

...: jaarlijks 8,5
 r France-KLM heeft
 en)
 utes: Bangkok,
 Jeddah
 langens: 30% in Air
 r oud KLM'er Paul
 sch de baas is, en
 Australia
 ing 2011: aantal
 met 7% gegroeid

stof. Dat mogelijke voordeel, wel dat niet bewezen is, kan in het voordeel werken van Air France-KLM. Het gaat slecht met de Nederlands-Franse luchtvaartmaatschappij, onder andere door de hoge brandstofkosten. Maar voor Hartman is de joint venture met Etihad belangrijker om de druk te houden op Emirates, dat anders te veel passagiers en opbrengsten uit de markt haalt. Hartman: 'If you can't beat them, join them.'

Op Beursplein 5 is een koffiehuis nagebouwd, compleet met houten trapgevels. Willekeurige voorbijgangers nemen plaats. Dames met een koffiepote op het hoofd schenken in.
 Bezoekers van de Amsterdamse beurs grissen nog even een bakkie mee. Echt nodig is dat niet. Want terwijl topman Michiel Herkemij binnen op de gong slaat, kan men terecht bij de espressobar met uitzicht op de beursvloer.

Dan beginnen de plichtplegingen. 'Een fantastisch wereldmerk, op de Amsterdamse beurs', spreekt Vermaas. 'Ik ben blij dat
Volgens premier Mark Rutte hoort Douwe Egberts bij Nederland als zeuren over het weer

rentieprijs van €8. Tot de formele afsplitsing van het Amerikaanse moederbedrijf Sara Lee wordt met deze referentieprijs gehandeld. DE verhuist naar de Amsterdamse beurs, zo heet het. Technisch gezien is het dus geen beursgang.
 Maar de pret is er niet minder om. Er wordt gelachen naar de camera's, geapplaudisseerd na elk toespraakje en de nodige giften worden uitgewisseld. Tot slot is er taart. Met koffie.

Pharming zoekt geld
 Het Leidse biotechfonds Pharming start een onderzoek naar een mogelijke verkoop. Motief is de sterk gedaalde aandelenkoers, waardoor het bedrijf moeilijker aan nieuw kapitaal kan komen. Pagina 11
BAM grijpt stevig in
 De slechte markt voor civiele projecten zoals het bouwen van bruggen en aquaducten noopt BAM tot drastische ingrepen. Het bouwbedrijf gaat de tak BAM Civiel reorganiseren en hierbij verdwijnt een onbekend aantal banen. Overleg met de vakbonden over een sociaal plan vindt al plaats. Pagina 11
ING beste broker
 ING Financial Markets is voor het derde jaar op rij in Londen



Reaal
 ordt op
 s tot
 ystock

Slim organiseren Niet snijden in zachte kant van innovatie

Caroline Leek
 Rotterdam
 Nederlandse bedrijven laten innovaties liggen doordat ze niet slim zijn georganiseerd, zegt hoogleraar Henk Volberda. Bedrijven moeten meer naar hun werknemers luisteren.



Henk Volberda, pleitbezorger van sociale innovatie. Foto: HH

Wat betreft innovatievermogen is Nederland een Europese middenmoter, zo bleek uit recent onderzoek van TNO. Het past goed in het straatje van Henk Volberda, hoogleraar strategisch management aan de Erasmus Universiteit in Rotterdam. Hij zegt dat innovatie een vlucht kan nemen als bedrijven zich behalve met technologische ontwikkeling ook en meer bezig houden met sociale innovatie.
 Zo'n 1200 wetenschappers en ook Shell en het Havenbedrijf Rotterdam kwamen vorige week bijeen op de Rotterdamse Erasmus Universiteit voor een congres over het thema.
 Een bedrijf zo inrichten dat creativiteit tot bloei komt en mede-

werkers verantwoordelijkheid nemen, dat is wat wordt beoogd met sociale innovatie. Bedrijven zouden daarom hun hiërarchische, verkokerde sturing moeten versoepten, vindt Volberda. Innovatie zou vaak spaak lopen doordat het niet behoort tot de beoordelingscriteria van managers, en doordat mensen louter werken binnen strakke organisatiestructuren, terwijl vernieuwing vaak op het grens-

