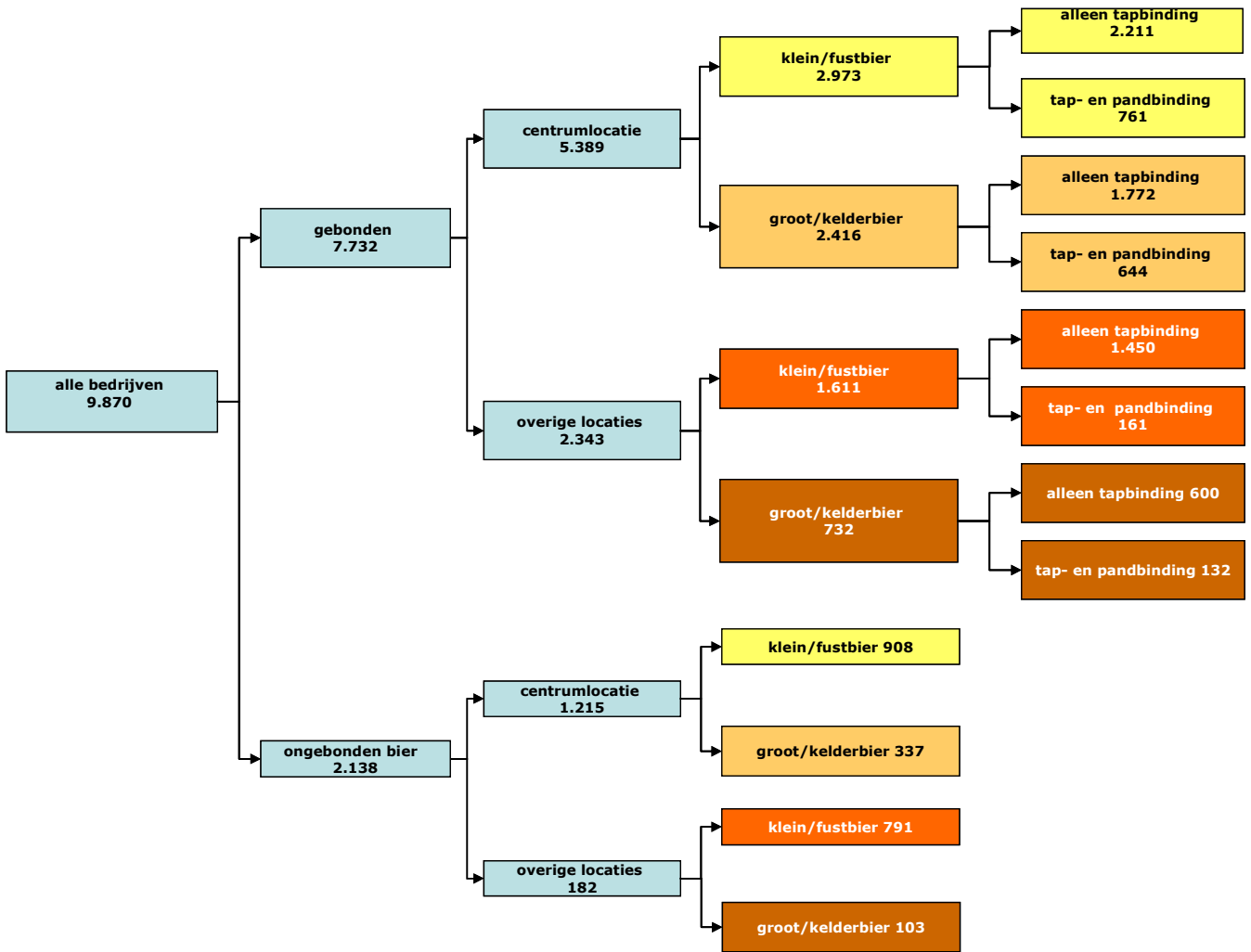
De bedrijven zijn gevestigd *in het centrum van de stad of het dorp of buiten het centrum (afgelegen)*. Hiermee wordt direct ook invulling gegeven aan een ander belangrijk criterium: de concurrentiesituatie.

3. *De binding.*

De bedrijven moeten wat betreft de binding te classificeren zijn volgens de drie oplopende gradaties van binding:

- a totaal *ongebonden*: alleen een vrije handelsrelatie;
- b *installatiebinding*: de tapinstallatie is in bruikleen verkregen;
- c *pandbinding*: het pand wordt gehuurd van de brouwerij.

Figuur 6 Cafébedrijven naar kenmerken *gebondenheid, locatie en tapsysteem*



Bron: EIM, 2011.

Uitgaande van deze criteria zijn er 12 groepen af te leiden (zie figuur 6). In de figuur zijn de kenmerken van deze groepen aangegeven, alsmede het aantal vestigingen dat elke groep naar schatting telt binnen het totale aantal van bijna 9.900 cafébedrijven<sup>1</sup>.

In tabel 17 is de verdeling van de 56 deelnemende bedrijven opgenomen naar de onderscheiden 12 groepen. De deelnemende bedrijven zijn alle cafébedrijven, die – op basis van de eigen opgave aan het Bedrijfschap Horeca en Catering – te kwalificeren zijn als centrum-, dorps- of buurtcafé, biljartcafé of eetcafé. Om de vergelijkbaarheid zo goed mogelijk te houden, zijn – uitzonderingen daargelaten<sup>2</sup> – echte muziekcafés, danscafés, brasseriën en dergelijke niet meegenomen.

<sup>1</sup> Zoals al eerder is aangegeven, vallen ook 275 discotheken hieronder. Wij zullen verder de discotheken buiten beschouwing laten.

<sup>2</sup> In een enkel geval bleek het feitelijke bedrijfstype af te wijken van het geregistreerde type. Daardoor maken ook een sportcafé en een muziekcafé deel uit van de selectie.

Tabel 17 De verdeling van de deelnemende cafébedrijven naar de gehanteerde indelingscriteria

<i>groepsaan- duiding</i>	<i>gebondenheid met brouwerij</i>	<i>tapsys- locatie</i>	<i>teem</i>	<i>aantal deelne- mers</i>
groep 1	tapbinding	in centrum	fust	7
groep 2	pandbinding	in centrum	fust	2
groep 3	tapbinding	in centrum	kelder	6
groep 4	pandbinding	in centrum	kelder	5
groep 5	tapbinding	buiten centrum	fust	6
groep 6	pandbinding	buiten centrum	fust	3
groep 7	tapbinding	buiten centrum	kelder	4
groep 8	pandbinding	buiten centrum	kelder	3
groep 9	geen	in centrum	fust	6
groep 10	geen	in centrum	kelder	8
groep 11	geen	buiten centrum	fust	4
groep 12	geen	buiten centrum	kelder	2
totaal				56

Bron: EIM, 2011 (n=56).

## 7.2 Opbouw deel B, leeswijzer

Hierna is de opbouw van het rapport deel B in hoofdlijnen weergegeven. Deze opbouw geeft tevens de rode draad aan voor deel B.

### *Hoofdstuk 8: De structuur van de cafébedrijven*

Hoofdstuk 8 behandelt het eerste onderzoeksthema: de typerende kenmerken van cafébedrijven. Allereerst wordt ingezoomd op de structuur van de cafébedrijven, aan de hand van de 488 cafébedrijven die hebben deelgenomen aan de in 2010 gehouden internetenquête. Daarna wordt ingegaan op de bijzondere kenmerken van de cafébedrijven die de 56 gesprekken laten zien. Daarbij wordt tevens rekening gehouden met de kwaliteiten van de persoon van de ondernemer.

### *Hoofdstuk 9: De relatie met de brouwerij*

In dit hoofdstuk komen de thema's 'aard van de invloed', 'vormgeving van de invloed' en 'kosten en opbrengsten van de invloed' aan de orde. Hoe is de relatie met de brouwerij vormgegeven en hoe werkt deze door op de keuzevrijheid van de ondernemer en de kosten en opbrengsten van het cafébedrijf?

### *Hoofdstuk 10: De beleving van de relatie*

Nadat vaststaat hoe de relatie is vastgelegd, wordt in dit hoofdstuk ingezoomd op het thema 'beleving'. Hoe staat de ondernemer tegenover zijn hoofdleverancier van bier? Hoe ervaart hij de binding? Is de ongebonden ondernemer positiever over zijn relatie met de brouwerij en de bank of is dat juist andersom?

### *Hoofdstuk 11: Conclusies en aanbevelingen*

Deel B sluit af met een slotbeschouwing, waarin de belangrijkste conclusies uit het verdiepende onderzoek worden gepresenteerd.

## 8 De structuur van de cafébedrijven

Op basis van structuurkenmerken van bedrijven zijn bijzondere bedrijfstypen binnen een sector, zoals de cafébedrijven, aan te geven. Het onderscheid naar typen moet het mogelijk maken om verschillen in rendement te bezien vanuit de wijze waarop een bedrijf in de markt staat. Binnen de cafébedrijven is er sprake van een grote diversiteit aan bedrijfstypen. Drankverstrekkende horecabedrijven, ook de cafés, zijn veel meer dan andere consumentgerichte bedrijven een samenspel van allerlei kwaliteiten die steeds weer verschillend kunnen uitwerken. Het gaat niet alleen maar om assortiment, presentatie en prijs<sup>1</sup>, maar het gaat veel meer om de sfeerdimensie, om beleving, om smaak, om thuis- en uitgevoel. De horecaondernemer is per definitie een gastheer die vooral gastvrijheid biedt en meestal zelf onderdeel is van het concept!

Het onderzoek gaat erom wat het ene bedrijf nu beter doet presteren dan het andere bedrijf. Om een antwoord daarop te geven, ligt het voor de hand het onderzoek te beginnen bij de structuurkenmerken. In dit hoofdstuk zal dat ook gedaan worden. Eerst zullen basisstructuurkenmerken voor alle cafébedrijven worden gepresenteerd (8.1). Vervolgens zal de verdieping plaatsvinden door te kijken naar de kenmerken die individuele bedrijven zo bijzonder maken (8.2). Daarna wordt de focus gericht op de winstgevendheid van bedrijven (8.3). In aansluiting daarop zal ook worden ingegaan op de ondernemerskwaliteiten van de café-eigenaar (8.4) en de betekenis daarvan voor de winstgevendheid. Het hoofdstuk wordt afgesloten met de belangrijkste bevindingen (8.5).

### 8.1 De structuurkenmerken van de cafébedrijven tezamen

#### *Aantal en typen bedrijven*

Nederland telt anno 2010 9.870 cafés, waaronder 275 discotheken en nachtclubs (bron: BH&C). Hiervan zijn de cafébedrijven onderverdeeld in 15 typen, die tezamen goed zijn voor 90% van alle cafébedrijven. De groep 'overig' is goed voor 10% van de cafébedrijven en omvat nog eens 28 verschillende typen. De gegeven typeaanduiding is niet gebaseerd op een eenduidig criterium, maar op de kwalificatie die het café bij de inschrijving bij het BH&C het best bij zich vond passen. De kwalificatie zelf refereert daarbij aan zeer verschillende eigenschappen, zoals de locatie (dorpscafé bijvoorbeeld), de doelgroep (voorbeeld: jongerencafé), de voorzieningen (biljartcafé), het bijzondere specialisme (muziekcafé), de uitstraling (bruin café), de parallellisatie met eten (eetcafé), de exclusieve positionering (grand café) e.d. De diversiteit blijkt zeer duidelijk uit deze kwalificaties. In tabel 18 is een gedetailleerde onderverdeling opgenomen van de cafés naar bedrijfstype, op basis van de indeling van het Bedrijfschap Horeca en Catering.

<sup>1</sup> Enigszins gechargeerd zijn hiermee de kerndimensies van een winkel aangegeven.

Tabel 18 Bedrijfstypen in de cafés

<i>Type bedrijf</i>	<i>Percentage per type</i>	<i>cumulatief percentage</i>
Bruin café	35%	35%
Eetcafé	20%	54%
Wijk-/buurtcafé	9%	63%
Café biljart	5%	68%
Dorpscafé	5%	73%
Grand café	4%	76%
Bar	3%	80%
Swingcafé, Danscafé	2%	82%
Muziekcafé	2%	84%
Brasserie	2%	85%
Jongerencafé	1%	86%
Biercafé/bierhuis	1%	87%
Lunchcafé	1%	88%
Dartscafé	1%	89%
Tapasbar	1%	90%
Overige uitingen	10%	100%

Bron: EIM op basis van BH&C, 2010.

### *Bedrijfs grootte*

De meeste cafés zijn kleine tot zeer kleine bedrijven. Een uitzondering hierop vormen doorgaans de grand cafés, maar deze bieden dan ook veel meer aan hun publiek dan alleen drank en kleine snacks. De meeste cafébedrijven hebben geen of slechts enkele mensen in loondienst. 97% van alle cafés heeft minder dan 10 mensen in loondienst. De beperkte omvang van de meeste cafébedrijven wordt ook weerspiegeld in de omzet van de bedrijven. Voor de helft van de cafés is die minder dan € 200.000 (excl. BTW).

### *Specialiteit*

De kerntaak van de cafés ligt in het schenken van drank. Het zijn in de meeste gevallen duidelijk drankverstrekkende bedrijven, waarbij soms een enkele snack wordt gepresenteerd, maar meer niet. Toch zijn hierop ook genoeg uitzonderingen. Veel cafés hebben zich ook toegelegd op het verstrekken van gerechten in beperkte (eetcafé, lunchcafé) of uitgebreide vorm (grand café) of in specialistische vorm (tapasbar).

Binnen de verstrekking van drank vormt pils een belangrijk onderdeel. Gemiddeld bestaat de helft of meer van de drankomzet uit omzet behaald met het schenken van bier.<sup>1</sup> Van alle cafés zet 95% minder dan 1.000 hl. bier om. Het doorsnee cafébedrijf zet ongeveer 190 hectoliter

<sup>1</sup> Hiertoe rekenen wij ook de flesjes bier.



pils om, hetgeen goed is voor ongeveer 90.000 pilsjes en een verkoopwaarde (inclusief BTW) van € 165.000 (prijsspeil 2009); € 1,83 gemiddeld voor een pilsje.

#### *De binding met de brouwerij*

Van alle cafébedrijven heeft 75% een vorm van binding met de brouwerij. Voor vrijwel alle bedrijven heeft dit betrekking op de bruikleen van de tapinstallatie (voor fustbier en kelderbier). Deze binding wordt door veel ondernemers gezien als normaal. Voor veel bedrijven is dit eigenlijk geen binding, maar een gebruikelijke wijze van opereren, die men in vergelijkbare vormen ook elders tegenkomt (bijvoorbeeld de merkfabrikanten die bij shop-in-shopconcepten in winkels ook displays meeleveren). Nochtans brengt deze verbinding in veel gevallen wel afnameverplichtingen mee. Verder huurt 17% van de cafés het pand van de brouwer, heeft bijna 14% van de cafés een borgstelling van de brouwer voor financiering door derden en heeft bijna 12% een lening van de brouwerij. Combinaties van bindingen zijn geen uitzondering.

## 8.2 De structuur in de praktijk

Voor de praktijkcases is ervoor gekozen om zo veel als mogelijk bedrijven te betrekken in het onderzoek, die gekwalificeerd kunnen worden als buurtcafé, dorpscafé, centrumcafé, grand café en eetcafé. De deelnemers aan de individuele bedrijfsbezoeken zijn – op een enkele uitzondering na – alle afkomstig uit de eerste zeven groepen in tabel 18 (grijze markering). Deze 7 groepen zijn tezamen goed voor 80% van alle cafébedrijven.

Uit de gesprekken met de ondernemers ontstond echter het beeld dat met deze kenmerken de typering van het bedrijf nog niet is afgerond. Nog enkele dimensies moeten worden toegevoegd, zoals (1) *de locatie*, (2) *de maaltijdvoorziening*, (3) *het tapsysteem*, (4) *de omvang van de bierafzet*, (5) *de totale bedrijfsomzet* en (6) *de kwaliteit van de ondernemer*.

Om de bedrijven beter te kunnen typeren, zijn de 56 bedrijven die hebben deelgenomen aan het praktijkonderzoek in groepen onderverdeeld, op basis van een clusteranalyse waarbij gebruik is gemaakt van de hiervoor genoemde 6 kenmerken (zie ook bijlage II). Dit heeft geresulteerd in een onderverdeling van de 56 deelnemende bedrijven naar 5 bedrijfstypen<sup>1</sup>, te weten:

1. het kleine bruine café
2. het buitenaf gelegen café
3. het centrumcafé
4. het eetcafé
5. het topcafé.

Deze 5 bedrijfstypen zijn nader uitgewerkt in tabel 19.

<sup>1</sup> De analyse is doorgevoerd op 49 van de 56 bedrijven, omdat niet voor alle bedrijven alle benodigde clustervariabelen beschikbaar waren. De resterende bedrijven zijn 'met de hand' toebedeeld op basis van de gegevens die wel beschikbaar waren over deze bedrijven.

Tabel 19 Typen van cafébedrijven

<i>omschrijving</i>	<i>kenmerken</i>	<i>aantal in de selectie</i>
het kleine bruine café	klein traditioneel café (gemiddelde omzet € 125.000) accent op bierverkoop beperkt aantal hectoliters: gemiddeld 115 hl. bieromzet = gemiddeld 86% totale omzet alleen fustbier vaak in het centrum van een dorp gelegen de ondernemer staat vooral als hoeder in zijn bedrijf	totaal: 9 (16%) waarvan tapgebonden: 5 waarvan pandgebonden: 0 waarvan ongebonden: 4
het café buitenaf	gemiddeld qua omvang (gemiddelde omzet € 310.000) bier belangrijk, maar niet bepalend beperkt aantal hectoliters bierafzet: gemiddeld 90 hl. bieromzet = gemiddeld 23% totale omzet vaak ook maaltijden, lunchkaart, alleen fustbier gelegen buiten stads- of dorpscentrum ondernemer staat als pragmaticus of expert in zijn vak	totaal: 5 (9%) waarvan tapgebonden: 3 waarvan pandgebonden: 1 waarvan ongebonden: 1
het cen- trumcafé	van klein tot groot (gemiddelde omzet € 300.000) groot accent op bierverkoop gemiddelde bierverkoop: 190 hl bieromzet = gemiddeld 55% totale omzet fustbier of kelderbier centrale ligging in stads- of dorpscentrum ondernemer is pragmaticus	totaal: 26 (46%) waarvan tapgebonden: 7 waarvan pandgebonden: 11 waarvan ongebonden: 8
het eetcafé	omzet (boven)gemiddeld (gemiddelde omzet € 385.000) volledige maaltijden naast drank afzet bier benedengemiddeld: 165 hectoliter bieromzet = 35% totale omzet fustbier, soms kelderbier gewoonlijk ligging in centrum van de plaats ondernemer is expert of pragmaticus	totaal: 10 (18%) waarvan tapgebonden: 3 waarvan pandgebonden: 3 waarvan ongebonden: 4
het topcafé	groot café (gemiddelde omzet ruim € 900.000) veel bierverkoop (gemiddeld 435 hl.) meestal met uitgebreide maaltijdvoorziening (grand café) bieromzet = 45% totale omzet kelderbier centrale ligging ondernemer is expert in zijn vak	totaal: 6 (11%) waarvan tapgebonden: 1 waarvan pandgebonden: 1 waarvan ongebonden: 3

Bron: EIM, 2011 (n=56).

### 8.3 Kosten en opbrengsten

#### Vergelijking naar type

**De nettowinsten na verrekening ondernemersloon zijn marginaal tot sterk negatief**

Op basis van gegevens van de deelnemende 56 bedrijven en de indeling naar typen zoals weergegeven in tabel 20 is berekend hoe de exploitatie-uitkomsten zijn per bedrijfstype.<sup>1</sup> Deze uitkomsten zijn opgenomen in tabel 20. De tabel laat zien dat qua winstgevendheid alle bedrijfstypen marginaal opereren, wanneer rekening wordt gehouden met het gewaardeerde loon dat moet worden toegekend aan ondernemers voor zover zij niet op de loonlijst staan. In geval van het kleine bruine café is er zelfs sprake van een sterk negatief beeld.

