

Meer business dan bier

Bierbrouwers zoeken partnerships

De afgelopen jaren ontwikkelden bierbrouwers talloze programma's om horecaondernemers te ondersteunen bij hun bedrijfsvoering. Sommigen beginnen een academy, anderen richten een complete showroom in en weer anderen proberen de ondernemer te verleiden met hoge kortingen. Heinekens paradepaardje is Horeca City.

Tekst: Matthijs van der Pol



Horeca City

Wie wil ontdekken wat er allemaal mogelijk is op het gebied van de moderne horecakanalen, moet naar Horeca City van Heineken gaan. Deze overdekte showroom vol horecaconcepten is eind 2005 nabij Amsterdam-Sloterdijk geopend. Sindsdien ontvangt Horeca City duizenden ondernemers en andere gasten die rond worden geleid langs één van de negen concepten op het nagebouwde horecaplein. Volgens Leendert Vellekoop, trade marketing manager van Heineken, staan de compleet ingerichte caféconcepten voor de zes prioriteitskanalen waar de bierbrouwer na grondig onderzoek haar focus op heeft gericht. "We hebben in 2005 een onderzoek onder ondernemers en consumenten afgerond en daaruit kwam een zestal profielen naar voren. Dat zijn de meest voorkomende horecakanalen in Nederland en zo'n 75 procent van de ondernemingen voldoet aan de kenmerken van één ervan. Deze zes prioriteitskanalen hebben we hier gerealiseerd, zodat men ze ook echt kan zien en aanraken, en daarnaast aangevuld met drie extra concepten."

Bron van inspiratie

In Horeca City zijn ze dus zij aan zij te bewonderen. Naast een café-, hotel- en restaurantbar is er een sportbar, het premium quality café, de muziekbar, het partycafé, een strandtent en het eet- en drinkconcept Loca. Overal liggen verschillende soorten vloerbedekking en aan de muren hangen talloze licht- en reclameborden. "Het is een tastbare bron van inspiratie die Heineken beginnende en ervaren horecaondernemers wil bieden", zegt Vellekoop. "We nemen ondernemers hier mee naar toe zodat ze kunnen zien wat er allemaal mogelijk is. Het gaat er niet om dat ze een concept een-op-een overnemen - daar zijn de meeste ondernemers gelukkig ook veel te eigenwijs voor - maar we willen ze wel op een idee brengen en inspiratie geven. Wat ze hier te zien krijgen, is een basis van wat mogelijk is op het gebied van architectuur en inrichting, maar ook qua assortiment. En we nemen een voorschot op de toekomst: alles is uitgevoerd met een kwinkslag naar wat komen gaat. Je zult hier dus ook altijd de laatste tapinstallaties en -kranen aantreffen."

Horeca City is zo de tastbare verwezenlijking van wat er in de visie van Heineken op horecagebied mogelijk is. Om het plein up-to-date te houden, wordt regelmatig een van de bars vervangen door een opgefriste versie, vertelt Vellekoop. Hij wijst naar een zojuist vernieuwde. "De voorbeelden hier zijn ongeveer vijf jaar levensvatbaar. Daarom vervangen we gemiddeld ieder jaar een bar. We geloven er niet in om sneller te vernieuwen omdat een concept de tijd moet krijgen om zich te bewijzen. We zetten in op de langere termijn."

Maatwerk

Naast de driedimensionale inspiratie bij Horeca City, doet Heineken nog veel meer om ondernemers te ondersteunen. Zo begeleidt de brouwer zowel beginnende als ervaren ondernemers op elk niveau van de bedrijfsvoering. Hiervoor is het model Meer Business uit Bier ontwikkeld. Op bedrijfsmatig, financieel en juridisch gebied, heeft de bierbrouwer programma's in de aanbieding die rendement en volumeomzet moeten bevorderen. "Luisteren en vragen stellen", dat is waar het volgens



'Het gaat er niet om dat ze een concept een-op-een overnemen - daar zijn de meeste ondernemers gelukkig ook veel te eigenwijs voor - maar we willen ze wel op een idee brengen en inspiratie geven.'