vlak van afdelingen ontstaat. 'Bij de voetbalclub nemen mensen initiatief en verantwoordelijkheid, op het werk hangen ze hun hersenen nog wel eens aan de kapstok. Als werkgever moet je zorgen dat mensen op de werkvloer zelf initiatief nemen', zegt Volberda.
 Een penicillinefabriek van DSM nam het advies acht jaar geleden ter harte. Het bedrijf stond op het punt van sluiting door hevige kost-

prijsconcurrentie uit China. Een flinke reorganisatie volgde. De fabriek wist met zelfsturende teams, waarin de dertig medewerkers zelf verantwoordelijk zijn voor planning tot productie, haar output aanzienlijk te verhogen. Het bedrijf kan tegenwoordig goed meekomen met de Chinese concurrentie, volgens DSM.
 Veel bedrijven snijden in crisistijd vaak 'zachte' initiatieven weg, maar volgens Volberda zijn de resultaten die hij in zijn onderzoek vond dat allerm minst. 'Bedrijven die nu investeren in een flexibele organisatie en hun mensen, zijn op de lange termijn efficiënter en winstgeverder.'
 Shell deed op het congres uit de doeken wat het doet aan sociale innovatie. Ruth Cairnie, uitvoerend directeur strategie, noemde onder andere een programma om goede ideeën boven water te halen. Structurele aanpassingen in de structuur omwille van de sociale innovatie kwamen in haar presentatie niet naar voren.
Vervolg op pagina 11

uitgeroepen de Benelux Extel-Awar te analist. I
Dimsum
 Twijfels over mische groei de Chinese van de doll naar zogeh ties vertraa ten blijft ac

Bedrijvenindex

ABN Amro	1, 3	DSM	7, 9
Air France-KLM		Dura Vermeer	11
América Movil	15	Etihad	9
APM Terminals	11	Fitch	5
Apple	1, 15	GMB	11
Bakker & Leenheer	11	GVB	6
BAM Groep	11	Havenbedrijf Rotterdam	9,
Bankia	5	11	
Bombardier	11	Hay Group	13
Brand New Day	13	Heineken	11
British Airways	9	Imtech	11
Bundesbank	1	Inditex	17
CaixaBank	5	ING Bank	13
Centrica	17	Kempen	13
Citigroup	11	La Caixa	5
Cloud9	10	Lufthansa	9
D.E. Master Blender	17539	Macquarie	11
Dealogic	13	Maersk	11
DNV Kema	2	Nationale-Nederlanden	13

Bronnen: de in dit katern gepubliceerde cijfermatige overzicht baar geachte bronnen, o.a. ontvangen via vwd group. Het Financi aanvaarden geen aansprakelijkheid voor eventuele onjuistheden

alleen
eratie
pen
delen

hoogte en bereik moesten 25 rijen containers in de breedte razendsnel overgeslagen kunnen worden. 'En dat allemaal op afstand bestuurd, want op die hoogte en die snelheid kan een machinist niet meer voldoende functioneren.'

ger materiaal APMT2. 'Hoe minder fouten door menselijk handelen, hoe minder schade.'

De lagere fysieke belasting van het werk biedt overigens perspectief voor een ander soort werknemer dat APMT op de Tweede

min acht zeekauekranen en twee binnenvaartkranen mag leveren. Daarmee kiest APMT opvallend niet voor de Chinese kranenbouwer ZPMC, de mondiale marktleider aan wie Cargotec, moederconcern van het Rotterdamse Kalmer, in de afgelopen jaren veel markt-

Op de modernste terminal ter wereld zullen nauwelijks nog havenarbeiders te zien zijn

zijn capaciteit in Rotterdam. Met de hoogste kranen met het verste bereik zullen de nieuwste Maersk-schepen dan voorlopig alleen in Rotterdam hun volle voordeel kunnen halen. Tazelaar: 'Het zwaartepunt komt dan automatisch in Rotterdam te liggen.'