Tabel 20 Exploitatie-uitkomsten deelnemende cafébedrijven naar bindingsvorm

	<i>kleine bruine café</i>	<i>buitenaf gelegen café</i>	<i>centrum- café</i>	<i>eetcafé</i>	<i>topcafé</i>
Omzet	€ 125.000	€ 315.000	€ 383.000	€ 298.000	€ 904.000
Inkoop/omzet	30,4%	31,0%	31,6%	32,6%	30,0%
<b>Brutowinst/omzet</b>	<b>69,6%</b>	<b>69,0%</b>	<b>68,4%</b>	<b>67,4%</b>	<b>70,0%</b>
- Personeelskosten/omzet	20,4%	18,8%	30,2%	16,9%	36,0%
- Huisvestings- en inventariskosten/omzet	19,1%	11,1%	12,7%	14,7%	14,7%
- Verkoopkosten/omzet	6,5%	3,6%	2,2%	4,7%	3,7%
- Algemene kosten/omzet	14,0%	5,3%	5,7%	6,8%	3,8%
- Kapitaallasten/omzet	7,0%	8,0%	6,3%	10,0%	5,5%
Totale kosten	67,0%	46,8%	57,1%	53,1%	63,7%
<b>Bedrijfsresultaat/omzet</b>	<b>2,6%</b>	<b>22,2%</b>	<b>11,3%</b>	<b>14,3%</b>	<b>6,3%</b>
Gewaardeerd ondernemersloon	29,6%	20,0%	11,1%	13,8%	5,2%
<b>Bedrijfsresultaat gecorrigeerd voor gewaardeerd ondernemersloon/omzet</b>	<b>-27,0%</b>	<b>2,2%</b>	<b>0,2%</b>	<b>0,5%</b>	<b>1,1%</b>

Bron: EIM, 2011 (n=44).

#### Vergelijking naar bindingssituatie

**Binnen de groep deelnemers behaalden de ongebonden bedrijven betere rendementen dan de gebonden**

In tabel 21 zijn de gemiddelde exploitatie-uitkomsten vermeld voor de groepen ongebonden, pandgebonden en tapgebonden bedrijven, ongeacht het type bedrijf. Tabel 21 laat zien dat de verschillen tussen deze bedrijven naar bindingsvorm minder sterk in het oog springen op de punten bedrijfsgrootte, brutowinst en totale kosten dan bij de verdeling naar bedrijfstype. Wel valt op dat de bedrijven met pand- of tapbinding gemiddeld een negatief rendement behalen en de ongebonden bedrijven gemiddeld een licht positief rendement.

<sup>1</sup> De exploitatiekosten zijn ontleend aan de fiscale verlies- en winstrekening. Er heeft een correctie plaatsgevonden voor het gewaardeerde loon in geval er sprake was van een eenmanszaak waarbij geen vergoeding voor de arbeid van de ondernemers is opgenomen onder de loonkosten.

De winstgevendheid zoals vermeld in tabel 21 toont een zeer grote spreiding, vooral als gevolg van een sterke spreiding in de hoogte van de kapitaalkosten (huur, hypotheek, afschrijvingen en rente). De nettowinst in procenten van de omzet varieerde bij:

- ongebonden bedrijven van: slechter dan -30% tot beter dan +20%;
- tapgebonden bedrijven van: slechter dan -25% tot beter dan +15%;
- pandgebonden bedrijven van: slechter dan -20% tot beter dan +8%.

De in de tabel 20 en tabel 21 gegeven informatie is zuiver indicatief als het gaat om de beeldvorming van de rentabiliteitsverschillen. Er zijn per groep te weinig waarnemingen en te zeer gespreide waarden om de verschillen als significant te kunnen aanmerken.

Hoewel de verschillen tussen de groepen bedrijven niet als significant kunnen worden aangemerkt, wordt de richting (pandgebonden bedrijven behalen relatief lage rendementen) wel ondersteund door de harde bindingen uit hoofdstuk 5 en bijlage I. Wanneer het pand gehuurd wordt van de brouwer, dan is het bedrijfsrendement duidelijk minder goed. De relatie met de brouwer is daarbij vastgesteld als een duidelijke, significante invloedsfactor.

Tabel 21 Exploitatie-uitkomsten deelnemende cafébedrijven naar bedrijfstype

	<i>binding tap</i>		
	<i>binding tap</i> (n=15)	<i>+ pand</i> (n=15)	<i>ongebonden</i> (n=14)
<b>Omzet</b>	€ 299.000	€ 441.000	€ 335.000
- Inkoop/omzet	32,5%	32,7%	29,0%
<b>Brutowinst/omzet</b>	<b>67,5%</b>	<b>67,3%</b>	<b>71,0%</b>
- Personeelskosten/omzet	21,2%	22,9%	23,9%
- Huisvestings- en inventariskosten/omzet	14,7%	17,1%	10,9%
- Verkoopkosten/omzet	5,5%	3,9%	3,0%
- Algemene kosten/omzet	6,2%	7,5%	6,9%
- Kapitaallasten/omzet	9,9%	6,1%	8,0%
Totale kosten	57,5%	57,5%	52,7%
<b>Bedrijfsresultaat/omzet</b>	<b>10,0%</b>	<b>10,0%</b>	<b>18,3%</b>
- Gewaardeerd ondernemersloon	12,7%	13,2%	19,0%
<b>Bedrijfsresultaat gecorrigeerd voor gewaardeerd ondernemersloon/omzet</b>	<b>-2,7%</b>	<b>-3,2%</b>	<b>0,7%</b>

Bron: EIM, 2011 (n=44).

## 8.4 De persoon van de ondernemer

### 8.4.1 Algemene impressie

**De café-eigenaar is een selfmade man voor wie tevredenheid zwaar weegt**

De ondernemer in de drankverstrekkende horeca is meestal een selfmade man, die vanuit de praktijk zijn kracht ontwikkeld heeft en daarbij weinig kan terugvallen op middelbare of hogere basis- en beroepsopleidingen. De café-eigenaar is in de meeste gevallen de man die een gastheer is, die sociaal midden tussen zijn gasten staat, die meeleeft met zijn gasten. De café-eigenaar is ook vaak geen ambitieuze, naar maximale winst strevende en strategisch denkende ondernemer, maar hij is een doener, voor wie tevredenheid zwaar weegt. Hij wil zich eerder prettig kunnen voelen in zijn bedrijf, dan dat hij zich koestert in de ruime winst of een hoog inkomen uit zijn bedrijf. Als het gaat om het beheersen van de kosten en het verbeteren van de winst, is de boekhouder zijn steun en toeverlaat. Slechts weinig café-eigenaren kunnen gekwalificeerd worden als een ondernemer die heel bewuste strategische keuzes maakt, die opereert op basis van plannen en budgetten, die zijn bedrijf verder ontwikkelt en voor wie het bedrijf ook een bijzondere *winstbron* is.

**Tevreden ondernemers, voor wie het bedrijf geen echte vetpot is**

De tevredenheid, het prettig kunnen opereren, wordt in veel gevallen weerspiegeld in het inkomen dat uit het café wordt gehaald. In veel gevallen ligt dat nog duidelijk beneden het inkomen van een modale werknemer. Er zijn uiteraard cafébedrijven die de ondernemer een goede boterham bieden, maar er zijn er net zoveel die dat niet doen.

### 8.4.2 Modeltypering van de café-eigenaren

In de voorgaande typering van de bedrijven is tevens een typering opgenomen voor de ondernemerskwaliteiten van de ondernemer zelf (hoeder, pragmaticus, expert). Deze typering is geschied naar analogie van het BusinessLocus-model van Motivaction op basis van de indrukken van de getrainde interviewers tijdens het bezoek. Daarbij is onder meer gekeken naar de uitstraling van het bedrijf, de vernieuwingen die er recentelijk zijn doorgevoerd, de visie van de gesprekspartner op zijn bedrijf, de staat van onderhoud, de financiële inzichten van de ondernemer en de winstgevendheid (zie ook [www.motivaction.nl/content/zes-verschillende-ondernemers-wie-ben-jij](http://www.motivaction.nl/content/zes-verschillende-ondernemers-wie-ben-jij)). Hierna worden de typeringen kort toegelicht.

#### *De pragmaticus (33 ondernemers = 59%)*

**De café-eigenaar is een pragmaticus met een forse sociale saus**

Op basis van de impressies van de getrainde interviewers valt het merendeel van de ondernemers te kwalificeren als 'pragmaticus'. De kwaliteiten die de pragmaticus heeft, lijken sterk op het lijf van de café-eigenaren geschreven. Het is juist deze pragmatische instelling, waarbij de zorg voor de klanten en het bedrijf vooropstaan, gecombineerd met de sociale instelling die horecaondernemers eigen is (een luisterend oor voor de klant, altijd bereid om dienstbaar te zijn aan de klant), die maakt dat het winststreven bij veel café-eigenaren niet prevaleert. Harmonie met de klant, het personeel en de leverancier staat vaak voorop.

#### **De pragmaticus** (bron: Motivaction)

- Een harde werker van het type 'geen woorden maar daden'. Hij is gezegend met een dosis Hollandse nuchterheid. Eerlijkheid en kwaliteit, dat is waar het vooral om draait.
- Een gedreven ondernemer, een pragmaticus. Met liefde voor het vak, hart voor zijn klanten en oog voor het personeel. Hij voelt zich emotioneel sterk verbonden met zijn zaak. Hij droomt wel eens over een tweede bedrijf, maar het eerste van de hand doen, dat nooit.
- Status doet hem weinig tot niets. Hij handelt meer vanuit wat goed is voor de zaak en zijn klanten, dan vanuit de behoefte aan respect en aanzien. De mening van zijn medewerkers telt wel. Maar wat de rest van de wereld denkt, dat is niet belangrijk.
- Hij is geen trendsetter maar hij staat wel open voor nieuwe dingen.
- Hij is middelbaar opgeleid, meestal tussen de 35 en 65. Hij werkt vaak langer door.

Van alle deelnemende ondernemers valt – op basis van het gesprek, de financiële organisatie en de uitstraling van het bedrijf – 59% goed te kwalificeren met de aanduiding 'pragmaticus'.

#### **Winstgevendheid van de bedrijven van de pragmatici fluctueert sterk**

De bedrijven van de pragmatici in de drankverstrekkende horecasector scoren qua rentabiliteit vaak gemiddeld 0% van de omzet na correctie van de nettowinst voor het gewaardeerde ondernemersloon. Zij verdienen dikwijls een redelijke, soms goede boterham. Maar er zijn onder deze groep ook ondernemers die (soms door bijzondere omstandigheden (echtscheiding, tijdelijke verbouwing van de straat)) erop toelagen. De spreiding in rendement is met -15% tot +10% dan ook erg groot, zoals kan worden afgeleid uit de resultaten van de bezochte bedrijven.

In vergelijking met de algemene uitkomsten van het BusinessLocus-model van Motivaction zijn er veel pragmatici onder de café-eigenaren (59% in plaats van 22% bij de meting van Motivaction onder alle MKB-sectoren)<sup>1</sup>.

#### *De expert (14 ondernemers = 25%)*

#### **De expert heeft een topcafé en is een voorbeeld voor velen**

Er zijn ook ondernemers met een cafébedrijf, die gekwalificeerd kunnen worden als 'expert'. Dit zijn de ondernemers die hun bedrijf tiptop in orde hebben, die de zaak financieel goed op de rails hebben en die een zaak hebben waarvan anderen dromen. Deze ondernemer heeft het helemaal op eigen kracht gemaakt en steekt duidelijk boven het ondernemersmaaveld uit. De expert kent de kneepjes van het vak en is een goede counterpart voor iedere leverancier. Een goede *winst* is voor hem de beloning van zijn harde werken. Niet 'voldoende ondernemersinkomen', maar een fraaie bedrijfswinst, dat is zijn graadmeter voor tevredenheid.

<sup>1</sup>Een belangrijke groep binnen het BusinessLocus-model van Motivaction is ook 'de ontplooiër'. Om 'ontplooiër' te kunnen zijn volgens Motivaction, moet samenwerking binnen en buiten het bedrijf natuurlijk zijn, moet de ondernemer een eropuitgaand type zijn en staan kenmerken als vooruitstrevendheid en netwerken centraal. Daarvan is meestal geen sprake bij zelfstandige horecaondernemers.

De experts onder de ondernemers met wie de interviews zijn gehouden, laten zien dat ook in de drankverstrekkende horeca een goede winst te behalen valt.

**De expert** (bron: Motivaction)

- Dit type is geen teamplayer, hij doet graag alles zelf. Hij is een perfectionist en vindt dat hij het werk het beste zelf kan doen.
- Discipline en gedrevenheid passen bij hem. Delegeren doet hij liever niet, want dat betekent controleverlies.
- Hij heeft weleens onder een baas gewerkt, maar dat leidde tot conflicten.
- De expert heeft een groot verantwoordelijkheidsgevoel en werkt hard voor zijn zaak, maar wel zo veel mogelijk tijdens kantooruren. Zijn privéleven is ook belangrijk.
- Hij wil graag erkenning voor zijn expertise. Hij zorgt dat alles tot in de puntjes verzorgd is. Hij wil zo zijn klanten tevredenstellen. Zijn klanten heeft hij nodig om te overleven, maar ze versterken ook zijn zelfvertrouwen doordat ze zijn expertise bevestigen. Als klant ben je bij hem werkelijk koning.
- Vernieuwing vindt de expert belangrijk. Hij wil up-to-date blijven om de hoogste kwaliteit te kunnen leveren.

**Winstgevendheid  
positief bij bedrijven  
van experts**

Een kwart van de 56 deelnemende bedrijven kan als expert worden aangemerkt, als de man achter dat prima renderende bedrijf met die bijzondere bedrijfsformule, met die perfecte organisatie, met die hoogwaardige uitstraling, met de beste plek, etc. Meestal blinkt het bedrijf van de expert uit op verschillende aspecten. Qua winstgevendheid scoren de bedrijven van de experts onder de deelnemers gemiddeld hoog (gemiddeld circa +7% van de omzet excl. BTW).

Het aandeel van de experts onder de cafébedrijven is in dezelfde orde van grootte als het aandeel experts onder alle MKB-ondernemers volgens de meting van Motivaction (22%).

*De hoeder (9 ondernemers = 16%)*

Eén op de zes ondernemers die bezocht zijn, is te kwalificeren als 'hoeder'. Het is de eigenaar die 'op de zaak past', die er is voor zijn gasten, maar die nauwelijks initiatieven neemt om zijn bedrijf bij de tijd te houden. Hij is al jong in het bedrijf gerold en ziet geen mogelijkheden om het bedrijf up-to-date en florerend te maken of te houden. Hij is geen vernieuwer en eigenlijk zit hij vast aan zijn bedrijf. Hij zou wellicht anders willen, maar ziet geen andere mogelijkheden en hij droomt soms van een baan in loonbetrekking.

#### **De hoeder** (bron: Motivaction, bewerking EIM)

- De hoeder heeft een groot verantwoordelijkheidsgevoel voor zijn bedrijf, zijn klanten en zijn personeel. Hij is loyaal en zorgzaam.
- Externe factoren hebben ervoor gezorgd dat hij de keus heeft gemaakt om voor zichzelf te beginnen. Hij houdt van zijn werk maar alles daaromheen had hij liever niet gehad.
- De verantwoordelijkheid voor een eigen zaak valt hem best zwaar. Hij is niet op zoek naar status of erkenning, maar hij is wel trots op het bedrijf, het personeel en de klanten.
- Risico's nemen en nieuwe dingen proberen, zijn geen opties.
- Van alle typen is hij het minst technoprogresief. Een eigen website heeft hij niet.

#### **Winstgevendheid bij bedrijven van hoeders gemiddeld sterk negatief**

De bedrijven van de hoeders zijn vaak eenmanszaken. Onder de deelnemende ondernemers scoren deze bedrijven qua winstgevendheid vaak marginaal of zelfs (zeer) duidelijk negatief (gemiddeld sterker dan -/-15% van de omzet). Dit laatste blijkt vooral wanneer we ervan uitgaan dat de ondernemer aan deze marginale winst gewoonlijk ook nog het eigen inkomen moet onttrekken als vergoeding voor zijn werkzaamheden in het bedrijf.

Het aandeel van de hoeders onder de cafébedrijven is van dezelfde orde van grootte als het aandeel hoeders onder alle MKB-ondernemers volgens de meting van Motivaction (13%).

### 8.5 Belangrijkste bevindingen

- De meeste cafés zijn kleine tot zeer kleine ondernemingen. 97% heeft minder dan 10 mensen in loondienst. De helft van de cafés heeft een omzet van minder dan € 200.000. Behoudens enkele uitzonderingen is de kernactiviteit van de cafés het verstrekken van drank. Gemiddeld bestaat meer dan 50% van de drankomzet uit omzet, behaald uit het verstrekken van bier. Het doorsnee cafébedrijf zet ongeveer 190 hectoliter bier om. Dit heeft een gemiddelde verkoopwaarde van € 165.000 (inclusief BTW, prijspeil 2009).
- Bijna vier van de vijf cafébedrijven heeft enige vorm van binding met de brouwerij. Dit varieert van het in bruikleen hebben van de tapinstallatie, pandhuur van de brouwerij en borgstelling van de brouwer voor financiering door derden tot financiering door de brouwerij.
- Om een beter beeld te krijgen van de invloed van de binding met de brouwer, gekoppeld aan de bedrijfstypen in de praktijk en hun rendementen, hebben in de eerste helft van 2011 gesprekken met 56 café-eigenaren plaatsgevonden.
- Er zijn veel verschillende soorten cafébedrijven. Op basis van de kenmerken *locatie, maaltijdvoorziening, tapsysteem, omvang van de bierafzet, de totale bedrijfsomzet en kwaliteit van de ondernemer* kunnen 5 bedrijfstypen worden onderscheiden onder de 56 deelnemende bedrijven.
- De 5 onderscheiden typen zijn:
  - het kleine bruine café (16% van de deelnemende bedrijven)
  - het buitenaf gelegen café (9%)
  - het centrumcafé (46%)
  - het eetcafé (18%)
  - het topcafé (11%).



- De rendementen van de cafés zijn na verrekening van een gewaardeerd ondernemersloon in doorsnee zeer gering. Voor het type 'klein bruin café' is dit zelfs sterk negatief.
- Bezien naar het type binding liggen de rendementen dicht bij elkaar, zij het dat de rendementen – na correctie voor gewaardeerd ondernemersloon – van de ongebonden bedrijven gemiddeld genomen licht positief zijn en die van de gebonden bedrijven licht negatief.
- Van alle ondernemers onder de deelnemende bedrijven zijn er zes op de tien te kwalificeren als 'pragmaticus'. Dit aandeel ligt duidelijk hoger dan door Motivaction in 2010 is vastgesteld voor alle kleine en middelgrote bedrijven.
- De rendementen die de bedrijven met 'hoeders' behalen, zijn sterk negatief. Die van de bedrijven van de 'experts' duidelijk positief. De winstgevendheid van bedrijven van de 'pragmatici' verschilt sterk van bedrijf tot bedrijf.



## 9 De binding met de brouwer

### **De relatie met de brouwer bestaat vaak al vele decennia**

Verschillende ondernemers hebben al meer dan 40 jaar een relatie met dezelfde brouwer. De café-eigenaar is trouw aan zijn brouwer, zelfs als hij niet formeel aan hem is gebonden. Een vaste handelsrelatie die jarenlang duurt, is normaal in de sector. Wat bijzonder is in de drankverstrekkende horecasector is dat deze relatie vaak nog verder gaat dan de normale handelsrelatie. Uit deel A is gebleken dat 75% van de cafébedrijven een binding heeft met de brouwer die verder gaat dan de normale handelsrelatie. Soms is dit een situatie die is ontstaan gedurende de exploitatie van het bedrijf, soms is dit al bij de start van het bedrijf een vaststaand feit. Van alle ondernemers die wij gesproken hebben, hadden er 20 bij de start van hun bedrijf geen mogelijkheid om vrij te kiezen voor een bepaalde brouwer, omdat er sprake was van een situatie waarbij de brouwerij eigenaar of verhuurder was van het pand of eigenaar van de al aanwezige tapinstallatie.