Vellekoop in eerste instantie om draait. "Onze buitendienst weet wat er speelt. Die gaat het gesprek aan. Wat hebben we elkaar te bieden? Samen vertalen we dat naar een werkend plan. Op maat. Want kant-en-klaar bestaat niet." Vellekoop verwijst ter illustratie graag naar het tv-programma *Mijn Tent Is Top* op RTL4, waar Heineken hoofdsponsor van is. De elementen die daar in het businessplan worden gestopt, komen deels overeen met het model *Meer Business uit Bier*. En ook hier moeten de plannen telkens passen bij de specifieke wensen en omstandigheden van een ondernemer. Kortom, het is allemaal maatwerk.

Vijf pijlers

In de begeleiding van ondernemers onderscheidt Heineken vijf pijlers die van positieve invloed kunnen zijn op succesvol ondernemerschap. Het zijn, aldus Vellekoop, de 'vijf knoppen waar je aan kunt draaien'. Op al deze gebieden heeft Heineken kennis in huis die ze wil delen. Vellekoop vertelt over de eerste pijler: "Samen met de ondernemer kijken we bijvoorbeeld naar de omgeving en sfeer: wat kan daar verbeteren? Wat is er mogelijk? Heineken heeft elf architecten en ontwerpers in dienst die jaarlijks meer dan duizend adviezen geven." De tweede pijler gaat over gastheerschap en service. "We hanteren hierbij de drie k's: keuze, koud en kwaliteit.

Grolsch Academy

Naast Heineken ontwikkelt ook Grolsch volop activiteiten om de ondernemer optimaal van dienst te zijn. Vijftien jaar geleden richtte de brouwer uit En-

schede in samenwerking met het horeca trainings- en adviesbureau *Lenting & Partners* de *Grolsch Academy* op, een leerschool voor de startende ondernemer. Sindsdien zijn ondernemers op cursus geweest.



De insteek van de *Grolsch Academy* is een typisch verhaal van het mes dat aan twee kanten snijdt. Niet alleen ligt het aantal faillissementen een stuk lager in vergelijking met het gemiddelde in de branche; de ondernemers zijn ook nog eens een succesvoller. Reinier Krijt van Grolsch zegt dat het advies altijd op maat van de ondernemer wordt toegesneden: "We kunnen op vrijwel ieder niveau meedenken, van financiering tot het opstellen van een businessplan. Maar het gaat uiteindelijk altijd om wat de ondernemer zelf wil." Daar is Inge Jans, die Krijt zal opvolgen, het helemaal mee eens. Zij was werkzaam bij de drankengroothandel *De Klok Dranken van Grolsch*. "Wij zijn heel erg actief als het gaat om de ondersteuning van ondernemers. Vanuit de groothandel deden we dat al door beurzen te organiseren en proeverijen te geven, maar met de academie wordt dit nog eens extra gestimuleerd."

Nu is Grolsch van oudsher succesvol in het oosten van het land, maar minder aanwezig in het westen. Hoe probeert de Twentse brouwer dit tij te keren? Krijt: "We zijn sterk in het oosten vanwege onze achtergrond. Maar ook in het westen hebben we inmiddels, dankzij maatwerk en een intensieve relatie met de ondernemer, steeds meer outlets weten te verzamelen." Krijt noemt voorbeelden als de *Amsterdam ArenA* en hippe, hoofdstedelijke ondernemingen als *Cineac*, *The Mansion* en de *Zebra Lounge*. Daarnaast wordt ook steeds meer aandacht besteed aan de variatie in het aanbod, vertelt Krijt. "We houden het volume op peil door meer variatie aan te bieden. Zo hebben we rosé bier en brengen we binnenkort ook bier met ijskristallen op de markt." Het is het resultaat van het handig inzetten van de academie, waar veel kennis samenkomt: "De *Grolsch Academy* is één van de instrumenten om op een eigenzinnige manier naar de markt te kijken. En het werkt, want het percentage ondernemers dat na het volgen van de opleiding in de problemen raakt, is vele malen lager."

'De voorbeelden hier zijn ongeveer vijf jaar levensvatbaar. Daarom vervangen we gemiddeld ieder jaar een bar. We geloven er niet in om sneller te vernieuwen omdat een concept de tijd moet krijgen om zich te bewijzen. We zetten in op de langere termijn'



Horeca City

Dat wordt bijvoorbeeld ondersteund in Het Goed Getapt-programma, waarvoor we jaarlijks duizenden mystery visits afleggen. Uit onderzoek blijkt dit programma te werken; deelnemende ondernemers realiseren een rendementsgroei van vijf procent."

