



## EXTRA BONUSSEN

**Kort na dit interview werd bekend dat Jean-François van Boxmeer extra bonussen in het vooruitzicht zijn gesteld als beloning voor zijn prestaties afgelopen jaar. Lees er meer over in de rubriek Kort Nieuws vanaf pagina 8.**

was meer dan tachtig jaar oud. In de contracten met partners van recentere datum zijn maatregelen getroffen voor de verandering van eigendom waardoor we het niet zo extreem zouden hoeven bevechten.

De bedrijven in Chili en India die wij deels bezitten, zijn goedlopende joint ventures. Zolang je partner geëngageerd is aan het ontwikkelen van het bedrijf is een joint venture een heel goede optie. Ik zeg altijd *'don't rock the boat when it works'*. Het werkt nu."

**6** In India bent u de marktleider, met een broad leadership position, zoals u dat noemt. In China wilt u alleen een leidende positie in het topsegment van

de markt. Waarom die keuze?

"De markt in China gaat nog groeien, maar binnen vijftien jaar krijgt het land te maken met de vergrijzing, net als Europa nu. Dat is niet in ons voordeel. Bovendien waren we te laat en zijn we te klein in China. Daarom richten we ons daar nu op het winstgevendende premiumsegment met het Heineken-merk.

In India is de situatie anders. We hebben daar met onze joint venture United Breweries meer dan 50 procent van de markt in handen, een markt die zo maar twintig keer groter kan worden komende jaren. Ik denk dat India over twintig jaar de grootste tent binnen het Heineken-imperium zal zijn."

**7** Dat Heineken-imperium is nu de derde bierspeler van de wereld. Kijkt u wel eens met jaloezie naar uw grotere concurrenten AB-InBev en SABMiller?

"Waarom zou ik jaloers moeten zijn? Geen verkeerd woord over de concurrentie, maar iedereen heeft zijn pad. Wij hebben een heel ander profiel. AB-InBev is een bedrijf met een groot marktaandeel in de VS, Canada, Mexico, Brazilië en Argentinië. Dat is 90 procent van hun business. Wij hebben door export overal in de wereld ons bier neergezet. Hollands glorie. Wij waren een global

**"IK DENK DAT INDIA OVER TWINTIG JAAR DE GROOTSTE TENT BINNEN HET HEINEKEN-IMPERIUM ZAL ZIJN"**

company lang voor het idee van globalisering bestond."

**8** Na een periode waarin u elke twee jaar een grote overname heeft gedaan, bent u nu dus wel even klaar?

"Je moet nooit nooit zeggen. Maar hierbij spelen een paar dingen. Je moet je balans en je managementcapaciteiten in de gaten houden. En dan moet je inspelen op de kansen die zich voordoen. Daartussen moet je een besluit nemen. Niet alles is ook te koop. Je kunt wel dingen wensen, maar het is *the opportunity that creates the strategy*. Er zijn tal van markten waarin we wat kunnen doen."

**9** U bent al bijna acht jaar topman bij Heineken. Bent u nog dezelfde ceo als in 2005?

"Ik bestuur de onderneming vandaag niet zoals ik dat in het begin deed. De onderneming is gegroeid, de bestuursstructuur is veranderd, evenals de mensen. Ik delegeer nu meer dan in het begin. En dat is maar goed ook. Als ik me met alles zou bemoeien als jaren geleden, dan zouden ze me hier haten. Dat wil niet zeggen dat ik van veel zaken mijn handen compleet heb afgetrokken. Ik ben nog steeds heel betrokken bij wat er gebeurt."

**10** U bent een echte Heinekenman. Uw twee voorgangers kwamen van buiten. Denkt u dat het belangrijk is dat een bedrijf eigen kweek naar de top brengt?

"In een goed lopend bedrijf wil je de opvolging van binnenuit regelen. Ik denk dat voor iedere topman en ook voor mij geldt dat je ervoor wilt zorgen dat je binnen het bedrijf talent kweekt en kansen creëert zodat je op de dag van de opvolging de keuze hebt. En dan is het aan de raad van commissarissen en de aandeelhouders om de keuze te maken. Dat betekent niet dat wij geen mensen nemen van andere bedrijven, maar niet per se de topman."

## JEAN-FRANÇOIS VAN BOXMEER



De Belg zonder Vlaams accent Jean-François van Boxmeer [1961] heeft zijn hele carrière bij Heineken gewerkt. Na een studie economie in Namen begon hij in 1984 bij het bierconcern. Van Boxmeer deed een traineeship van drie jaar waarna hij voor ongeveer tien jaar voor Heineken in Afrika werkte, een gekende lakmoesproef voor talent binnen Heineken. Van Boxmeer doorstond de test. Via missies in Polen en Italië kwam hij in 2001 in de raad van bestuur terecht. In 2005 nam hij de voorzittershamer over van Anthony Ruys. Dit voorjaar stemt de aandeelhoudersvergadering van Heineken over een derde termijn van vier jaar voor Van Boxmeer.