Dit hoofdstuk bespreekt in de paragrafen 9.1 tot en met 9.5 de aard en de vorm van de binding tussen de brouwerij en het cafébedrijf. Om inzicht te krijgen in de bijzondere binding – contractueel vastgelegd of niet – zijn in de praktijk gesprekken gevoerd met 36 ondernemers die een dergelijke bijzondere binding hebben. Bij 20 ondernemers is er sprake van een binding die tot stand kwam, omdat de ondernemer de tapinstallatie in bruikleen heeft. Van deze 20 hebben er 4 overigens ook een lening van de brouwer. Bij 16 bedrijven loopt de binding mede via het pand. Dat wil zeggen dat het pand gehuurd wordt van de brouwerij. Hiervan hebben er 2 ook een lening van de brouwer. In dit hoofdstuk wordt ingegaan op de meest gebruikelijke contractvormen (de vorm van de invloed) en op de impact die de contracten hebben op de bedrijfsvoering (de aard van de invloed).

Naast de gesprekken met formeel gebonden ondernemers zijn er nog gesprekken gevoerd met 20 ondernemers die geen tap- of pandbinding hebben met de brouwerij (de totaal ongebonden ondernemers). Gebleken is dat er ook voor enkele van deze ondernemers – weliswaar niet formeel vastgelegd, maar wel in de praktijk informeel tot stand gekomen – sprake is van een invloed van de brouwerij op hun bedrijfssituatie. In dit hoofdstuk zal ook aan deze invloed aandacht worden geschonken (paragraaf 9.6).

### 9.1 De tapbinding

#### **Kenmerken bruikleencontract tapinstallatie**

waarvoor:	gebruiken van de door de brouwer geïnstalleerde tap
duur:	voor onbepaalde tijd
opzegtermijn:	vaak niet aangeduid
vergoeding:	gebruikelijk wordt er geen aparte vergoeding berekend
verplichtingen:	vaak alleen afnameverplichting pils, soms ook andere dranken
diensten:	- onderhoud tap door brouwer, soms tegen betaling - glaswerk, soms gratis, soms tegen vergoeding - gratis reclamemateriaal komt geregeld voor - soms bedrijfskleding (soms gratis, soms tegen vergoeding)

**De mondelinge  
overeenstemming  
komt soms nog  
voor als het gaat  
om bruikleen**

In veel gevallen is de tapinstallatie bij de cafébedrijven niet het eigendom van de café-eigenaar, maar het eigendom van de brouwerij. De tap wordt dan in bruikleen ter beschikking gesteld aan de café-eigenaar. Dat gebeurt of via mondelinge afspraken of via een vastgelegd contract (de formele bruikleenovereenkomst). 36 van de 56 ondernemers hadden een binding met de brouwerij op basis van een bruikleenovereenkomst, waarvan er 16 ook gebonden waren via de huur van het pand. Van alle 20 ondernemingen met alleen tapbinding hebben er 9 geen expliciet bruikleencontract en de overige 11 wel.

**In lang niet elk  
bruikleencontract  
is een afnamever-  
plichting ook  
daadwerkelijk  
vastgelegd**

De tapbinding gaat geregeld gepaard met afnameverplichtingen, die gewoonlijk betrekking hebben op het voeren van één merk pils, maar daarnaast kan die binding ook gekwantificeerd zijn in targets wat betreft afname van hectoliters. Lang niet in alle gevallen is er echter overduidelijk sprake van een afnameverplichting. Zo werd bij 13 van de 20 ondernemingen met alleen een tapbinding geen (formeel vastgelegde of informele) afnameverplichting vastgesteld. De ondernemer is dan wel verplicht het (de) merk(en) van de brouwer te voeren/schenken, wat de lichtste vorm van afnameverplichting is. Formeel was de afnameverplichting in 10 contracten geregeld. Voor zover er sprake is van een afnameverplichting, heeft deze hoe dan ook wel betrekking op bier. Een verbreding van die verplichtingen tot andere dranken zien we wel terug bij bedrijven met alleen tapbinding, zij het lang niet in alle gevallen. Slechts bij 4 bedrijven werden verdergaande afnameverplichtingen vastgesteld, maar hiervan hadden er 2 een financiering lopen via/bij de brouwerij. Hiermee krijgt de brouwerij meer zekerheid omtrent exclusieve inkoop door de ondernemer. Deze extra afnameverplichting betreft normaliter de afname van gedistilleerde dranken, wijn en/of frisdranken bij een door de brouwerij aangewezen leverancier.

**De hectoliterkor-  
ting is niet struc-  
tureel lager voor  
bedrijven met  
tapbinding**

Voor de afname van pils ontvangt de ondernemer een hectoliterkorting die – zo blijkt uit de voorbeeldbedrijven – uiteenloopt van minder dan € 10 bij een afname van minder dan 20 hectoliter tot meer dan € 60 bij een afname van meer dan 500 hectoliter. Vaak wordt er gesteld dat als er sprake is van een tap die door de brouwer in bruikleen wordt gegeven, er niet alleen sprake is van afnameverplichting, maar dat de ondernemer ook een minder goede hectoliterkorting ontvangt. Onze waarnemingen in de praktijk staven dit echter niet. In doorsnee halen bedrijven – ongeacht de binding – bij een afzet van ongeveer 200 hectoliter een korting tussen de € 30 en € 35 per hectoliter. Bij lagere afnamen daalt de korting tot onder de € 20, bij zeer hoge afname loopt de korting op tot boven de € 60. Dit zien we ook terug bij de bedrijven met alleen een tapbinding. Onder de 20 bedrijven met tapbinding lijkt in een viertal gevallen de hectoliterkorting duidelijk aan de lage kant. De achtergrond van deze lage korting lijkt deels samen te hangen met de persoon van de ondernemer (geen onderhandelaar). Sommige ondernemers geven aan niet echt te willen onderhandelen over de korting.

Opmerkelijk is wel dat enkele van de grotere bedrijven die gevestigd zijn in een pand dat rechtstreeks gehuurd wordt van de brouwer, duidelijk minder hectoliterkorting genieten dan op grond van hun afname verwacht zou mogen worden, vergeleken met de rest van hun collega's met eenzelfde afzet in hectoliters.

**De extra diensten van de brouwer vertegenwoordigen gemiddeld € 800**

De relatie met de brouwerij blijkt niet alleen verplichtingen in te houden. Een beperkt aantal ondernemers maakt melding van extra diensten die men ontvangt van de brouwer, zoals gratis glaswerk, gratis reclamemateriaal en in veel gevallen ook gratis onderhoud van de installaties. Door-eengenomen vertegenwoordigen die diensten een waarde van € 800, waarbij de eventuele vergoeding aan de brouwer voor deze diensten verrekend is. De waarde varieert sterk en is onder meer afhankelijk van de grootte van het bedrijf of van de mate van binding (zie tabel 22).

Tabel 22 Gemiddelde waarde van de diensten na vergoeding aan de brouwer

	<i>waarde in €</i>
Ongebonden bedrijven	950
Bedrijven met tapbinding	1.200
Bedrijven met pandbinding	600
Alle bedrijven	800

*Bron: EIM 2011.*

Het is niet ongebruikelijk dat afname van glaswerk en onderhoud verplicht is en dat deze diensten moeten worden vergoed. Het beleid op dit punt verschilt per brouwerij. Bij de gesprekken is gebleken dat ook hier sprake is van onderhandeling. De ene ondernemer weet van de brouwerij wel gratis onderhoud en glaswerk te krijgen en de andere niet. Veel hangt af van de eigen onderhandelingsruimte en -kracht. In welke positie verkeert de ondernemer? Is hij een grote afnemer? Is zijn locatie van groot belang voor de brouwerij? Dan is dat een pre die zich kan uitbetalen in extra's. Zo kunnen bedrijven met een zeer grote omzet voor aanmerkelijk hogere waarden aan extra diensten uit de onderhandeling halen, maar daar is hun omzet dan ook naar.

Geconcludeerd kan worden dat voor bedrijven *met uitsluitend tapbinding*, die binding in het algemeen niet negatief uitwerkt. Afnameverplichtingen zijn weliswaar niet ongebruikelijk, maar de bedrijven verkrijgen in doorsnee geen sterk afwijkende hectoliterkortingen vergeleken met de bedrijven die zelf beschikken over een tapinstallatie. Daarnaast betekenen de extra diensten minder bedrijfskosten als deze diensten om niet worden verstrekt. Het is geen vast gegeven dat extra diensten gratis zijn. Het beleid van brouwerijen loopt wat dit betreft uiteen. Veel ondernemers onderhandelen niet expliciet over al deze extra opbrengsten.

## 9.2 De pandbinding

### **Kenmerken huurcontract**

waarvoor:	huur van het pand
opzegtermijn:	1 jaar tot 15 maanden is gebruikelijk
vergoeding:	huur
verplichtingen:	gewoonlijk afnameverplichting pils, vaak ook andere dranken
tapinstallatie:	gewoonlijk geïnstalleerd door de brouwerij
diensten:	- onderhoud tap door brouwer, soms tegen betaling - gratis glaswerk - gratis reclamemateriaal - soms bedrijfskleding (soms gratis, soms tegen vergoeding)

**Uitgebreide afnameverplichtingen zijn normaal**

Van alle 56 ondernemers uit het bedrijvenonderzoek huurden 16 ondernemers het pand rechtstreeks van de brouwerij. 17 bedrijven huurden pand van derden. Hierbij is in twee gevallen door de ondernemer aangegeven dat het pand gehuurd wordt van een derde partij (bijvoorbeeld een drankenhandel), die op zijn beurt weer een (huur)relatie heeft met de brouwer, waardoor de ondernemer toch indirect gebonden is aan voorwaarden die de brouwer mogelijk stelt<sup>1</sup>. De huur is vastgelegd in een huurcontract waaraan een opzegtermijn is gekoppeld van 12 tot 15 maanden. Voor (vrijwel) alle ondernemers met een huurcontract geldt dat zij afnameverplichtingen hebben bij de brouwer. In het merendeel van die gevallen betreft de afnameverplichting niet alleen de pils, maar evenzeer ook andere dranken die door de brouwerij of gelieerde ondernemingen kunnen worden verstrekt.

**Brouwerijen hanteren ogenschijnlijk marktconforme huren**

De huur die de ondernemers betaalden aan de brouwerijen, varieerde van € 20 per m<sup>2</sup> oppervlakte per jaar (echt decentraal gelegen, aan de rand van een klein dorp; meer een feestcafé met veel zaalruimte) tot duidelijk boven € 400 per m<sup>2</sup> horecavloeroppervlakte per jaar (gelegen op een toplocatie in een grote stad; geen zaal, wel een compact cafédeel). Er is een voorzichtige vergelijking doorgevoerd met de huurwaarde die normaal zou kunnen zijn voor het pand in kwestie. Van de 16 gevallen lijken er 5 duidelijk boven deze normaal te achten waarde te zitten en 3 daar duidelijk onder.<sup>2</sup> Gemiddeld bedroeg de huur voor bedrijven met een pand van de brouwer € 145 per m<sup>2</sup> horecavloeroppervlakte. Voor bedrijven die het pand van derden huurden of het pand in eigendom hadden, bedroeg de huurwaarde € 175 per m<sup>2</sup> horecavloeroppervlakte. Ogenschijnlijk zijn daarmee de bedrijven met een pand van de brouwer niet duurder af. Wat niet te kwantificeren is, is of de panden van brouwers een andere staat van onderhoud hebben dan de panden met een andere eigenaar. We gaan ervan uit dat daartussen gemiddeld genomen geen verschillen bestaan en dat iedereen als goed huisvader even goed voor een pand zorgt.

**Hectoliterkorting vaak minder riant bij bedrijven met pandbinding**

Voor de afname van pils ontvangen ook de ondernemers met pandbinding een hectoliterkorting. Wanneer deze echter wordt vergeleken met de andere ondernemers en wordt afgezet tegen de hoogte van de hectoliters die zij afnemen, lijkt het erop dat deze ondernemers genoeg moeten nemen met naar verhouding lagere kortingen. Is voor bedrijven met 200 hectoliter afzet een korting tussen € 30 en € 35 per hectoliter normaal, voor bedrijven met pandbinding is dat vaak tussen € 15 en € 25. Het kan zijn dat dit samenhangt met andere delen van het contract, het kan ook zijn dat de ondernemer minder mogelijkheden heeft om op dit punt een gunstige overeenkomst te sluiten met de betreffende brouwerij.

<sup>1</sup>Deze situatie blijft verder buiten beschouwing.

<sup>2</sup> Er valt niet aan te geven of brouwers bewust een (te) hoge huur berekenen of juist bewust een (te) lage huur. Daarvoor ontbreekt een harde onderbouwing van wat normaal is.

**Ook als panden van de brouwerij gehuurd worden, blijven bruikleencontracten beperkt qua verplichtingen**

Wat betreft het beleid ten aanzien van de bruikleenovereenkomsten kan ook gekeken worden naar de bedrijven die het pand huren van de brouwer. Het gaat hier om 16 bedrijven waarmee een uitgebreid interview is gehouden. Al deze bedrijven hebben een tapinstallatie van de verhurende brouwerij. Slechts bij 4 van deze bedrijven is de bruikleen van de tap ook vastgelegd in een *afzonderlijke* bruikleenovereenkomst. Het is mogelijk dat de brouwerij in deze situaties een aparte bruikleenovereenkomst niet nodig acht, omdat de installatie dan naar aard een 'nagelvast' deel uitmaakt van het pand en daarmee valt onder het huurcontract. Bij twee van deze contracten was er sprake van een afzonderlijke vermelding van afnameverplichtingen.

**Betalen voor extra diensten komt vaker voor bij pandgebonden ondernemers**

Ook in een eigen pand ontvangen ondernemers diensten van de brouwer, soms tegen betaling, soms gratis. Gewezen is al op het vaste gebruik van de tapinstallatie, waarvoor in veel gevallen geen apart contract wordt aangegaan als het pand gehuurd wordt. Ook voor de ondernemers met een huurpand geldt – afhankelijk van de brouwerij – dat soms wel en soms niet betaald moet worden voor de extra diensten. Wanneer een voorzichtige vergelijking wordt doorgevoerd met bedrijven met alleen een tapbinding, lijken bedrijven met pandbinding wat vaker te betalen voor de diensten van de brouwer. De grote brouwerijen hebben een uiteenlopend beleid wat dit betreft. Het hangt er maar vanaf van welke brouwer gehuurd wordt en wat diens beleid is. Er is niet zoiets als een standaard brouwersbeleid. Elke brouwer heeft zijn eigen regels en maakt zijn eigen afwegingen.

Geconcludeerd kan worden dat bedrijven met pandbinding (veel) strakker zijn gebonden aan de brouwerij dan anderen. Het is niet vastgesteld dat de brouwerijen structureel een lagere of juist een hogere huur in rekeningen brengen dan verwacht zou kunnen worden, gegeven de kwaliteiten van de locatie en het pand. Wel is de hectoliterkorting bij bedrijven in een pand dat gehuurd wordt van de brouwer, vaak lager dan bij bedrijven in een pand dat niet gehuurd wordt van de brouwer, ook als er sprake is van een vergelijkbare bierafzet.

### 9.3 De financieringsbinding

#### *Lening van de brouwerij*

##### **Kenmerken lening brouwerij**

waarvoor: uiteenlopende doeleinden (soms zelfs privé)

duur: 5 tot 10 jaar

vergoeding: 6 tot 7% rente (niveau 2009)

verplichtingen: gewoonlijk afnameverplichting pils, vaak ook andere dranken

tapinstallatie: gewoonlijk van de brouwerij

**Lening van de  
brouwer is niet  
veel duurder,  
maar geeft wel  
meer verplichtin-  
gen**

Soms verstrekken de brouwerijen aan de drankverstrekkende horecabedrijven een kleine of grotere lening of stellen ze een bepaalde borg. In totaal hebben 4 van de 36 gebonden bedrijven een lening van de brouwerij. Het gaat daarbij om bedragen variërend van € 10.000 tot € 125.000. Vaak zijn de leningen bedoeld om investeringen in het pand mogelijk te maken, zoals uitbreidingen of aankoop van het pand. In één geval betreft het de aankoop van een pand dat eerder van/via de brouwer werd gehuurd. De duur van de leningen loopt uiteen van enkele jaren tot 10 jaar. Uit de opgave van de ondernemers blijkt dat het voorkomt dat aan deze lening (eveneens) afnameverplichtingen worden gekoppeld, vooral wanneer deze niet al eerder hard zijn gemaakt, bijvoorbeeld in een bruikleencontract.

Het belangrijkste aspect naast de zekerheden die gevraagd worden en de hoogte van de aflossing, is de hoogte van de rentevergoeding in % van het geleende bedrag. Voor 2009 lag die rond de 6 tot 7% voor een lening op de lange termijn. Dit percentage is in doorsnee een fractie hoger (in doorsnee 1%) dan de rentevergoeding die gevraagd is door de banken die een lening hebben verstrekt aan de deelnemende caféhouders.<sup>1</sup>

Van verschillende ondernemers is wel vernomen dat wanneer er sprake is van enige vorm van financiering door de brouwerij, deze wel bijzondere voorwaarden stelt, bijvoorbeeld dat instemming vereist is als er grotere verbouwingen worden doorgevoerd of veranderingen in de bedrijfsopzet.

*Lening van de bank*

**Kenmerken lening bank**

waarvoor:	lopende bedrijfsvoering, investering in pand/vaste activa
duur:	vaak 5-jaarscontract (rentevaste periode), soms 15 of 20 jaar
vergoeding:	5 tot 6,5% rente (niveau 2009)
verplichtingen:	hypothecaire zekerheden, soms borgstelling door de brouwer

**De bank honoreert  
de meeste aan-  
vragen voor een  
lening**

De financiering van installaties kan geschieden door de bank of door de brouwerij. Van alle bezochte caféhouders hebben er 21 (38%) een langlopende lening bij de bank. De lening van de bank betreft in de meeste gevallen de financiering van vaste activa (pand en tapinstallatie), maar ook de meer vlottende activa als inventaris. Vaak wordt door ondernemers gesteld dat banken niet bereid zouden zijn om horecabedrijven te financieren. Uit de gesprekken komt dit echter niet als een duidelijke lijn naar voren. Van de 18 ondernemers (dat wil zeggen: één op de drie bezochte ondernemers) die in de afgelopen 5 jaar daadwerkelijk een lening hebben aangevraagd, hebben er 16 ook een lening gekregen. Belangrijk is wel welke zekerheden de ondernemer kan bieden. De borgstelling van de brouwer is er één van. Zo is in 5 gevallen de lening mogelijk gemaakt

<sup>1</sup> Uit de eerder gehouden internetenquête komt naar voren dat het verschil tussen de rente die door de bank gevraagd wordt en de rente die door de brouwer gevraagd wordt, zelfs nog geringer is dan het verschil dat is vastgesteld bij de gehouden gesprekken.



door een borgstelling van de brouwerij.<sup>1</sup> We hebben niet kunnen toetsen wat de brouwers in deze gevallen precies vragen als tegenprestatie voor deze borgstelling.

Het verschil in de rentevergoeding die de bank in 2009 vroeg en de rentevergoeding die de brouwerij vroeg, is beperkt. Bij de voorbeeldbedrijven bleek dit verschil voor een lening met een rentevaste periode van 5 jaar in het uiterste geval op te kunnen lopen tot 1 à 1,5% procent ten gunste van de banklening. Bij een lening van bijvoorbeeld € 30.000 bedraagt het verschil dan maximaal € 450 op jaarbasis. Wanneer de lagere kosten van € 450 gerelateerd worden aan een gemiddelde bedrijfsomzet van € 300.000 (excl. BTW), dan betekent de lening van de bank in het voorbeeld een 1,5‰ lagere kostendruk.