De derde pijler brengt productaanbod en assortiment onder de aandacht. Door verdere verbreding en innovaties kan de ondernemer het rendement doen toenemen, stelt Vellekoop. Een mogelijkheid daarin is meerdere bieren op de tap, bijvoorbeeld Brand als tweede merk. Vellekoop geeft nog een voorbeeld: "Vanaf april starten we met

het concept Wine by the glass. Dit betreft een wijntapsysteem dat werkt met stikstof waardoor wijn in een geopende fles langer houdbaar is. Een ander voorbeeld is het concept Take me home: wie een geopende fles wijn niet meteen leeg wil drinken, krijgt een tasje mee waar de wijn netjes in verpakt wordt."

De vierde pijler is actieve verkoop. Ondanks dat er in Nederland nog wat culturele bezwaren zijn tegen upselling kan een wat meer gematigde variant heel effectief zijn, zegt Heinekens marketing manager. "Het hoeft niet opdringerig te zijn. Maar als je de wensen van de klant goed in de gaten houdt en je maakt

contact, dan betaalt die oplettendheid zich uit."

Tot slot de laatste pijler: traffic. Heineken ontplooit allerlei initiatieven die de traffic naar de zaak moet bevorderen. Naast de Quiznights van Amstel en Murphy's zijn er Bottle Rodeo's, is er de Oesterman die bezoekers moet trekken of valt een complete coverband te boeken. Heineken beschikt zo over een breed scala van ondersteunende programma's die de ondernemer op vrijwel ieder gebied verder kan helpen. Volgens Vellekoop volkomen logisch: "Dat zijn we als marktleider aan onze stand verplicht." > **HorecaEntree** <

Zonder fratsen

Alfa is een eigenzinnige brouwer die na twintig jaar afwezigheid terug is in de Nederlandse horeca. Zo'n anderhalf jaar geleden maakte hij zijn rentree, vertelt John van den Berg, als accountmanager verantwoordelijk voor het binnenland. De brouwer wil de premium uitstraling die is opgebouwd in de retail ook naar de horeca doortrekken. In de supermarkten behoort het bier tot één van de duurste merken. Voor de horeca geldt precies het tegenovergestelde: daar is Alfa sterk concurrerend dankzij een fors lagere hectoliterprijs. Dat is een bewuste keuze, vertelt van den Berg. In tegenstelling tot de concurrenten doet Alfa namelijk vrijwel niets aan ondersteuning van ondernemers in de zin van voorfinancieringen, het aankopen en verhuren van panden of meebetalen aan de inrichting en installaties. Alfa heeft een andere filosofie. "Wij richten ons minder op de beginnende ondernemer. Die moet vaak hoge investeringen plegen en wij hebben er voor gekozen om ons op de markt te richten van gevestigde ondernemers die niet vast zitten aan hun brouwer. Daar leveren we aan volgens het principe: hoge kwaliteit voor een lage prijs." Ondernemers die jaarlijks tussen de 150 tot 200 hectoliter wegzetten zijn voor Alfa het meest interessant. Zij komen door hun relatief geringe volume nauwelijks in aanmerking voor de bonussen die de grotere brouwerijen uitdelen. Van den Berg heeft berekend dat ongeveer één op de tien caféhouders in deze categorie valt. "De rest zit vast omdat ze grote leningen zijn aangegaan voor bijvoorbeeld de inventaris." Deze ondernemers probeert Alfa te verleiden met een zeer concurrerende prijs. "Per vat rekenen we twintig euro minder dan bij de meeste concurrenten. Bovendien sluiten we geen vaste contracten af; de ondernemer zit dus nergens aan vast." De ondersteuning beperkt Alfa tot het verstrekken van POS-materiaal, zoals vlaggen en parasollen. De terugkeer van Alfa in de Nederlandse horeca is volgens van den Berg tot nu toe prima verlopen. "We hebben na de introductie honderd zaken weten op te bouwen waar ons bier verkocht wordt. Het verspreidt zich als een olievlek." Toch wil Alfa niet tomeloos doorgroeien. Klein en fijn, dat wil de brouwer graag blijven. "We hebben met onze 'kale' aanpak nu toch al zo'n anderhalf procent van de markt weten te veroveren. Als dat doorgroeit naar tweeënhalf procent is het mooi zat. We hoeven echt niet iedereen te bereiken. Zo lang we de horecaondernemer die vrij is maar kunnen aanspreken."