Geconcludeerd kan worden dat – bij de bezochte bedrijven – bedrijven met een lening van de brouwerij een enigszins hogere rentevergoeding moeten geven aan hun financier dan in doorsnee geldt voor de leningen voor de lange termijn die verstrekt zijn door de bank. Het gaat hier overigens wel om een beperkt aantal waarnemingen. Aan de lening worden door de brouwer wel afnameverplichtingen verbonden. Maar daar staat tegenover dat ook banken zekerheden kunnen vragen, zoals een hypotheek op het pand of borgstelling door de brouwer. Dit laatste kan ook weer leiden tot verplichtingen van de ondernemer aan de brouwer.

#### 9.4 De bonussen als binding

De laatste mogelijkheid om de ondernemer extra te binden, zijn de bonussen. Het is het extraatje, soms zelfs een dikke extra, als de ondernemer gestelde doelen haalt (vooral als de verkochte hoeveelheid pils groter is dan het gestelde doel). De bonussen zien we terug bij alle vormen van binding met de brouwerij. Van alle ondernemers met een huurpand van de brouwer (16) ontvangen 3 ondernemers nog bonussen van de brouwer als bepaalde afzetdoelstellingen zijn gehaald. Bij de ondernemers met alleen tapbinding waren dat er 7 van de 23. Bij de ondernemers zonder een enkele binding waren dat er 13 van de 20. Deze bonussen kunnen oplopen tot enkele duizenden euro's. De bonussen zijn normaliter gekoppeld aan het halen van bepaalde verkoopdoelen, vaak uitgedrukt in daadwerkelijk verkochte hectoliters.

#### **Ongebonden ondernemingen ontvangen vaker een bonus dan tapgebonden en pandgebonden ondernemers**

Hoewel het aantal waarnemingen beperkt is, mag worden vastgesteld dat de brouwerijen eerder tot uitkering overgaan van bonussen aan drankverstrekkende horecaondernemingen die ongebonden zijn, dan aan horecaondernemingen die gebonden zijn. Maar ook hier spelen wat betreft de hoogte van de bonus verschillen mee in onderhandelingspositie en -kracht. De onderhandelingsruimte van de zijde van de leverancier, de kracht van de ondernemer als onderhandelaar en zijn aantrekkelijkheid als afzetpunt, zijn belangrijke factoren die meespelen bij het uiteindelijke resultaat (wel of geen bonus, hoogte bonus). De bonussen variëren van 1 tot 3% van de verkoopwaarde van de gerealiseerde bieromzet.

<sup>1</sup> Er zijn verder geen details gevraagd over deze borgstellingen. Deze zullen dan ook niet verder worden besproken.

Geconcludeerd kan worden dat bedrijven ook wel een financiële bonus ontvangen als zij bepaalde doelen halen. Het lijkt erop dat dit instrument vaker als beloning wordt gehanteerd voor bedrijven die geen formele binding hebben dan voor bedrijven die wel een formele binding hebben. In het bijzonder bedrijven met een huurpand van de brouwer profiteren hiervan minder. Het geheel van basisprijzen voor bier, netto kortingen en afzetbonussen, maakt het niet eenvoudig om ondernemingen met elkaar te vergelijken.

## 9.5 Mogelijkheden om te veranderen

**Tapbinding sec  
beperkt de over-  
stapmogelijkheid  
slechts in geringe  
mate**

Door de binding die veel bedrijven formeel dan wel informeel hebben met hun leverancier, wordt de mogelijkheid voor de ondernemer om over te stappen naar een andere leverancier beperkt. Deze beperking wordt door ondernemers die alleen een tapbinding hebben, vaak als 'licht' aangemerkt. Zij zouden vrij gemakkelijk van leverancier kunnen veranderen, omdat – als de locatie en het bedrijf aantrekkelijk zijn voor de mogelijke nieuwe leverancier – de nieuwe leverancier zeker bereid zou zijn de tap van de bestaande leverancier over te nemen. De gesprekspartners wijzen daarbij op hun eigen ervaringen of op die van hun collega's in het recente verleden. Daarbij werd door een enkele gesprekspartner aangegeven dat installaties eigenlijk in vijf jaar worden afgeschreven, maar dat ze alleen tegen nieuwwaarde mogen worden overgenomen. En dat bij daadwerkelijke overname brouwers onderling een overnameprijs afspreken, maar dat de ondernemer bij zijn nieuwe brouwer wel betaalt als ware de overgenomen installatie nieuw.

**Bij pandbinding  
zijn overstapmo-  
gelijkheden be-  
perkt**

De overstapmogelijkheden liggen duidelijk anders in het geval dat de ondernemer het pand huurt van de brouwer. Dan is er – wil men overstappen – in feite geen andere optie dan het pand te kopen van de bestaande verhuurder. Deze investering betekent een zeer grote financiële beperking in de overstapmogelijkheid. Daarnaast zijn er contractuele aspecten (zoals opzegtermijnen voor de huur en een mogelijk concurrentiebeding), die de mogelijkheid om over te stappen sterk inperken in geval het pand wordt gehuurd van de brouwer.

**Ook de klant en de  
kracht van het  
merk zijn een  
drempel om over  
te stappen**

Los van deze meer formele beperkingen in de mogelijkheid tot overstappen, wordt de keuze tot overstappen ook genomen als commerciële afweging, waarbij ook de hoogte van de hectoliterkorting en de kracht van het biermerk een belangrijke rol spelen in de afweging om te kiezen voor een andere leverancier. Aangetekend dient te worden dat in sommige regio's de klanten ervoor zorgen dat een ander merk nauwelijks mogelijk is: Oost-Brabant is 'Bavaria-land', de Achterhoek en Twente 'Grolschgebied', Limburg is voor Hertog Jan en Brand en Noord-Holland is 'Amsteland'.

## 9.6 De binding met de ongebonden ondernemer

Ongebonden ondernemers hebben contractueel of via onderhandse overeenkomsten geen pand-, financierings- of tapbinding met de brouwerij. Dat wil echter niet zeggen dat er geen relatie vastgelegd kan zijn waarin rechten en plichten tot uitdrukking komen. Zo hebben 2 van de ongebonden ondernemingen wel een afnameverplichting. Deze verplichting lijkt samen te gaan met de bonus die zij ontvangen of met bijzondere

diensten die de brouwerij (gratis of goedkoper) aan hen verstrekt. Van de ongebonden ondernemingen geeft de helft aan gratis diensten te ontvangen. In het bijzonder gaat het hierbij om gratis glaswerk en reclamemateriaal en soms ook om gratis kleding. Verder hebben 13 van de 20 ongebonden ondernemers in 2009 een bonus ontvangen. Ook bij de ongebonden bedrijven variëren de bonussen tussen de 1 en 3% van de verkoopwaarde van de bieromzet. Op een gemiddelde bierverkoop van € 165.000 lopen de bonussen op van € 1.650 tot € 5.000 per jaar, jaarlijks terugkerend.

## 9.7 Belangrijkste bevindingen

- Veel ondernemingen hebben een langdurige relatie met de brouwer. Deze bestaat in een aantal gevallen al decennia. Er is een aantal vormen van binding tussen de brouwer en de ondernemers. De binding met de brouwer varieert van redelijk vrijblijvend tot strak.
- Bij de bruikleen van de tapinstallatie gaat het in veel gevallen om een mondelinge overeenkomst. In de overeenkomst is meestal sprake van een afnameverplichting van het merk pils dat geschonken wordt.
- Gewoonlijk wordt er ook een hectoliterkorting afgesproken. De hectoliterkorting is voor bedrijven met een bruikleencontract voor een tapinstallatie niet structureel lager dan die voor bedrijven die de tapinstallatie in eigendom hebben.
- In een aantal gevallen levert de brouwer extra diensten aan de ondernemers. Deze kunnen bestaan uit het leveren van gratis glaswerk, bedrijfskleding, reclamemateriaal enzovoorts. Deze extra diensten vertegenwoordigen vaak een waarde van € 400 tot € 2.000 per jaar en soms nog meer.
- Ondernemers die gevestigd zijn in een pand van de brouwer, hebben vaker te maken met meer uitgebreide afnameverplichtingen van de brouwer dan ondernemers die alleen maar een bruikleenovereenkomst hebben. De hectoliterkorting die zij overeenkomen met de brouwer, is vaak lager dan bij de ondernemers met alleen een bruikleenovereenkomst. Ook moeten zij vaker betalen voor de extra diensten van de brouwer en ontvangen zij minder vaak een bonus voor behaalde targets.
- Een aantal ondernemers heeft een lening met de brouwer afgesloten. In vergelijking met ondernemers die eenzelfde type lening hebben afgesloten met de bank, betalen deze ondernemers een fractioneel hogere rente. Een lening bij de brouwerij brengt daarnaast ook vaak nog afnameverplichtingen mee. Daartegenover staat dat banken ook om zekerheden vragen, die zich mogelijk laten vertalen naar borgstellingen door brouwerijen die op hun beurt daar weer een tegenprestatie voor (kunnen) vragen. Slechts in een beperkt aantal gevallen zijn daadwerkelijk aangevraagde leningen in de praktijk door banken geweigerd.
- Naast hectoliterkortingen kunnen de ondernemers ook nog bonussen ontvangen. Ook dit is een mogelijkheid tot binding. De bonussen worden uitbetaald als bepaalde omzetdoelen gerealiseerd worden. Ongebonden ondernemingen ontvangen vaker een bonus dan gebonden ondernemingen.
- De mogelijkheid tot overstappen is voor ondernemingen die zijn gevestigd in een pand dat gehuurd wordt van de brouwer, nadrukkelijk beperkt. Als er uitsluitend sprake is van tapbinding, is de mogelijkheid om over te stappen naar een andere leverancier beduidend groter.



## 10 De beleving van de binding

In de voorgaande hoofdstukken is uitgebreid ingegaan op de formele en informele binding tussen de caféhouder en zijn bierleverancier. In dit hoofdstuk wordt ingezoomd op de beleving van de ondernemer van de situatie waarin hij verkeert. Binding kan immers sterk of zwak zijn, maar in de praktijk gaat het erom hoe ondernemers die binding ervaren. Daarbij zijn aan de 56 ondernemers in totaal 40 stellingen voorgelegd, die verdeeld waren over 3 thema's. De thema's betreffen:

1. het oordeel van de ondernemer over samenwerken;
2. de beleving van de huidige situatie;
3. de keuze die de ondernemer zou maken als hij in de toekomst opnieuw mocht kiezen.

Hierna worden deze thema's besproken, waarbij de aandacht vooral uitgaat naar de vergelijking tussen de drie groepen van ondernemers, te weten: de ondernemers met een tapbinding, de ondernemers met een pandbinding en de ongebonden ondernemers.

### *Indeling hoofdstuk 10*

In de paragrafen hierna worden de 9 onderdelen uit de stellingen afzonderlijk besproken. Allereerst wordt in paragraaf 10.1 kort een introductie gegeven op de stellingen en de vormgeving van de tabel waarin de resultaten gepresenteerd zijn. In paragraaf 10.2 wordt daarna ingegaan op de voorkeur die de ondernemer in beginsel heeft als het gaat om samenwerken versus niet samenwerken (thema 1 van de stellingen). Paragraaf 10.3 behandelt de beleving van het samenwerken op verschillende onderdelen, anno nu. Paragraaf 10.4 behandelt toekomstige keuzes. Daarna wordt het beeld dat geboden wordt over de samenwerking nader ingevuld aan de hand van enkele opmerkelijke zaken uit de gesprekken met de ondernemers (10.5). Vervolgens wordt in paragraaf 10.6 aangegeven wat de positie is van de brouwerij in deze samenwerking (10.7). Paragraaf 10.7 ten slotte geeft de belangrijkste uitkomsten uit dit hoofdstuk weer.

### 10.1 De stellingen

In tabel 23 zijn de 40 stellingen opgenomen naar 3 hoofdthema's en 9 subthema's. De subthema's zijn genummerd. De hoofdthema's zijn:

- *De voorkeur bij de ondernemer voor samenwerking met derden*, met als subthema samenwerkingsvoorkeur;
- *De beleving van de samenwerking nu*, met als subthema's: onderhandelingspositie, hoogte van de bedrijfskosten, de zorg over het bedrijf, inkoopprijs en inkoopcondities, ondersteuning door de leverancier, contractvoorwaarden, opstapmogelijkheden;
- *De keuze in de toekomst*, met als subthema opnieuw kiezen.

Per subthema zijn er 2 of meer stellingen gegeven. De antwoordmogelijkheden voor de ondernemer zijn opgenomen in de regel met de thema-aanduiding. Elke stelling kon worden gewaardeerd volgens een 5 punts-

schaal, aflopend van volledig eens of zeker wel (5 punten), via neutraal (3 punten) tot volledig oneens of zeker niet (1 punt).

In de 3 kolommen met gemiddelden, zijn de gemiddelden aangegeven die de 56 ondernemers hebben gegeven. Een gemiddelde kleiner dan 3 geeft aan dat men over het algemeen minder positief is in het antwoord, een gemiddelde groter dan 3 duidt op een meer positieve beantwoording van de stellingen. In de kolommen zijn de scores voor de gemiddelde antwoorden van de groepen ondernemers met tapbinding resp. pandbinding grijs gemarkeerd, indien gebleken is dat zij significant verschillen van de gemiddelde beantwoording door de groep ongebonden bedrijven. Dit maakt een snelle vergelijking tussen de groep ongebonden bedrijven en de beide groepen gebonden bedrijven goed mogelijk.

Tabel 23 De stellingen; gemiddelde score per stelling naar aard gebondenheid

	Ongebonden (n=20)	Tapbinding (n=20)	Pandbinding (n=16)
<b>1. Relatievoorkeur</b> ( <i>volledig mee oneens=1; vrijwel oneens=2; neutraal=3; vrijwel eens=4; geheel mee eens=5</i> )			
Ik vind zekerheid van relatie met de brouwerij belangrijker dan vrijheid in keuze	2.15	1.96	1.54
Ik vind dat je door zelf te kiezen slechtere resultaten kunt bereiken dan in binding met brouwer	1.37	1.43	1.31
Ik vind dat de binding met de brouwer veel zaken makkelijker maakt	2.30	2.23	1.75
Ik vind dat de binding met de brouwer de deuren opent voor externe financiers	3.00	2.50	2.40
Ik vind dat je als ondernemer binding met leveranciers, anders dan de handelsrelatie, zo veel mogelijk moet nastreven	1.40	1.61	1.92
<b>2. Onderhandelingspositie</b> ( <i>volledig mee oneens=1; vrijwel oneens=2; neutraal=3; vrijwel eens=4; geheel mee eens=5</i> )			
Ik kan goed onderhandelen met mijn bierleverancier over de hoogte van de inkoopprijs van pils	3.75	3.65	1.62
Ik kan goed onderhandelen met mijn bierleverancier over de samenstelling van het bierassortiment	4.42	4.53	2.75
Ik kan goed onderhandelen met mijn bierleverancier over zijn bijdrage aan mijn promoties	3.88	3.89	2.92
Ik kan goed onderhandelen met mijn bierleverancier over de huur-/leasevoorwaarden van het pand			1.58
Ik kan goed onderhandelen met mijn bierleverancier over de huur-/leasevoorwaarden van de tapinstallatie	3.25	3.36	2.71
<b>3. De bedrijfskosten</b> ( <i>zeker niet=1; waarschijnlijk niet=2; neutraal=3; waarschijnlijk wel=4; zeker wel=5</i> )			
In vergelijking met mijn collega's zijn mijn huisvestingskosten duidelijk lager	4.50	4.32	3.08
In vergelijking met mijn collega's zijn mijn inrichtingskosten duidelijk lager	3.12	2.61	2.27
In vergelijking met mijn collega's zijn mijn kosten voor het tapsysteem duidelijk lager	3.74	3.00	2.70
In vergelijking met mijn collega's zijn mijn overige inventariskosten duidelijk lager	3.05	3.76	3.54
In vergelijking met mijn collega's zijn mijn promotie-uitgaven duidelijk lager	4.06	3.95	3.42
In vergelijking met mijn collega's is mijn inkoopprijs van pils duidelijk scherper	4.10	2.71	1.31
In vergelijking met mijn collega's hoef ik minder tijd te besteden aan de inkoop	2.95	2.32	2.08
<b>4. Bedrijfszorgen</b> ( <i>zeker niet=1; waarschijnlijk niet=2; neutraal=3; waarschijnlijk wel=4; zeker wel=5</i> )			
In vergelijking met mijn collega's heb ik minder zorg over mijn bedrijfsvoering	3.50	2.18	1.75
In vergelijking met mijn collega's heb ik minder zorg over de toekomst van mijn bedrijf	3.45	2.57	1.92

Tabel 23 De stellingen (vervolg)

	Ongebonden (n=20)	Tapbinding (n=20)	Pandbinding (n=16)
<b>5. Inkooprijks en inkoopcondities</b> (zeer ontevreden=1; ontevreden=2; neutraal=3; tevreden=4; zeer tevreden=5)			
Over de hoogte van de inkooprijks na kortingen die ik moet betalen aan mijn hoofdleverancier pils ben ik ...	3.25	2.78	1.55
Over de inkoopcondities van mijn belangrijkste bierleverancier ben ik...	3.79	3.43	2.08
Over de hoeveelheid inkoopcondities in het contract ben ik.....	4.22	3.38	2.55
Over de assortimentsinkoopcondities in het contract ben ik...	4.50	3.67	2.36
<b>6. Ondersteuning</b> (zeer ontevreden=1; ontevreden=2; neutraal=3; tevreden=4; zeer tevreden=5)			
Over de ondersteuning van mijn belangrijkste bierleverancier wat betreft samenstelling bierassortiment ben ik...	4.00	4.10	3.38
Over de ondersteuning van mijn belangrijkste frisleverancier wat betreft samenstelling frisassortiment ben ik...	4.33	3.95	4.09
Over de ondersteuning van mijn belangrijkste wijnleverancier wat betreft samenstelling wijnassortiment ben ik...	4.21	4.35	4.18
Over de ondersteuning van mijn belangrijkste gedistilleerd leverancier wat betreft samenstelling gedistilleerd assortiment ben ik..	4.17	4.35	3.60
<b>7. Contractvoorwaarden</b> (zeer ontevreden=1; ontevreden=2; neutraal=3; tevreden=4; zeer tevreden=5)			
Over de gebruikscondities van het pand in het contract ben ik...	4.00	5.00	3.00
Over de gebruikscondities van het tapsysteem in het contract ben ik...	4.40	4.00	4.00
Over de opzegcondities in het contract ben ik...	4.14	3.93	3.25
Over de duur van het contract ben ik...	4.22	4.00	3.20
<b>8. Overstappen</b> (volledig mee oneens=1; vrijwel oneens=2; neutraal=3; vrijwel eens=4; geheel mee eens=5)			
Ik kan gemakkelijk overstappen naar een andere hoofdleverancier van pils	4.70	4.09	1.92
Ik kan gemakkelijk overstappen naar een andere hoofdleverancier van frisdrank	4.75	4.39	2.92
Ik kan gemakkelijk overstappen naar een andere hoofdleverancier van gedistilleerd	4.75	4.41	3.36
Ik kan gemakkelijk mijn lopende afspraken of contracten met mijn hoofdleverancier opzeggen	4.76	4.43	1.67
<b>9. Opnieuw kiezen</b> (volledig mee oneens=1; vrijwel oneens=2; neutraal=3; vrijwel eens=4; geheel mee eens=5)			
Als ik opnieuw voor de keuze zou staan, zou ik opnieuw kiezen voor samenwerking met deze hoofdleverancier pils	4.30	3.95	2.75
Als ik opnieuw voor de keuze zou staan, zou ik kiezen voor een pand met binding met een brouwerij	1.15	1.23	1.38
Als ik opnieuw voor de keuze zou staan, zou ik kiezen voor een tapinstallatie gefinancierd door de brouwer	2.10	2.90	2.69
Als ik opnieuw voor de keuze zou staan, zou ik opnieuw kiezen voor samenwerking met mijn bank	3.80	4.00	3.58
Als ik opnieuw voor de keuze zou staan, zou ik kiezen voor een tapinstallatie gefinancierd door de bank	1.55	2.35	1.90

Bron: EIM, 2011.



## 10.2 Houding ten opzichte van samenwerken

Hoe oordeelt de ondernemer over samenwerken? Staat hij in beginsel positief hiertegenover of juist negatief. Vindt hij dat samenwerking met de brouwerij zijn mogelijkheden vergroot of juist niet?

**Vrijheid heeft de voorkeur boven gebondenheid**

Wanneer de 3 groepen van ondernemers met elkaar worden vergeleken, dan zijn zij – opvallend genoeg – zeer eensgezind. Zo is men over het algemeen van mening dat:

- vrijheid in een relatie belangrijk is;
- zelfkeuze staat voor betere resultaten;
- de binding met de brouwer de zaken niet gemakkelijker maakt;
- het niet zo is dat je een bijzondere binding met de brouwerij zou moeten nastreven.

Café-eigenaren hechten meer aan de eigen zelfstandigheid dan aan (contractueelgebonden) samenwerking met hun leverancier. Dit is een zekere bevestiging van het beeld dat ook in deel A is gegeven over de voorkeur die horecaondernemers eraan geven om zelf te beslissen boven het delegeren van beslissingen.

## 10.3 De beleving van de huidige situatie

De beleving van de huidige situatie betreft verschillende aspecten.

Daarbij is gevraagd hoe de ondernemer oordeelt over:

- zijn onderhandelingsmogelijkheden nu;
- zijn eigen kostensituatie;
- zijn zorg over de huidige bedrijfsvoering;
- de hoogte van zijn inkoopprijs;
- de steun die hij krijgt van zijn hoofdleverancier van bier;
- de inkoopcondities;
- de opstapmogelijkheden.

Hierna worden de overeenkomsten en verschillen besproken tussen de ongebonden ondernemers, de ondernemers met tapbinding en de ondernemers met pandbinding.

**Ondernemers met pandbinding voelen zich minder sterk**

*De onderhandelingsmogelijkheden met de hoofdleverancier van bier*

Over het algemeen zijn de ongebonden ondernemingen en de ondernemingen met een tapbinding neutraal of redelijk tevreden als het gaat over hun onderhandelingsmogelijkheden met de hoofdleverancier.

De ondernemers met pandbinding zijn daarentegen duidelijk minder positief als het gaat om de onderhandelingsmogelijkheden. Vooral de inkoopprijs en de huur- en leasevoorwaarden zijn punten waarover moeilijk te onderhandelen valt. De score wijst erop dat ondernemers met pandbinding hierover duidelijk ontevreden zijn.

**Ondernemers met pandbinding schatten hun kosten hoger in**

*De hoogte van de eigen kosten*

Zijn de eigen kosten die men heeft nu hoger of lager dan die van de collega's? Hoe schat de ondernemer zijn kostenniveau in? Over het geheel genomen achten bedrijven die ongebonden zijn of tapbinding hebben, hun kosten niet veel hoger of lager dan hun collega's. Bedrijven in een pand

van de brouwer zijn wat dit betreft minder positief. Zij zien hun kostenniveau vaak als hoger.

#### *De zorg over de bedrijfsvoering*

**Ondernemers met pandbinding hebben vaker zorgen**

In vergelijking met hun ongebonden collega's maken ondernemers met een binding met de brouwer zich duidelijk meer zorgen. Opnieuw zijn de ondernemers met pandbinding het minst positief.

#### *De hoogte van de netto-inkoopprijs*

**Ondernemers met pandbinding zijn minder te spreken over de inkoopprijs**

In vergelijking met hun ongebonden collega's en collega's met een tapbinding, zijn de ondernemers met pandbinding het minst positief over de hoogte van de netto-inkoopprijs. Het feit dat zij weinig lijken te kunnen onderhandelen over deze prijs versterkt dit beeld en bevestigt de resultaten van de eerdere bevindingen in de hoofdstukken 8 en 9. De ondernemer met pandbinding krijgt vaak niet de hoogste hectoliterkortingen en is tamelijk tot sterk ontevreden over zijn inkoopcondities.

#### *De ondersteuning door de hoofdleverancier*

**Ondernemers zijn redelijk positief over de steun van de hoofdleverancier**

Over het geheel genomen zijn ondernemers neutraal tot tevreden als het gaat om de ondersteuning die zij ontvangen van hun hoofdleverancier. Dit geldt niet alleen voor de ongebonden ondernemers, maar in gelijke mate ook voor de ondernemers met tapbinding en pandbinding.

#### *De inkoopcondities*

**Ondernemers met pandbinding zijn minder tevreden over condities**

Over de inkoopcondities zijn ongebonden ondernemers vaak tevreden. Ondernemers met een tapbinding zijn in hun oordeel neutraal tot tevreden. Ondernemers met pandbinding zijn daarentegen vaak neutraal tot ontevreden.

#### *De contractvoorwaarden*

**Over het algemeen zijn café-eigenaren neutraal tot positief over de contractvoorwaarden**

Voor zover van toepassing zijn de meeste ondernemers neutraal tot positief als het gaat over de condities die zijn opgenomen in de contracten met betrekking tot het gebruik van de tap of het pand. Ook als het gaat om de duur van het contract en de opzegcondities is men neutraal tot positief. Dit geldt voor alle vormen van gebondenheid, zij het dat de ondernemers met een pand dat gehuurd wordt van de brouwer vaak eerder neutraal dan positief gestemd zijn.

#### *De overstapmogelijkheden*

**Gemakkelijk overstappen geldt alleen voor ongebonden ondernemers en ondernemers met tapbinding**

Zit je nu met handen en voeten gebonden aan de hoofdleverancier of heb je goede mogelijkheden om te veranderen? Het zijn, niet verwonderlijk, vooral de ongebonden ondernemers en de ondernemers met een tapbinding die aangeven heel gemakkelijk naar een andere hoofdleverancier te kunnen overstappen. De ondernemers met een pandbinding vinden vooral als het gaat om pils, dat zij een dergelijke overstap naar een andere leverancier moeilijk kunnen maken. De drempel voor hen om over te stappen is hoog, vooral door de consequenties die dit zou kunnen hebben voor de eigen investeringen.

### **Conclusie over de huidige binding**

Op vrijwel alle punten zijn ongebonden bedrijven en bedrijven met een tapbinding neutraal tot positief als het gaat om hun huidige bedrijfssituatie en om de relatie met de hoofdleverancier van bier. Het zijn vooral ondernemers met pandbinding die negatief afwijken van dit beeld. Daarbij gaat het niet zozeer om de organisatorische ondersteuning door de brouwer – die wel goed is – maar vooral om de harde zaken: de inkoopcondities, de kortingen op de basisinkoopprijs, de bonussen. Al met al draagt dit ertoe bij dat ondernemers met pandbinding zich echt vaker zorgen maken over hun bedrijf.

## 10.4 Toekomstige keuzes

Zou de ondernemer in de toekomst dezelfde keuzes maken als nu, als hij een nieuwe keuzemogelijkheid zou hebben? Kiest hij dan weer voor de huidige bierleverancier en dezelfde bank of juist niet?

### *Kiezen voor voortzetting huidige samenwerking met brouwerij*

**De meeste ondernemers blijven hun hoofdleverancier trouw**

Over het algemeen staan de meeste ongebonden ondernemers en ondernemers met tapbinding neutraal tot positief tegenover de voortzetting van de huidige samenwerking met de brouwer. Men blijft bouwen op de samenwerking met de huidige hoofdleverancier, ook als men de gelegenheid zou hebben om te veranderen. Dit wordt ook wel bevestigd in de jarenlange relatie die veel ongebonden ondernemers en ondernemers met een tapbinding hebben met hun hoofdleverancier.

**Liever geen pand meer huren van de brouwer, maar wel een tap**

Ondernemers met een pand van de brouwerij zijn evenwel wat minder uitgesproken neutraal of positief. Men zou er vooral niet meer voor kiezen om een pand te huren van de brouwer. Opvallend is wel dat de meeste ondernemers aangeven neutraal tot positief te staan tegenover financiering van de tapinstallatie door de brouwerij. Financiering hiervan door de bank heeft minder vaak de voorkeur.

### *Kiezen voor voortzetting van de samenwerking met de bank*

Voor de verdere dagelijkse financiering en voor grote investeringen is de ondernemer trouw aan zijn huisbank. Ook in de toekomst zal hij opnieuw kiezen voor die huisbank.

### **Conclusie over toekomstige keuzes**

Ondernemers zullen vaak – als zij een nieuwe keuzemogelijkheid zouden hebben – opnieuw kiezen voor samenwerking met de huidige hoofdleverancier en de huidige bank. Alleen ondernemers die gevestigd zijn in een huurpand van de brouwer, zouden eerder zoeken naar een andersoortige constructie voor het pandbezit/-gebruik (huur van derden, eigen pand).

## 10.5 Kanttekeningen bij de positie van de ondernemer

In het voorgaande is de beleving die de ondernemer heeft van de samenwerking met de brouwer, aan de orde gesteld en belicht aan de hand van een aantal stellingen. De stellingen geven een mogelijkheid om meningen

te vergelijken. De gevoerde gesprekken hebben nog een aantal wetenswaardigheden naar voren gebracht, die verder kunnen bijdragen aan een goed begrip van de relatie tussen brouwer en ondernemer.

*Enkele opmerkelijke zaken uit de individuele gesprekken*

**Niet altijd verkeert men in de situatie om echt te onderhandelen**

- Als het gaat om de waardering van de relatie, spelen opbrengsten en kosten een grote rol, in het bijzonder de hoogte van de hectoliterkorting. De hoogte van de hectoliterkorting bepaalt in feite het meest of er een goede basis is voor de rentabiliteit van het bedrijf. Er zijn echter nogal wat bedrijven die genoeg namen of moesten nemen met echt lage hectoliterkortingen. Opvallend is dat de hectoliterkortingen juist in enkele gevallen laag waren, waar dat beslist niet verwacht zou worden vanwege de hoge bieromzet. Typisch voor die gevallen was dat het pand door de ondernemer werd gehuurd van de brouwer. Ontbrak het deze grote bedrijven aan voldoende onderhandelingskracht? Was men soms te zeer gebonden, omdat het pand van de brouwerij gehuurd werd? Of onderhandelde de ondernemer niet hard genoeg? Volgens enkele van de ondernemers in kwestie had men gewoonweg niet de mogelijkheid om te onderhandelen.

**Niet altijd zit men echt te springen om de diensten van de brouwerij**

- De extra diensten en de ondersteuning door de brouwer worden in het algemeen positief gewaardeerd. Toch valt op dat veel van de ongebonden bedrijven, klein en groot, geen extra diensten van de brouwer uit de onderhandeling halen. Voor sommigen is het echt een principiële zaak, waarmee men wil aangeven ook geen behoefte te hebben aan die diensten. 'Je bent zelfstandig en dan ga je ook geen diensten van de brouwer afnemen. Baas in eigen bar!' Andere, soms duidelijk gebonden ondernemers, zouden graag die diensten willen hebben, maar moeten er dan vaak ook voor betalen. Lang niet altijd, overigens. Ook gratis diensten komen voor, ook bij gebonden ondernemers. Maar ... als de hectoliterkorting laag is, zijn de gratis diensten vaak ook beperkt. Enerzijds kan het een gevolg zijn van een krachtige 'pandbinding', waardoor de brouwer mogelijk minder noodzaak ziet tot het geven van gratis diensten, anderzijds komt het misschien ook doordat het bedrijf te klein is, te weinig winstgevend voor de brouwer om daar zijn diensten gratis voor te leveren.

**Sommige ondernemers prevalueren harmonie boven onderhandelen**

- Als het gaat om keuzes in de toekomst valt het op dat de ondernemer vaak trouw is aan zijn huidige leverancier. Veel ondernemingen hebben al een zeer lange relatie met de brouwerij. Een relatie die volgens verschillende ondernemers het prettigst is, als je niet hard onderhandelt, maar gewoon de zaak laat lopen zoals die altijd al liep: het harmonie-model. Harmonie betekent voor hen ook dat zij niet het onderste uit de kan willen halen. Dan krijgen ze soms een goede korting, soms een leuke bonus, soms veel gratis diensten, maar eigenlijk niet alles tegelijk.

**Weer anderen proberen overall hun winst(jes) te behalen**

- Niet alle ondernemers zien brood in samenwerking met de leverancier of in een langdurige relatie. Verschillende ondernemers proberen allerlei alternatieve wegen in te slaan. Voordeeltjes halen hier en voordelen halen daar. Slim inkopen en kijken waar je beter uit kunt zijn dan bij de grote brouwerijen: 'bier bij de supermarkt, want dat is altijd goedkoper; zelf naar de zelfbedieningsgroothandel gaan voor sterke drank'. Dan wordt niet het maximale gehaald uit de samenwerking met de brouwer, maar juist uit de alternatieven. Dit wil overigens niet zeggen dat die alternatieven altijd goedkoper zijn. Misschien wel voor de portemonnee

van de ondernemer, maar niet als rekening wordt gehouden met de extra tijd en inspanning die de ondernemer zich moet getroosten.

## 10.6 Kanttekeningen bij de positie van de brouwerij

De mening van de ondernemers is vooral gericht geweest op de positie van de horecaondernemer in zijn relatie met de brouwerij. Er is vanuit één kant gekeken naar de relatie. De andere kant van de medaille is ook dat de brouwerij een positie inneemt ten opzichte van de horecaondernemer. Hierbij zijn verschillende situaties denkbaar:

- *de brouwerij puur als leverancier en handelspartner*  
Hierbij is de brouwerij de 'preferred supplier' en heeft de brouwerij vooral oog voor continuïteit in de handelsrelatie. Belangrijke instrumenten zijn dan vooral de hectoliterkorting, bonussen en (gratis) extra diensten.
- *de brouwerij als investeerder in bedrijfsmiddelen*  
Hierbij krijgt de relatie van de brouwer met de drankverstreckende horecaonderneming naast de handelsrelatie ook een beperkte financiële dimensie. Hierbij gaat het de brouwer dan om zekerheid in de relatie (te bereiken door contracten) en om een vergoeding voor de investering. Deze vergoeding wordt normaliter niet expliciet vermeld, maar verdisconteerd in de hectoliterkorting dan wel in de bonussen.
- *de brouwerij als financier of borgsteller*  
Hierbij leent de brouwer geld aan de horecaondernemer of staat hij garant voor zijn financiële verplichtingen. De horecaondernemer loopt dan een financieel risico waar niet altijd bancaire zekerheden tegenover staan. Dit kan zijn weerslag vinden in hogere rentevergoedingen (bij leningen) en/of een risicotoeslag in de vorm van lagere hectoliterkortingen of sterkere afnameverplichtingen.
- *de brouwerij als vastgoedondernemer*  
Hierbij heeft de brouwer het horecapand in eigendom. De relatie met de ondernemer krijgt dan ook de kenmerken van die van verhuurder en huurder.

Uit de waarnemingen blijkt duidelijk dat er tussen de grote brouwers verschillen zijn waar te nemen ten aanzien van de voorwaarden die gesteld worden bij de verhuur van een pand aan de horecaondernemer. De ene brouwer legt een zekere scheiding tussen vastgoedbeheer aan de ene kant en bierverkoop aan de andere kant, terwijl de andere brouwer beide zaken aan elkaar gekoppeld brengt, met hardere targets en strakkere voorwaarden aan de verhuur vanuit verkooperspectief.

## 10.7 Belangrijkste bevindingen

- Over het geheel genomen hechten café-eigenaren sterker aan de eigen beslismogelijkheden dan aan samenwerking met de hoofdleverancier.
- Op vrijwel alle punten zijn in de praktijk ongebonden bedrijven en bedrijven met een tapbinding neutraal tot positief als het gaat om hun huidige bedrijfssituatie en om de relatie met de hoofdleverancier van bier. Het zijn vooral ondernemers met pandbinding die negatief afwijken van dit beeld. Daarbij gaat het niet zozeer om de organisatorische ondersteuning door de brouwer – die wel goed is – maar vooral om de harde zaken: de inkoopcondities en de hoogte van de inkoopprijs. Al

met al draagt dit ertoe bij dat ondernemers met pandbinding zich echt vaker zorgen maken over hun bedrijf.

- Dat ondernemers met een pand vaak een duidelijk minder positief oordeel hebben over de samenwerking met de hoofdleverancier, blijkt vooral uit hun oordeel over de inkoopcondities waarmee zij te maken hebben en uit hun oordeel over de hoogte van de netto-inkoopprijs.
- Als de ondernemers vrij zouden kunnen kiezen, zouden zij vaak kiezen voor bestending van de relatie met de huidige hoofdleverancier. Alleen zouden zij dat dan liever niet meer doen vanuit een situatie waarin zij het pand huren van de hoofdleverancier.
- De ondernemers met een pandbinding vinden, vooral als het gaat om pils, dat zij een dergelijke overstap naar een andere leverancier moeilijk kunnen maken. De drempel voor hen om over te stappen is hoog, vooral door de consequenties die dit zou kunnen hebben voor de eigen investeringen.
- De brouwerij kan verschillende posities innemen ten opzichte van de horecaondernemer. Aan deze posities zijn niet alleen verschillen in mate van handels- en financiële betrokkenheid van de brouwer bij het cafébedrijf verbonden, maar ook verschillen in risico's die de brouwerij loopt.
- Uiteindelijk lijkt de persoon van de ondernemer de doorslag te geven voor het te behalen rendement.
- Binding bepaalt vaak het vertrekpunt voor een onderhandelingspositie en een bandbreedte, maar samenwerking tussen horecaondernemers en onderhandelingskracht bepalen uiteindelijk de uitkomst.

# 11 Conclusies, aanbevelingen

## *Conclusies*

<b>Langdurige en hechte relatie</b>	Er waren in 2010 bijna 10.000 cafés in Nederland. Bijna 90% van de cafés (9.000 cafés) heeft een van de 4 grote brouwerijen als hoofdleverancier. Het merendeel van de cafébedrijven heeft een zeer langdurige handelsrelatie met een van de grote bierbrouwerijen in Nederland.
<b>7.500 cafés hebben een sterke binding met de brouwerij</b>	Driekwart van de bijna 10.000 cafébedrijven is op een wijze met de brouwerij gebonden, die verder gaat dan uitsluitend een normale handelsrelatie. Deze binding bestaat normaliter uit een bruikleencontract voor de tapinstallatie. Bij een op de zes cafés huurt de café-eigenaar het pand van de brouwerij. Daarnaast heeft nog eens een op de tien cafés een lening van de brouwerij of staat de brouwerij borg voor de lening van een bank of derde aan de café-eigenaar. De relatie van de café-eigenaar met de brouwerij blijkt een duidelijke impact te hebben op de opbrengsten, de kosten en de winstgevendheid van de cafébedrijven.
<b>Veel aantrekkelijke locaties zijn in het bezit van de brouwerij</b>	Als gekeken wordt naar de opbrengsten, dan is de relatie van de café-eigenaar met de brouwerij vooral van betekenis voor de mogelijkheid voor een cafébedrijf om op de meest aantrekkelijke vestigingspunten te zitten. Veel van deze aantrekkelijke vestigingspunten zijn in eigendom van de grote brouwerijen. Door dergelijke zaken te huren van de brouwerij is de ondernemer er zeker van dat hij veel publiek naar zich kan toetrekken. Het pand heeft de omzetspotentie, het merk bier zorgt voor de klantenvoorkeur, de ondernemer zorgt voor de persoonlijke sfeer en de aantrekkelijkheid van het café.
<b>Waarde van de financiële voordelen relatie kunnen oplopen tot meer dan 15% van bieromzet</b>	De relatie met de brouwerij kan aantrekkelijke voordelen opleveren in de vorm van hectoliterkortingen, bonussen, speciale diensten als gratis glaswerk, onderhoud tap, reclamebijdragen, bedrijfskleding, etc. De kortingen, bonussen en gratis diensten vertegenwoordigen een waarde die kan oplopen tot meer dan 15% van de omzet aan pils (excl. BTW). De waarde kan echter ook uitkomen op nog geen 3% van de omzet aan bier. Er is geen duidelijk herkenbare, algemeen gehanteerde, vaste en transparante systematiek die door de brouwers gebruikt wordt als het gaat om de toekenning van bonussen, kortingen en extra diensten. Er kan niet gesproken worden van een transparante beloningssystematiek.
<b>Onderhandelingskracht en -wil bepalen in belangrijke mate het financiële voordeel</b>	De hoogte van de toegekende bonussen en kortingen hangt niet alleen af van de behaalde omzet aan bier, maar is mogelijk nog veel meer afhankelijk van de onderhandelingskracht van de ondernemer en van zijn bereidheid om het meest te halen uit de relatie met de brouwerij. Veel ondernemers geven aan dat zij de voorkeur geven aan harmonie en continuïteit in de samenwerking met de brouwer.
<b>Bedrijven die een pand huren van de brouwerij behalen minder voordeel uit de relatie</b>	De mogelijkheid om te onderhandelen met de brouwerij blijkt in de praktijk voor cafés die gebonden zijn aan de brouwerij via de huur van het pand, veel minder groot dan voor cafés met uitsluitend tapbinding of voor ongebonden cafés. Hoewel de cafés waarvan het pand gehuurd wordt van de brouwer op vaak aantrekkelijke, druk bezochte vestigingspunten zitten, ontvangen deze bedrijven vaak een relatief lage hectoli-

terkorting. Ook de bonussen en gratis diensten zijn voor deze bedrijven vaak minder gunstig. Zij zullen het vooral moeten hebben van de extra hoge omzet waarvoor het pand garant staat.

**Een eigen pand  
geniet veruit de  
voorkeur bij de  
café-eigenaren**

De ondernemers die niet strak gebonden zijn aan hun hoofdleverancier, zijn over het algemeen veel meer tevreden over hun relatie met de brouwerij dan de pandgebonden bedrijven. De ondernemers met pandgebonden bedrijven oordelen vaak duidelijk minder positief over hun relatie met de hoofdleverancier. Toch zouden zij hun relatie met de hoofdleverancier altijd willen voortzetten, maar dan vanuit een pand dat niet gehuurd wordt van de brouwerij.

*Slotbeschouwing*

Wanneer gekeken wordt naar de werking van de markt voor drankverstrekkende horecabedrijven in het algemeen en voor cafés in het bijzonder, dan kan geconcludeerd worden dat deze niet perfect werkt, vooral niet wat betreft de inkoopmarkt voor horecabedrijven. Deze is weinig transparant als het gaat om de condities waartegen bedrijven kunnen inkopen en de horecabedrijven zijn vaak niet in staat om echte onderhandelingskracht in te zetten tegen hun leveranciers.

Uit het onderzoek is naar voren gekomen dat de samenwerking met de brouwer kan resulteren in zeer gunstige bedrijfscondities, maar evenzeer ook in minder gunstige. De resultaten van de onderhandeling met de brouwerij zijn in belangrijke mate bepalend voor de mogelijkheden van de ondernemer om extra winsten uit zijn bedrijf te halen. Of de ondernemer hierin zal slagen, hangt af van de mogelijkheid die hij heeft om te onderhandelen, van zijn onderhandelingskracht en van zijn wil om te onderhandelen. Gebleken is dat veel ondernemers niet echt de kracht hebben om te onderhandelen of de wil daartoe niet hebben. Veel ondernemers ontbreekt het aan kracht, omdat ze als eenling opereren en/of omdat de onderhandelingsruimte via verschillende constructies zeer beperkt is. Men is gebonden aan de brouwer en kan niet zomaar switchen. Als een overstap naar een andere leverancier niet eenvoudig mogelijk is, dan verkeert de ondernemer in een underdogpositie bij de onderhandelingen. Soms ontbreekt het ook gewoon aan wil om echt hard te onderhandelen en staat harmonie voorop. Als de mogelijkheid tot veranderen van leverancier er niet is, of de wil om te veranderen, dan is het ook niet te verwachten dat de beste condities gerealiseerd worden.

Om toch voor een bredere groep van bedrijven dan nu het geval is gunstige condities te behalen, dan is het noodzakelijk dat:

- ondernemers hun krachten gaan bundelen voor zover mogelijk in de vorm van een inkoopcombinatie;
- ondernemers hun kwaliteiten als onderhandelaar versterken, bijvoorbeeld door inschakeling van professionele adviseurs bij de onderhandelingen.



# BIJLAGE I    Commercieel gedrag en resultaat uitgediept

## 1. Inleiding

In 2010 is er een telefonische en internetenquête gehouden onder ondernemers in de drankverstrekkende horeca. Hieraan hebben resp. 500 en 1.600 ondernemers deelgenomen. Met behulp van de gegevens uit de internetenquête zijn regressieanalyses uitgevoerd om meer inzicht te verkrijgen in het commerciële gedrag van ondernemers en in het resultaat (brutowinstmarge op pils), vooral wat betreft de invloed van relaties met derden op het commerciële gedrag en het resultaat.

In deze bijlage worden de mogelijke verbanden tussen het commerciële gedrag resp. de resultaten daarvan en verschillende mogelijk verklarende factoren geanalyseerd. Als mogelijk verklarende factoren zijn aange-merkt: de kenmerken van de ondernemer, van de onderneming, van de markt en van de relaties met derden. De verklaring betreft de volgende aspecten: (1) de inkoopprijs van pils, (2) de verkoopprijs van pils, (3) de handelingsvrijheid van de ondernemer met betrekking tot het commerciële beleid, (4) de behaalde brutowinstmarges en (5) het behaalde resultaat (nettowinst voor belastingen in procenten van de totale omzet). De vraag is dan: 'Waardoor worden verschillen in hoogte van deze variabelen verklaard?'. Om een antwoord te geven op deze vraag worden – per te verklaren variabele – verschillende mogelijk verklarende factoren in ogenschouw genomen (zoals schaalgrootte, gebondenheid met de brouwer, opleiding en ervaring van de ondernemer, etc.) en niet slechts één factor. Dit is noodzakelijk, wil een verantwoord beeld van de verbanden kunnen worden geschetst. In deze en de volgende analyses wordt steeds gekeken naar een samenstel van factoren en de mogelijke samenhang van elk van de factoren met de hoogte van de te verklaren variabele(n).

## 2. Inkoopprijs

De te verklaren of afhankelijke variabele is in dit geval de inkoopprijs na eventuele hectoliterkorting in euro/liter (inclusief accijns en exclusief BTW). De inkoopprijs kan soms sterk verschillen. Hoofdstuk 4 van het hoofdrapport laat bijvoorbeeld zien dat de netto-inkoopprijs van pils voor bedrijven met een kelderinstallatie gemiddeld lager ligt dan de inkoopprijs van bedrijven met fustbier.

In tabel 24 zijn de resultaten van de regressieanalyse opgenomen. Voor iedere variabele is weergegeven in hoeverre er een relatie is met de netto-inkoopprijs en of er sprake is van een significante relatie. Als hierna wordt gesproken over het effect van een bepaalde variabele (X) op de netto-inkoopprijs (Y), dan gaat het om het effect van X op Y onder de veronderstelling dat alle andere variabelen constant worden gehouden. Een voorbeeld: een overgang van flesbier naar kelderbier zou een stijging van de netto-inkoopprijs met 35 cent tot gevolg hebben, ceteris paribus (i.e. onder de voorwaarde dat alle andere omstandigheden onveranderd blijven).

Tabel 24 Regressieresultaten m.b.t. verklaring netto-inkoopprijs (euro/liter)

<i>Factor/variabele</i>	<i>Coëfficiënt</i>
Constante	+2,022 ***
<b>Ondernemer</b>	
Opleidingsniveau (t.o.v. geen/laag)	
- Middelbaar	+0,042
- Hoog	+0,063 *
Ervaring als ondernemer in de horeca	-0,003 ***
<b>Onderneming</b>	
Sector (t.o.v. restaurantsector)	
- Cafés en discotheken	-0,108 ***
- Overige drankensector	-0,134 ***
- Hotelsector	-0,034
Tapsysteem (t.o.v. flesbier)	
- Kelderbier	+0,345 ***
- Fusten	+0,531 ***
Omvang van de vestiging (uitgedrukt in omzet)	-0,032 **
Locatie (t.o.v. overig, zoals landelijke en werkgebieden)	
- Stedelijk	-0,024
- Dorpscentrum	-0,057 *
Brouwerij hoofdmerk (t.o.v. overige brouwerijen)	
- Heineken	+0,163 ***
- Grolsch	+0,086 **
- Inbev	+0,151 ***
- Bavaria	-0,004
<b>Markt</b>	
Er is geen significantie invloed vastgesteld van concurrentie op netto-inkoopprijs	-
<b>Relaties met derden</b>	
Gebondenheid (t.o.v. ongebonden)	
- Tapinstallatie van de brouwerij	+0,015
- Geldlening of borgstelling van de brouwerij	+0,039
- Pand van de brouwerij	+0,153 ***
Hectoliterkorting (t.o.v. geen korting)	-0,229 ***
N	901
F	16,180 ***
R <sup>2</sup> (verklaarde variantie)	0,265

\* significant op 10%; \*\* significant op 5%; \*\*\* significant op 1%

Bron: EIM, 2010.

Hierna zal allereerst nader worden ingegaan op de relatie tussen de netto-inkoopprijs en de factoren *Ondernemer*, *Onderneming*, *Markt* en *Relaties met derden*. Daarna komen de andere variabelen aan de orde.

### *Ondernemer*

Naar opleidingsniveau bezien, valt op dat ondernemers met een hogere opleiding gemiddeld een hogere inkoopprijs betalen dan ondernemers met een lagere opleiding. Het zou kunnen zijn dat hoger opgeleide ondernemers de hogere inkoopprijs via een andere weg compenseren (bijvoorbeeld door een 'korting' op de huurprijs indien het pand wordt gehuurd van de brouwerij). Dit kan echter niet op basis van de beschikbare gegevens worden vastgesteld.

Meer ervaring als ondernemer in de drankverstrekkende horeca gaat samen met een gemiddeld lagere inkoopprijs. Een mogelijke verklaring is dat deze ondernemers meer kennis hebben van de markt en zodoende beter in staat zijn te onderhandelen over de inkoopprijs.

De leeftijd van de ondernemer en het al dan niet beschikken over een horecaopleiding, spelen geen rol bij de verklaring van de inkoopprijs.

### *Onderneming*

Ten opzichte van de restaurantsector en de hotelsector ligt de gemiddelde inkoopprijs bij zowel de cafés en discotheken als de overige drankensector lager. Tussen de hotelsector en de restaurantsector is geen significant verschil in het effect op de inkoopprijs gevonden. Hetzelfde geldt voor de vergelijking cafés en discotheken enerzijds en overige drankensector anderzijds.

Het tapsysteem is ook van invloed op de inkoopprijs. In hoofdstuk 6 werd al duidelijk dat ondernemingen met een kelderinstallatie of fustbier gemiddeld genomen een hogere inkoopprijs betalen dan ondernemingen die flesjes verkopen. De gemiddelde inkoopprijs bij ondernemingen met fustbier is op zijn beurt weer hoger dan bij ondernemingen met een kelderinstallatie. De sector en het tapsysteem zijn weliswaar niet geheel onafhankelijk van elkaar. Ook na correctie voor de totale set van factoren (ondernemer, onderneming, markt en relaties met derden) blijft dit verschil echter overeind.

Grotere ondernemingen betalen gemiddeld een lagere inkoopprijs. De omvang is in dit geval gemeten aan de hand van de totale omzet van de vestiging.<sup>1</sup> Schaalvoordelen bij de inkoop van pils zouden hier een rol kunnen spelen.

Ondernemers van vestigingen in dorpscentra betalen gemiddeld een lagere netto-inkoopprijs dan ondernemers uit overige (niet stedelijke) gebieden.

Kijken we naar de brouwerij die het bier levert, dan blijkt dat de netto-inkoopprijs bij Heineken, Grolsch en Inbev significant hoger ligt dan bij Bavaria en de overige brouwerijen. De netto-inkoopprijs bij Heineken en Inbev is vervolgens weer hoger dan bij Grolsch. De overstap van een van de overige merken pils naar Inbev of Heineken zou ceteris paribus een toename van de netto-inkoopprijs impliceren met respectievelijk 15 en

<sup>1</sup> In de regressieanalyses is gewerkt met de log van de omzet.

16 cent per liter. De inkoopprijs bij Heineken en Inbev verschilt overigens niet significant van elkaar.

### *Markt*

De mate van concurrentie speelt geen significante rol bij de verklaring van de netto-inkoopprijs.

### *Relaties met derden*

Ondernemers zijn in meer of mindere mate afhankelijk van derden. Bij deze laatste factor is gekeken naar het eigendom van het pand en de eigenaar van het tapsysteem. Ook is het feit meegenomen of de ondernemer een eventuele bruikleenoverkomst, financieringsovereenkomst en/of borgstellingsovereenkomst heeft met de bierleverancier. Tot slot is ook gekeken naar het hebben van een geldlening bij de bank.

Met betrekking tot het eigendom van het pand, de eigenaar van het tapsysteem en een eventuele financierings-, bruikleen- en/of borgstellingsovereenkomst, blijken bepaalde combinaties in de praktijk vaak voor te komen. In hoofdstuk 3 van het hoofdrapport zijn deze combinaties beschreven. Daaruit zijn de volgende vier clusters voortgekomen:

1. ongebonden: geen eigendommen en overeenkomsten met een brouwerij;
2. tapinstallatie van de brouwerij: alleen een tapinstallatie van de brouwerij en/of een bruikleenovereenkomst;
3. geldlening of borgstelling van de brouwerij: een geldlening of borgstelling van een brouwerij, al dan niet in combinatie met een tapinstallatie van de brouwerij en/of een bruikleenovereenkomst, maar geen pand van de brouwerij;
4. pand van de brouwerij: een pand gehuurd van de brouwerij, al dan niet in combinatie met geldlening, borgstelling, tapinstallatie van de brouwerij en/of een bruikleenovereenkomst.

In hoofdstuk 4 bleek al dat de gemiddelde netto-inkoopprijs verschilt naar de mate van afhankelijkheid van de brouwerij. Een nadere uitsplitsing naar het tapsysteem, de sector en de bierleverancier laat zien dat de ongebonden ondernemers vaker flesbier schenken, maar dat bij de deels gebonden ondernemers het aandeel van de drankensector en de 'goedkopere merken' (als goedkoop zijn aangemerkt Bavaria en de 'overige merken') hoger is dan bij de ongebonden ondernemers. Bovendien ontvangt men vaker hectoliterkorting. Het is daarom niet op voorhand duidelijk of verschillen in netto-inkoopprijs bij verschillende vormen van gebondenheid worden verklaard door die gebondenheid op zich of dat onderliggende verschillen met betrekking tot het tapsysteem, de sector en de bierleverancier hieraan ten grondslag liggen.

De uitkomsten van de regressieanalyses bieden hierin meer inzicht, aangezien voor al deze verschillen is gecorrigeerd. Vergeleken met de ongebonden ondernemers is er geen significant verschil gevonden in netto-inkoopprijs voor ondernemers met een tapinstallatie van de brouwerij. Hetzelfde geldt voor ondernemers met een financierings- en/of borgstellingsovereenkomst. Ondernemers die het pand van de brouwerij huren, betalen echter wel een hogere netto-inkoopprijs, vergeleken met ondernemers die niet gebonden zijn aan de leverancier. Ook is de netto-

inkoopprijs hoger in vergelijking met de ondernemers die op een andere wijze gebonden zijn aan de leverancier.

Hectoliterkorting leidt tot een lagere netto-inkoopprijs. Een afnameverplichting en een geldlening bij de bank hebben geen significante invloed op de inkoopprijs.

### 3. Verkoopprijs

Net als de netto-inkoopprijs is ook de relatie tussen de verkoopprijs en de vier factoren *ondernemer*, *onderneming*, *markt* en *relaties met derden* onderzocht. De resultaten hiervan zijn opgenomen in tabel 25. De afhankelijke variabele is in dit geval de verkoopprijs van pils (in euro/cl, inclusief accijns en BTW). Ook hier geldt dat we steeds spreken over de relatie tussen de verkoopprijs enerzijds en een van de verklarende variabelen anderzijds, onder de voorwaarde dat alle andere variabelen constant worden gehouden. Het gaat dus steeds puur om het verband tussen een bepaalde variabele en de verkoopprijs van pils.

#### *Ondernemer*

Gelet op de kenmerken van de ondernemer vinden we een significante positieve relatie tussen de ervaring van de ondernemer in de drankverstrekkende horeca en de verkoopprijs. Het effect van ervaring op de verkoopprijs is echter bijzonder klein. Voor de overige kenmerken van de ondernemer (leeftijd, opleidingsniveau en het al dan niet beschikken over een horecaopleiding) is geen significante relatie met de verkoopprijs geconstateerd.

#### *Onderneming*

In hoofdstuk 4 is de gemiddelde verkoopprijs van pils naar sector opgenomen. De gemiddelde verkoopprijs blijkt het laagst te zijn in de overige drankensector, gevolgd door de cafés en discotheken, de restaurantsector en de hotelsector. Ook als gecorrigeerd wordt voor allerlei andere kenmerken van de ondernemer, de onderneming, de markt en relaties met derden, blijkt de verkoopprijs in de overige drankensector significant lager te liggen dan in de overige drie sectoren. De verkoopprijs in cafés en discotheken is ten opzichte van de restaurantsector wel significant lager, maar niet in vergelijking met de hotelsector. Tussen de hotel- en de restaurantsector is geen significant verschil in de relatie met de verkoopprijs gevonden.

Naar tapsysteem bezien, is de verkoopprijs voor fust- en kelderbier significant hoger dan voor flesbier. Tussen fust- en kelderbier is geen significant verschil gevonden. Dit bevestigt het beeld dat in hoofdstuk 4 is gepresenteerd.

Tabel 25 Regressieresultaten m.b.t. verklaring verkoopprijs (euro/cl)

<i>Factor/variabele</i>	<i>Coëfficiënt</i>	
Constante	,035	***
<b>Ondernemer</b>		
Ervaring als ondernemer in de horeca	,000	**
<b>Onderneming</b>		
Sector (t.o.v. restaurantsector)		
- Cafés en discotheken	-,003	***
- Overige drankensector	-,006	***
- Hotelsector	-,001	
Tapsysteem (t.o.v. flesbier)		
- Kelderbier	,011	***
- Fusten	,012	***
Omvang van de vestiging (uitgedrukt in omzet)	,004	***
Locatie (t.o.v. overig, zoals landelijke en werkgebieden)		
- Stedelijk	,004	***
- Dorpscentrum	,000	
Brouwerij hoofdmerk (t.o.v. overige brouwerijen)		
- Heineken	-,001	
- Grolsch	-,001	
- Inbev	-,003	**
- Bavaria	-,004	**
<b>Markt</b>		
Er is geen significante invloed vastgesteld van concurrentie op verkoopprijs		
<b>Relaties met derden</b>		
Er is geen significante relatie verkoopprijs en aard binding vastgesteld		
Hectoliterkorting (t.o.v. geen korting)	-,002	**
N	1.250	
F	21,150	***
R <sup>2</sup> (verklaarde variantie)	0,197	
* significant op 10%; ** significant op 5%; *** significant op 1%		

Bron: EIM, 2010.

De relatie tussen de verkoopprijs en de grootte van de onderneming blijkt positief. Daarnaast lijkt er ook een verband te bestaan tussen de locatie en de verkoopprijs. In stedelijke gebieden ligt de verkoopprijs significant hoger in vergelijking met niet-stedelijke gebieden.

Daarnaast blijkt er eveneens een verschil in verkoopprijs tussen de verschillende brouwers te zijn. Ten opzichte van Heineken en de overige brouwerijen is de verkoopprijs bij Inbev en Bavaria significant lager. In vergelijking met Grolsch is er geen significant verschil gevonden.

### *Markt*

De mate van concurrentie speelt geen significante rol bij de verklaring van de verkoopprijs.

### *Relaties met derden*

Eerder zagen we dat de verkoopprijs bij (relatief) ongebonden ondernemers lager is dan bij gebonden ondernemers (zie hoofdstuk 4). Corrigeren we echter voor een aantal andere kenmerken van de ondernemer en de onderneming, dan blijkt de mate van afhankelijkheid van de brouwerij geen significante relatie te hebben met de verkoopprijs.

Tot slot constateren we dat bedrijven die hectoliterkorting ontvangen, een significant lagere verkoopprijs hebben dan bedrijven die geen hectoliterkorting ontvangen.

## 4. Handelingsvrijheid voor het commerciële beleid

De handelingsvrijheid met betrekking tot het commerciële beleid wordt gezien als component van het commerciële gedrag. Het gaat hierbij om de handelingsvrijheid ten aanzien van de samenstelling van het assortiment, reclame, verkoopprijs van pils, presentatie/inrichting en de strategie voor de komende jaren (zie ook hoofdstuk 3 hieromtrent).

In de praktijk blijkt dat er grote samenhang is tussen de antwoorden die men gegeven heeft op de vijf vragen met betrekking tot commercieel gedrag en de invloed van de brouwerij hierop. Om een en ander overzichtelijk te houden, is er daarom voor gekozen om te kijken naar de gemiddelde score op elk van de vijf aspecten. Hierdoor ontstaat één variabele die aangeeft in welke mate er sprake is van handelingsvrijheid van de ondernemer c.q. invloed van de brouwerij met betrekking tot het commerciële beleid.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Een voorwaarde voor het middelen van de scores op de vijf aspecten is wel dat er sprake is van een zekere samenhang tussen de antwoorden. Wanneer dit er niet is, bestaat namelijk het gevaar dat lage en hoge scores elkaar opheffen en er dus een verkeerd beeld ontstaat van de handelingsvrijheid met betrekking tot het commerciële beleid. Met behulp van factoranalyse is nagegaan wat de samenhang is tussen de antwoorden op de vijf aspecten. Er blijkt sprake te zijn van een zeer grote samenhang; de factoranalyse resulteert in één factor die 76% van de variantie verklaart, waarbij de kleinste factorlading 0,79 is. De Kaiser-Meyer-Olkin (KMO)-maat voor steekproefadequaatheid en de Bartlett's Test of Sphericity laten – niet verwonderlijk – allebei zien dat factoranalyse geoorloofd is.

Tabel 26 Regressieresultaten m.b.t. verklaring van invloed van de brouwerij op het commerciële beleid

<i>Factor/variabele</i>	<i>Coëfficiënt</i>
Constante	+1,383 ***
<b>Ondernemer</b>	
horecaopleiding (t.o.v. geen horecaopleiding)	+0,185 ***
<b>Onderneming</b>	
Niet-rechtspersoon (t.o.v. rechtspersoon)	+0,165 ***
Sector (t.o.v. restaurantsector)	
- Cafés en discotheken	+0,168 **
- Overige drankensector	+0,034
- Hotelsector	-0,124
Tapsysteem (t.o.v. flesbier)	
- Kelderbier	+0,262 **
- Fusten	+0,123
Brouwerij hoofdmerk (t.o.v. overige brouwerijen)	
- Heineken	+0,261 ***
- Grolsch	+0,272 **
- Inbev	+0,161 *
- Bavaria	+0,154
<b>Markt</b>	
Er is geen relatie vastgesteld voor invloed van concurrentie op commercieel beleid	-
<b>Relaties met derden</b>	
Gebondenheid (t.o.v. ongebonden)	
- Tapinstallatie van de brouwerij	+0,122 *
- Geldlening of borgstelling van de brouwerij	+0,197 *
- Pand van de brouwerij	+0,386 ***
N	1.593
F	6,323 ***
R <sup>2</sup> (verklaarde variantie)	0,053
* significant op 10%; ** significant op 5%; *** significant op 1%	

Bron: EIM, 2010.

In tabel 26 zijn de resultaten van de regressieanalyse opgenomen. De afhankelijke variabele (in dit geval de gemiddelde score op vijf afzonderlijke vragen) kan minimaal de waarde 1 aannemen (geen invloed van de brouwerij op het commerciële beleid) en maximaal de waarde 5 (zeer sterke invloed van de brouwerij op het commerciële beleid). Hieronder zullen de uitkomsten worden besproken. Let wel, de verklaarde variantie is met slechts vijf procent betrekkelijk laag. Een mogelijkheid is dat de handelingsvrijheid van de ondernemer met betrekking tot het commerciële beleid zich niet laat verklaren door de gebruikte set van verklarende variabelen (i.e. de factoren *Ondernemer*, *Onderneming*, *Markt* en *Relaties met derden*). Met andere woorden, de verklaring moet gezocht wor-



den in andere aspecten, die in dit onderzoek niet zijn gemeten. Een andere mogelijkheid is dat de werkelijkheid complexer is dan wij hier veronderstellen en dat de relatie tussen het commerciële beleid enerzijds en de set van verklarende variabelen anderzijds niet zonder meer te vangen is in een lineair regressiemodel. Toch zijn er significante relaties gevonden, die hierna nader zullen worden besproken.

#### *Ondernemer*

Ondernemers met een horecaopleiding ervaren meer invloed van de brouwerij op het commerciële beleid dan ondernemers zonder horecaopleiding.

Voor wat betreft de overige kenmerken van de ondernemer (leeftijd, opleidingsniveau en ervaring als ondernemer in de drankverstrekkende horeca) is er geen significant verband gevonden met de handelingsvrijheid ten aanzien van het commerciële beleid.

#### *Onderneming*

Bedrijven zonder rechtspersoonlijkheid (zoals ondernemers in een commanditaire vennootschap, eenmansbedrijf of vennootschap onder firma) ondervinden meer invloed van de brouwerij op het commerciële beleid ten opzichte van de andere groep ondernemers (bedrijven met rechtspersoonlijkheid).

Naar sector bezien, is de handelingsvrijheid van de ondernemer met betrekking tot het commerciële beleid significant beperkter in de cafés en discotheken, in vergelijking met zowel de hotel- als de restaurantsector. Ten opzichte van de overige drankensector is er geen significant verschil gevonden.

Vestigingen met een kelderinstallatie ervaren een grotere invloed van de brouwerij (en dus een lagere handelingsvrijheid) dan vestigingen met fusten of flesjes. Weliswaar is het zo dat vestigingen met een kelderinstallatie sterker afhankelijk zijn van de leverancier van bier (zie hoofdstuk 3), maar hiervoor is juist gecorrigeerd door ook de mate van gebondenheid op te nemen in de analyse. Ook na correctie blijkt de handelingsvrijheid van ondernemers die kelderbier schenken dus beperkter. Tussen de vestigingen met fusten of flesjes is er overigens geen significant verschil gevonden.

Ondernemers die hun bier inkopen bij leveranciers van Heineken, Grolsch of Inbev hebben minder handelingsvrijheid dan degenen die hun bier bij de overige brouwerijen inkopen. Ten opzichte van bedrijven die Bavaria schenken, is er geen significant verschil gevonden. Verder verschilt de handelingsvrijheid van ondernemers niet significant van elkaar bij de drie eerdergenoemde brouwerijen.

Het aantal vestigingen van de onderneming, de omvang van de vestiging en de locatie van de vestiging (stedelijk, dorpscentrum, overig) blijkt niet van invloed op de handelingsvrijheid van de ondernemer ten aanzien van het commerciële beleid.

### *Markt*

De mate van concurrentie speelt geen significante rol bij de handelingsvrijheid van de ondernemer met betrekking tot het commerciële beleid.

### *Relaties met derden*

Ondernemers die op enigerlei wijze gebonden zijn aan de brouwerij, ervaren een significant sterkere invloed van de brouwerij op het commerciële beleid dan ongebonden ondernemers. Dit speelt vooral bij ondernemers waarbij het pand gehuurd wordt van de brouwerij. Voor deze groep geldt eveneens dat de handelingsvrijheid significant beperkter is in vergelijking met de groep ondernemers die een tapinstallatie van de brouwerij heeft.

Voor wat betreft ondernemers met een afnameverplichting of een eventuele geldlening bij de bank is er geen significante relatie geconstateerd met betrekking tot de handelingsvrijheid van de ondernemer.

## 5. Brutomarge op pils

De maatstaf voor het resultaat is de brutomarge op pils. Voor wat betreft de definitie van de brutomarge op pils wordt verwezen naar hoofdstuk 4.

Tabel 27 toont de resultaten van de regressieanalyse. De brutomarge is uitgedrukt als perunage<sup>1</sup>. Voor wat betreft de interpretatie van de resultaten betekent dit bijvoorbeeld dat een overgang van flesbier naar fustbier een daling van de brutomarge van 4% tot gevolg zal hebben.

### *Ondernemer*

De kenmerken van de ondernemer hebben geen significant effect bij de verklaring van de brutomarge op pils.

### *Onderneming*

Vestigingen met fustbier hebben gemiddeld een lagere brutomarge op pils dan vestigingen met kelderbier of flesjes, zie ook hoofdstuk 4. Uit de resultaten van de regressieanalyse blijkt dat ook na correctie voor onder andere omvang, locatie, hoofdmerk pils en type gebondenheid, de brutomarge op fustbier significant lager is in vergelijking met kelderbier en flesjes. Tussen de twee laatstgenoemde tapsystemen is er geen significant verschil gevonden.

De omvang van de vestiging (in termen van totale omzet) en het aantal vestigingen van de onderneming leveren beide een positieve bijdrage aan de brutomarge. Ook de locatie blijkt van belang: vestigingen in een stedelijk woonmilieu of in dorpscentra hebben een significant hogere brutomarge dan vestigingen op andere locaties. In stedelijke gebieden is de brutomarge bovendien hoger dan in dorpscentra.

<sup>1</sup> Percentage gedeeld door 100.

Tabel 27 Regressieresultaten m.b.t. verklaring van brutomarge op pils

Factor/variabele	Coëfficiënt
Constante	+0,565 ***
<b>Ondernemer</b>	
Geen significante relatie met een van de onderliggende variabelen	-
<b>Onderneming</b>	
Tapsysteem (t.o.v. flesbier)	
- Kelderbier	-0,014
- Fusten	-0,040 ***
Omvang van de vestiging (uitgedrukt in omzet)	+0,013 ***
Aantal vestigingen	+0,016 **
Locatie (t.o.v. overig, zoals landelijke en werkgebieden)	
- Stedelijk	+0,021 ***
- Dorpscentrum	+0,011 *
Brouwerij hoofdmerk (t.o.v. overige brouwerijen)	
- Heineken	-0,021 ***
- Grolsch	-0,010
- Inbev	-0,028 ***
- Bavaria	-0,014
<b>Markt</b>	
Er is geen relatie vastgesteld tussen concurrentie en brutomarge	-
<b>Relaties met derden</b>	
Gebondenheid (t.o.v. ongebonden)	
- Tapinstallatie van de brouwerij	-0,005
- Geldlening of borgstelling van de brouwerij	-0,003
- Pand van de brouwerij	-0,016 **
Hectoliterkorting (t.o.v. geen korting)	+0,027 ***
<b>Commercieel gedrag</b>	
Er is geen relatie vastgesteld tussen commercieel gedrag en brutomarge	-
N	858
F	16,300 ***
R <sup>2</sup> (verklaarde variantie)	0,195
* significant op 10%; ** significant op 5%; *** significant op 1%	

Bron: EIM, 2010.

De brutomarge op pils van de brouwerijen Heineken of Inbev ligt lager dan op pils van een van de overige merken (Warsteiner, Leeuw, etc.). Ook ten opzichte van brouwerij Grolsch is de brutomarge bij Heineken en Inbev lager. Naar sector bezien, zijn er geen significante verschillen gevonden ten aanzien van de brutomarge.

### *Markt*

De mate van concurrentie speelt geen significante rol bij de verklaring van de brutomarge op pils.

### *Relaties met derden*

Kijken we naar de relaties met derden, dan zien we dat indien het pand van de brouwerij wordt gehuurd, dit een drukkend effect heeft op de brutomarge. Ook de andere vormen van gebondenheid vertonen een negatieve relatie, zij het dat dit verband niet significant is.

Het ontvangen van hectoliterkorting is positief gerelateerd aan de brutomarge. Dit is niet verwonderlijk, aangezien de netto-inkoopprijs van pils bij bedrijven die hectoliterkorting ontvangen, gemiddeld lager is (zie ook hoofdstuk 4).

Een afnameverplichting heeft, evenals een eventuele geldlening bij de bank, geen significant effect op de brutomarge.

### *Commercieel gedrag*

De handelingsvrijheid van de ondernemer ten aanzien van het commerciële beleid is niet van invloed gebleken op de brutomarge. De netto-inkoopprijs van pils – die geldt als een maatstaf voor commercieel gedrag – is niet meegenomen bij de verklaring van de brutomarge, aangezien de brutomarge wordt uitgerekend met behulp van de inkoopprijs.

## 6. De hoogte van de nettowinst

De te verklaren variabele is in dit geval het gemiddelde bedrijfsresultaat als percentage van de omzet<sup>1</sup>. Hierbij is er op twee wijzen geanalyseerd. Allereerst heeft er een analyse plaatsgevonden waarbij voor de verklaring van de nettowinst over 2009, de voorgaande jaren (2007 en 2008) zijn meegenomen als verklarende variabelen. De uitkomsten zijn weergegeven in tabel 28.

### *Verklaring van de hoogte van de nettowinst in 2009*

De hoogste verklaringswaarde voor de variantie in de hoogte van de nettowinst biedt het model waarin voor deze verklaring tevens de hoogte van de nettowinst in 2007 en 2008 in ogenschouw wordt genomen. Dit model verklaart niet minder dan 90% van de variantie. Hieronder zijn de bevindingen op een rij gezet:

- De uitkomsten van de doorgevoerde analyse laten zien dat bedrijven die in 2009 beter presteren, dit in de meeste gevallen ook in 2008 deden. Op zich gaat dit in de praktijk vaak op: ondernemingen die in het recente verleden beter presteren dan de collega-bedrijven, doen dit vaak ook het jaar daarop.

<sup>1</sup> De analyse is gemaakt door A. Minnema van de Rijksuniversiteit Groningen, onder begeleiding van prof. dr. P.S.H. Leeftang en dr. S. Gensler.

Tabel 28 Verklaring van de nettowinst in 2009

<i>factor/variabele</i>	<i>Model met vertraging</i>	<i>Model zonder ver- traging</i>
Constante	-7.473	-13.477
<b>Ondernemer</b>		
Horecaopleiding	-0.731	0.880
<b>Onderneming</b>		
Sector t.o.v. restaurants		
Drankensector overig	-1.525	0.496
Cafés en discotheken	-0.339	2.092
Hotelsector	-1.354	2.193
Tapsysteem t.o.v. flesbier		
Kelderbier	3.540	-0.781
Fusten	3.376	-4.597
Locatie t.o.v. overig		
Stedelijk	0.296	-3.289
Dorpscentrum	-0.122	-3.248
Gevoerd hoofdmerk t.o.v. Heineken		
Grolsch	0.508	-0.721
Inbev	1.695	0.427
Bavaria	0.794	1.474
Omzet (exclusief BTW) 2009	-0.015	-0.493
Niet-rechtspersoonlijkheid	0.621	11.733***
<b>Bedrijfsresultaten voorgaande jaren</b>		
Bedrijfsresultaat 2008 in procenten	0.758***	
Bedrijfsresultaat 2007 in procenten	0.200	
<b>Relaties met derden t.o.v. ongebondenheid</b>		
Tapinstallatie van brouwer	-0.542	-1.186
Pand gehuurd van brouwer	-2.301**	-7.470**
Lening/borgstelling van/door brouwer	-0.612	-0.284
<b>Commercieel gedrag</b>		
Commercieel Beleid (handelingsvrij- heid)	0.187	0.194
Verkoopprijs bier in € per liter	0.089	-3.767***
Geldlening van de bank	0.181	4.215**
<b>Betrouwbaarheidswaarden</b>		
lambda	8.401	49.028**
Observations	421	551
R-squared	0.90	0.13

\* significant op 10%; \*\* significant op 5%;\*\*\* significant op 1%.

Bron: EIM, 2010.

- Naast deze meer 'normale' constatering laat de analyse evenwel ook een bijzonder aspect zien: wanneer het pand gehuurd wordt van de brouwer, dan gaat dit samen met een significant lager nettowinstniveau dan wanneer er sprake is van ongebondenheid. Deze conclusie wordt eveneens bevestigd in de tweede analyse, waarbij er sprake is van een analyse waarin de tijdsvertraging niet is meegenomen. Ook dan wordt er een significant lagere nettowinst vastgesteld wanneer het pand gehuurd wordt van de brouwerij in vergelijking met de ongebonden ondernemingen.
- De invloed van de verkoopprijs van bier is volgens de tweede analyse negatief: een hogere verkoopprijs gaat samen met een minder hoge nettowinst. Dit wordt evenwel niet bevestigd in de eerste analyse.
- Ten slotte laat het tweede model zien dat een geldlening van de bank samengaat met hogere nettowinsten. Dit kan erop duiden dat banken eerder geneigd zijn geld te lenen aan bedrijven met een hoog rendement dan aan bedrijven met een laag rendement. Deze bevinding wordt evenwel niet bevestigd met de toepassing van het eerste model.

## 7. Samenvatting

De analyse heeft zich gericht op het vaststellen van directe effecten van verschillende (verklarende) variabelen op de netto-inkoopprijs, op de verkoopprijs, op het commerciële beleid en op de brutomarge op pils (de te verklaren variabelen). Er is sprake van een direct effect als een verandering in een bepaalde verklarende variabele – waarbij andere variabelen constant blijven – leidt tot een significante verandering in de te verklaren variabele. Hierbij wordt opgetekend dat de analyse is gericht op samenhangen. Deze analyse geeft niet aan waarom bepaalde samenhangen zich voordoen. De analyse verklaart aldus verschillen, maar geeft niet de causaliteit voor de geconstateerde relaties aan.

### **Verklarende factoren voor de netto-inkoopprijs**

De doorgevoerde analyses verklaren 26,5% van de verschillen in netto-inkoopprijs tussen bedrijven. De analyses maken duidelijk dat verschillen in inkoopprijs vooral samenhangen met verschillen in:

- de sector waarin het bedrijf actief is (lagere inkoopprijs bij cafés en discotheken en de overige drankensector);
- de omvang van het bedrijf voor zover tot uitdrukking komend in hectoliterkorting (lagere inkoopprijs bij grotere bedrijven);
- het gebruikte tapsysteem (hogere inkoopprijs van fustbier t.o.v. kelderbier en hogere inkoopprijs fustbier en kelderbier t.o.v. flesbier);
- de hoofdleverancier van pils (hogere inkoopprijs bij Heineken, Grolsch en Inbev);
- de gebondenheid met de brouwer (hogere inkoopprijs voor bedrijven met pand dat gehuurd is van de brouwer).

### **Verklarende factoren voor de verkoopprijs**

De doorgevoerde analyses verklaren 19,7% van de verschillen in verkoopprijs tussen bedrijven. De analyses maken duidelijk dat verschillen in verkoopprijs vooral samenhangen met verschillen in:

- de sector waarin het bedrijf actief is (lagere verkoopprijs bij cafés en discotheken en de overige drankensector);

- de omvang van het bedrijf (hogere verkoopprijs bij grotere bedrijven);
- het gebruikte tapsysteem (hogere verkoopprijs bij fustbier en kelderbier t.o.v. flesbier);
- de locatie (hogere verkoopprijs in stedelijke gebieden);
- de hoofdleverancier van pils (lagere verkoopprijs bij Inbev en Bavaria);
- het al dan niet ontvangen van hectoliterkorting (lagere verkoopprijs wanneer hectoliterkorting wordt ontvangen).

#### **Verklarende factoren voor het commerciële beleid**

De doorgevoerde analyses verklaren 5% van de verschillen in ervaren invloed van de brouwer op de bedrijfsvoering. Duidelijk wordt dat wanneer het bedrijf werkt met grote brouwers, het duidelijker invloed ervaart dan wanneer het niet met grote brouwers werkt. Deze invloed is vooral sterk als het pand gehuurd wordt van de brouwer. Ook ondernemers die vooral kelderbier verkopen, ervaren meer invloed van de brouwerij op hun commerciële beleid. Verder is de invloed van de brouwerij sterker bij zelfstandige ondernemers zonder rechtspersoonlijkheid (vaak kleinere bedrijven) dan bij bedrijven met rechtspersoonlijkheid. Opmerkelijk is dat ondernemers met een specifieke horecaopleiding meer invloed van de brouwerij op het commerciële beleid ervaren dan ondernemers zonder horecaopleiding.

#### **Verklarende factoren voor de brutowinst op bier in % van de verkoopprijs van bier**

De doorgevoerde analyses verklaren 19,5% van de verschillen in brutowinstmarges op bier. De analyses ten aanzien van verschillen tussen bedrijven maken duidelijk dat de brutowinstmarge vooral negatief wordt beïnvloed door het gebruik van fusten als tapsysteem en de keuze van een grote brouwer als hoofdleverancier. Ook de situatie waarin het pand gehuurd wordt van de brouwerij, gaat samen met lagere brutowinstmarges.

#### **Verklarende factoren voor de nettowinst in % van de totale bedrijfsomzet**

Er zijn twee analyses verricht: analyse 1 met een tijdsvertraging, analyse 2 zonder tijdsvertraging. De doorgevoerde analyses verklaren resp. 90% en 13% van de verschillen in nettowinstpercentages. De analyses ten aanzien van verschillen tussen bedrijven maken duidelijk dat de procentuele nettowinst positief samenhangt met de hoogte van de procentuele nettowinst in het voorgaande jaar. De nettowinst wordt evenwel negatief beïnvloed door de situatie waarin het pand gehuurd wordt van de brouwerij. Ook de hoogte van de verkoopprijs heeft mogelijk een negatieve impact op de nettowinst.





## BIJLAGE II Clusteranalyse

Om 56 cafés op basis van hun bedrijfskenmerken goed te kunnen indelen, is een clusteranalyse doorgevoerd met gebruikmaking van de navolgende variabelen.

- F\_omzet = (Omzet: Gemiddelde omzet alle bedrijven)
- fust versus kelder
- situering vestigingspunt
- al dan niet maaltijdverstrekking
- typering van de bedrijfsleider.

Op basis van de doorgevoerde analyse zijn 5 clusters vastgesteld, te weten<sup>1</sup>:

1. het kleine bruine café
2. het buitenaf gelegen café
3. het centrumcafé
4. het eetcafé
5. het topcafé.

Hierna volgende de typering van de cafés op basis van de gehanteerde clustervariabelen, aangevuld met andere bedrijfstyperende kenmerken, onder meer de binding met de brouwerij. De kenmerken in de grijs gearceerde cellen zijn die waarop geclusterd is.

<sup>1</sup> De analyse is doorgevoerd op 49 bedrijven.

Tabel 29 Het kleine bruine café (n = 7)

<i>omschrijving</i>	<i>minimum</i>	<i>maximum</i>	<i>gemiddeld</i>
Aantal jaren ervaring	1	37	22
oppervlakte in m <sup>2</sup>	50	610	190
omzet in €	20.000	195.000	125.000
bieromzet in hectoliters	25	325	115
% fustomzet			100
% kelderomzet			0
% met binding pand			0
% met binding tap			57
% centrumligging			57
% ligging buiten centrum			14
% in dorp gesitueerd			29
% maaltijdverstrekking			14
% expert			0
% hoeder			100
% organisator			0

Bron: EIM, 2011.

Tabel 30 Het buitenaf gelegen café (n = 5)

<i>omschrijving</i>	<i>minimum</i>	<i>maximum</i>	<i>gemiddeld</i>
Aantal jaren ervaring	10	38	21
oppervlakte in m <sup>2</sup>	100	885	310
omzet in €	195.000	645.000	315.000
bieromzet in hectoliters	5	200	90
% fustomzet			100
% kelderomzet			0
% met binding pand			20
% met binding tap			60
% centrumligging			0
% ligging buiten centrum			100
% in dorp gesitueerd			0
% maaltijdverstrekking			20
% expert			60
% hoeder			0
% organisator			40

Bron: EIM, 2011.

Tabel 31 Het centrumcafé (n = 21)

<i>omschrijving</i>	<i>minimum</i>	<i>maximum</i>	<i>gemiddeld</i>
Aantal jaren ervaring	3	32	13
oppervlakte in m <sup>2</sup>	85	900	185
omzet in €	45.000	570.000	300.000
bieromzet in hectoliters	35	500	190
% fustomzet			48
% kelderomzet			52
% met binding pand			33
% met binding tap			38
% centrumligging			38
% ligging buiten centrum			10
% in dorp gesitueerd			52
% maaltijdverstrekking			0
% expert			24
% hoeder			0
% organisator			76

Bron: EIM, 2011.

Tabel 32 Het eetcafé (n = 10)

<i>omschrijving</i>	<i>minimum</i>	<i>maximum</i>	<i>gemiddeld</i>
Aantal jaren ervaring	3	39	15
oppervlakte in m <sup>2</sup>	40	430	130
omzet in €	215.000	600.000	385.000
bieromzet in hectoliters	15	290	155
% fustomzet			50
% kelderomzet			50
% met binding pand			30
% met binding tap			40
% centrumligging			90
% ligging buiten centrum			0
% in dorp gesitueerd			10
% maaltijdverstrekking			100
% expert			40
% hoeder			0
% organisator			60

Bron: EIM, 2011.

Tabel 33 Het topcafé (n = 6)

<i>omschrijving</i>	<i>minimum</i>	<i>maximum</i>	<i>gemiddeld</i>
Aantal jaren ervaring	12	37	20
oppervlakte in m <sup>2</sup>	85	300	190
omzet in €	800.000	975.000	905.000
bieromzet in hectoliters	205	705	435
% fustomzet			17
% kelderomzet			83
% met binding pand			17
% met binding tap			33
% centrumligging			67
% ligging buiten centrum			0
% in dorp gesitueerd			33
% maaltijdverstrekking			83
% expert			50
% hoeder			0
% organisator			50

Bron: EIM, 2011.

## BIJLAGE III De gehanteerde vragenlijst

### **Vraag INTRO**

Welkom bij het rendementsonderzoek horeca.

Mede op initiatief van Koninklijke Horeca Nederland heeft het bedrijf Horeca en Catering aan EIM opdracht gegeven een onderzoek te verrichten naar de opbouw van rendement binnen de horeca met het accent op bierverstrekkende bedrijven. Doel is om meer transparantie te krijgen in de elementen die het rendement van horecabedrijven bepalen.

Wij verzoeken u vriendelijk de internetenquête voor de vestiging ... in te vullen.

Het invullen van de vragenlijst vraagt ongeveer 10 à 15 minuten van uw tijd.

Aan het einde van de vragenlijst krijgt u de mogelijkheid om antwoorden eventueel toe te lichten.

Let u bij het invullen van de vragenlijst op de volgende punten:

- Als u op 'Volgende' drukt, krijgt u de eerste vraag te zien. Wanneer u een vraag onjuist invult, kunt u terug met de knop 'Vorige'. U kunt niet naar de volgende vraag indien u de vraag op het scherm niet heeft beantwoord.
- Mocht u tussentijds het invullen van de vragenlijst af willen breken om op een later tijdstip door te gaan, dan is dit mogelijk. U kunt gewoon uw browser sluiten. De volgende keer dat u inlogt, begint u automatisch bij de laatst beantwoorde vraag.
- Gebruik niet de standaardknoppen van uw browser, zoals; Vorige, volgende of stoppen maar de knoppen 'Volgende' en 'Vorige' onder aan uw scherm.

### **Vraag V01**

Welk tapsysteem gebruikt u voor uw hoofdmerk pils?

- 1: kelderinstallatie
- 2: fusten
- 3: flesjes
- 4: Schenkt geen pils

### **Vraag V02**

*Als Vraag V01 is niet 4*

Welk hoofdmerk pils schenkt uw vestiging?

- 1: Heineken
- 2: Amstel
- 3: Grolsch
- 4: Dommelsch
- 5: Jupiler

- 6: Brand
- 7: Hertog Jan
- 8: Bavaria
- 9: Gulpener
- 10: Lindeboom

**Vraag V03**

*Als Vraag V01 is niet 4*

Welke andere merken pils schenkt uw vestiging?  
(meerdere antwoorden mogelijk)

- 1: Geen
- 2: Heineken
- 3: Amstel
- 4: Grolsch
- 5: Dommelsch
- 6: Jupiler
- 7: Brand
- 8: Hertog Jan
- 9: Bavaria
- 10: Gulpener
- 11: Lindeboom

**Vraag V04**

*Als Vraag V01 is 1*

Wie is de eigenaar van de kelderinstallatie?

- 1: ondernemer zelf
- 2: brouwerij

**Vraag V05**

*Als Vraag V01 is 1 of Vraag V01 is 2*

Wie is de eigenaar van de koelinstallatie?

- 1: ondernemer zelf
- 2: brouwerij

**Vraag V06**

*Als Vraag V01 is 1 of Vraag V01 is 2*

Wie is de eigenaar van de tapinstallatie?

- 1: ondernemer zelf
- 2: brouwerij

**Vraag V07**

Wie is de eigenaar van de (overige) inventaris?  
(meerdere antwoorden mogelijk)

- 1: ondernemer zelf
- 2: brouwerij

**Vraag V08**

Is het pand volledig uw eigendom (al dan niet via een bv)?

- 1: ja
- 2: nee

**Vraag V08B**

*Als Vraag V08 is 2*

Van wie huurt u het pand?

- 1: vastgoedonderneming
- 2: brouwerij of vastgoedonderneming van de brouwerij
- 3: particulier

**Vraag V09**

*Als Vraag V08B is 2*

Heeft u een huurovereenkomst voor het pand met een brouwerij?

- 1: ja
- 2: nee

**Vraag V10**

*Als Vraag V09 is 1*

In welk jaar is het huurcontract met de brouwerij afgesloten?

**Vraag V11**

*Als Vraag V09 is 1*

Wat is de looptijd van het huurcontract met de brouwerij?

**Vraag V12**

Wat is de opzegtermijn van het huurcontract met de brouwerij?

Jaar: .....  
maanden:.....

**Vraag V13**

*Als Vraag V04 is 2 of Vraag V05 is 2 of Vraag V06 is 2 of Vraag V07 is 2*  
Heeft u een bruikleenovereenkomst met een brouwerij?

- 1: ja
- 2: nee

**Vraag V13B**

*Als Vraag V13 is 1*  
Waarvoor?

- 1: kelderinstallatie
- 2: koelinstallatie
- 3: tapinstallatie
- 4: overige inventaris

**Vraag V14**

*Als Vraag V13 is 1*

In welk jaar is de bruikleenovereenkomst met de brouwerij afgesloten?

**Vraag V15**

*Als Vraag V13 is 1*

Wat is de looptijd van de bruikleenovereenkomst met de brouwerij?

**Vraag V16**

Wat is de opzegtermijn van de bruikleenovereenkomst met de brouwerij?

Jaar: .....

Maanden: .....

**Vraag V17**

*Als Vraag V01 is niet 4*

Heeft u een financieringsovereenkomst met een brouwerij?

- 1: ja
- 2: nee

**Vraag V18**

*Als Vraag V17 is 1*

In welk jaar is de financieringsovereenkomst met de brouwerij afgesloten?

**Vraag V19**

*Als Vraag V17 is 1*

Wat is de looptijd van de financieringsovereenkomst met de brouwerij?



**Vraag V20A**

Wat is de opzegtermijn van de financieringsovereenkomst met de brouwerij?

Jaar: .....

Maanden: .....

**Vraag V21**

*Als Vraag V17 is 1*

Welk rentepercentage betaalt u voor de geldlening van de brouwerij?

- Vast percentage: %

- Variabel percentage, momenteel: %

**Vraag V22**

*Als Vraag V01 is niet 4*

Heeft u een borgstellingsovereenkomst met een brouwerij?

1: ja

2: nee

**Vraag V23**

*Als Vraag V22 is 1*

In welk jaar is de borgstellingsovereenkomst met de brouwerij afgesloten?

**Vraag V24**

*Als Vraag V22 is 1*

Wat is de looptijd van de borgstellingsovereenkomst met de brouwerij?

**Vraag V25**

Wat is de opzegtermijn van de borgstellingsovereenkomst met de brouwerij?

Jaar: .....

Maanden: .....

**Vraag V26**

*Als Vraag V01 is niet 4*

Heeft u afnameverplichtingen bij een brouwerij?

1: ja

2: nee

**Vraag V26B**

*Als Vraag V26 is 1*

Waarvoor?

- 1: pils
- 2: gedistilleerd
- 3: wijn
- 4: frisdrank
- 5: anders, namelijk:

**Vraag V27**

Heeft u voor de vestiging een geldlening bij een bank?

- 1: ja
- 2: nee

**Vraag V28**

*Als Vraag V27 is 1*

In welk jaar is de geldlening met de bank afgesloten?

**Vraag V29**

*Als Vraag V27 is 1*

Wat is de looptijd/aflossingstermijn van de geldlening met de bank?

**Vraag V30**

Wat is de opzegtermijn van de geldlening met de bank?

Jaar: .....

Maanden: .....

**Vraag V31**

*Als Vraag V27 is 1*

Welk rentepercentage betaalt u voor de geldlening van de bank?

- Vast percentage: %
- Variabel percentage, momenteel: %

**Vraag V32**

In welke mate is er volgens u sprake van concurrentie in de markt waar u actief bent?

Graag aangeven op een schaal van 1 (niet) tot 5 (zeer sterk).

**Vraag V33**

Hoeveel omzet (exclusief BTW) heeft uw vestiging in 2009 gerealiseerd?

- 1: minder dan 50.000 euro
- 2: 50.000 tot 100.000 euro
- 3: 100.000 tot 150.000 euro
- 4: 150.000 tot 200.000 euro
- 5: 200.000 tot 300.000 euro
- 6: 300.000 tot 500.000 euro
- 7: 500.000 tot 1.000.000 euro
- 8: 1.000.000 tot 2.000.000 euro
- 9: 2.000.000 tot 5.000.000 euro
- 10: 5.000.000 euro of meer
- 11: niet van toepassing, was in 2009 nog niet open of gedurende 2009 geopend
- 12: weet niet

**Vraag V34**

*Als Vraag V01 is niet 4*

Hoe groot is het aandeel van de verkopen aan pils in de totale omzet van de vestiging? Een ruwe schatting volstaat.

Aandeel:.....%

**Vraag V35**

*Als Vraag V01 is niet 4*

Hoeveel hectoliter pils heeft u in 2009 omgezet?  
(Eventueel een zo goed mogelijke schatting)

**Vraag V36**

*Als Vraag V01 is niet 4*

Hoeveel hectoliter pils van ... (hoofdleverancier) heeft u in 2009 omgezet?  
(Eventueel een zo goed mogelijke schatting)

**Vraag V37**

*Als Vraag V01 is 1*

Welke inkoopprijs betaalt u per liter ... pils, inclusief accijns en exclusief BTW?

**Vraag V38**

Welke inkoopprijs betaalt u per standaardfust ... pils, inclusief accijns en exclusief BTW?

inkoopprijs (inclusief accijns en exclusief BTW): €  
per standaardfust van .. liter

**Vraag V39**

Welke inkoopprijs betaalt u per standaardflesje ... pils, inclusief accijns en exclusief BTW?

inkoopprijs (inclusief accijns en exclusief BTW): €  
per standaardflesje van ... cl

**Vraag V40A**

*Als Vraag V01 is niet 4*

Ontvangt u daarnaast hectoliterkorting?

1: ja  
2: nee

**Vraag V40**

Hoeveel hectoliterkorting ontvangt u?

€ .... per hectoliter  
Anders, namelijk:...

**Vraag V41**

Wat is de verkoopprijs per standaardglas ... pils, inclusief accijns en BTW, en wat is de inhoud van een standaardglas?

Verkoopprijs: €  
per standaardglas van .. cl

**Vraag V42**

Wat is de verkoopprijs per standaardflesje <%~V02%> pils, inclusief accijns en BTW, en wat is de inhoud van een standaardflesje?

Verkoopprijs: €  
per standaardflesje van .. cl

**Vraag V43**

In welke mate vindt u het belangrijk om volledig zelfstandig beslissingen te kunnen nemen over de volgende aspecten van uw commercieel beleid? Graag aangeven op een schaal van 1 (niet belangrijk) tot 5 (zeer belangrijk).

- samenstelling assortiment
- reclame
- verkoopprijs van pils
- presentatie/inrichting
- strategie voor de komende jaren

**Vraag V44**

*Als Vraag V01 is niet 4*

In hoeverre worden verschillende aspecten van het commercieel beleid door de leverancier van bier invloed?

Graag aangeven op een schaal van 1 (niet) tot 5 (zeer sterk).

- samenstelling assortiment
- reclame
- verkoopprijs van pils
- presentatie/inrichting
- strategie voor de komende jaren

**Vraag V45**

Hoe hoog was het bedrijfsresultaat (resultaat uit gewone bedrijfsuitoefening vóór belastingen) in procenten van de totale omzet van de vestiging in 2009? Een ruwe schatting volstaat.

bedrijfsresultaat in %.....

**Vraag V46**

En hoe was dit in 2008 en 2007?

Een ruwe schatting volstaat.

- Bedrijfsresultaat 2008: (+/-) % van de totale omzet van de vestiging
- Bedrijfsresultaat 2007: (+/-) % van de totale omzet van de vestiging

**Vraag V47**

Is uw resultaat naar uw idee beter of slechter dan dat van vergelijkbare etablissementen?

- 1: veel beter
- 2: beter
- 3: ongeveer gelijk
- 4: slechter
- 5: veel slechter
- 6: weet niet

**Vraag V48**

Wat is uw leeftijd?

**Vraag V49**

Kunt u aangeven welke diploma's u heeft behaald?  
(meerdere antwoorden mogelijk)

- 1: LTS, LBO consumptieve techniek/keuken - serveren vmbo HTV
- 2: Overig LTS, LBO, LHNO, VMBO MAVO (M)ULO
- 3: HAVO, HBS, VWO, atheneum, gymnasium
- 4: Leerlingstelsel Primair, K-mbo horeca, BBL-BOL Horeca, Toerisme en Voeding niveau 1 en 2
- 5: Leerlingstelsel, K-mbo horeca, BBL-BOL Horeca, Toerisme en Voeding niveau 3 en 4
- 6: Middelbare Hotelschool, Middelbaar toeristisch en recreatief onderwijs (MTRO)
- 7: Overig MBO, MEAO, MTS
- 8: Hoge hotelschool NHTV, CHN, TIO, Larenstein e.d.
- 9: Overig HBO, HEAO, HTS
- 10: Universitair vrijetijdswetenschappen
- 11: Universitair overig
- 12: branchegerichte basisopleiding in het buitenland
- 13: Anders, namelijk
- 14: Geen diploma's behaald

**Vraag V50**

Hoeveel jaar bent u actief als ondernemer in de horeca?

**Vraag V50A**

Ruimte voor eventuele toelichtingen/opmerkingen:

**Vraag V51**

In een mogelijk vervolg op deze internetenquête zal vervolgonderzoek gedaan worden naar de opbouw van het rendement bij horecabedrijven, waarbij gedetailleerdere gegevens bij een selectie van ondernemingen wordt verzameld (uiteraard vertrouwelijk). Medewerking van een voldoende aantal ondernemingen is daarbij essentieel voor het slagen van het onderzoek.

Bent u bereid om ook aan het eventuele vervolgonderzoek mee te werken?

- 1: ja
- 2: nee
- 3: weet nog niet

**Vraag GESL**

- 1: Dhr.
- 2: Mw.

**Vraag V52**

Naam:

Telefoonnummer:

E-mail:

**EINDE**

Dit is het einde van de vragenlijst. We bedanken u vriendelijk voor uw medewerking.

De antwoorden zijn met succes verstuurd en ontvangen.