Noodzakelijk, mer, vindt hij. De V dat Pharming als ee ge biotechbedrijver ook daadwerkelijk de markt heeft. 'W platform van transp dat in Europa goedg

ivaliteit tussen Duitsland en and krijgt nu lollige trekjes



Opvallend is dat er altijd meer Nederlanders online zijn dan Duitsers. Socioloog Jochen Roose van de Vrije Universiteit in Berlijn vindt dat niet verbazend. 'Het is voor Duitsers een belangrijke wedstrijd, maar toch wordt het hier heel anders beleefd dan in Nederland.'

Bij Nederlanders speelt het winnen tegen het grote buurland een zeer grote rol. Voor de Duitsers is Nederland gewoon een goede tegenstander, net als Spanje of Frankrijk. 'Dat de wedstrijd toch dat beetje meer heeft, komt doordat wij in Duitsland zien hoe belangrijk het is voor de Nederlanders om tegen ons te winnen. We hebben daardoor bij wedstrijden met Nederland vaak een gevoel van leedvermaak als ze verliezen. We vinden het leuk om te zien hoe de Nederlanders zich dan ergeren.'

Het blijft volgens Roose bij deze onschuldige vorm van 'Schadenfreude' (leedvermaak). 'Duitsers vinden Nederlanders over het algemeen erg sympathiek.' Die Schadenfreude zie je overal terugkomen. In de reclame bijvoorbeeld.

Voor de Duitsers is Nederland gewoon een goede tegenstander, net als Spanje of Frankrijk

beeld. Zo laat het gokbedrijf Oddset in een video een oud Duits vrouwtje zien dat wordt ingehaald door een Nederlands echtpaar met een caravan. Op het moment dat ze langsij komen, wordt ze woedend en probeert de Hollanders van de weg te drukken. De Nederlanders spugen terug.

Bij MediaMarkt hebben ze een campagne bedacht rond de families 'Blöd' en 'Schlau'. Als de slimme Duitser in een van de tv-spotjes voor de wedstrijd een koud biertje wil pakken, vindt hij alleen maar broccoli in de ijskast. Vervolgens komt er een dom Nederlands blondje binnen dat zegt: 'Ik heb het bier in de zon gezet, want de ijskast was vol.'

'Het is onschuldige humor', zegt een woordvoerder van Ogilvy, het grootste reclamebureau van Duitsland. Volgens hem kunnen Duitsers en Nederlanders tegenwoordig veel beter omgaan met dit soort wederzijdse grappen.

Roose denkt ook dat de tijden voorbij zijn waarin Koeman zich afveegde met het shirt van Olaf Thon, of van het spuugincident rond Rijkaard en Völler. 'Dat speelt in de onderlinge verhouding geen rol meer.' Wat resteert is een heel spannende wedstrijd vanavond in Charkov. En wie wint er? De Duitsers hebben er het volste vertrouwen in, niet eens omdat ze zoveel beter zijn. Waar het om gaat is dat Nederland Robben heeft, en die kan dit jaar niets winnen.

Smits prijst sociale innovatie havenbedrijf

Vervolg van pagina 9

Onder de wetenschappers aan de Maas mocht het begrip bon ton zijn, Shell en ook het Havenbedrijf Rotterdam leken elementen ervan meer versnipperd terug te vinden in hun organisatie dan dat zij fundamenteel 'sociaal innoveren.'

Ceo Hans Smits van het Rotterdamse havenbedrijf gaf een heel andere invulling aan sociale innovatie. Het bleek voor Smits vooral te gaan over samenwerking buiten de grenzen van het bedrijf, dat hij bij zijn aantreden in 2007 benoemde tot belangrijke focus. De organisatie, voorheen vooral leverancier van land en kade aan bedrijven, kan misschien niet de grootste zijn, maar wil wel de slimste blijven.

Er verschijnen partijen bij het bedrijf aan tafel die voorheen minder in zicht waren. In de strategie tot 2030 gaat het om efficiënt transport, waarvoor samengewerkt wordt met milieuorganisaties, logistieke knooppunten, logistieke bedrijven en overheid ('zij hebben de weg, wij het probleem'). Smits geeft hoog op over zijn vorm van sociale innovatie. 'Vernieuwingen komen voor zo'n 25% voort uit technologische innovatie, en voor 75% uit sociale veranderingen.'

Nieuws kort

Heineken krimpt bedrijf in Nederland

Amsterdam Door de druk op de horecamarkt gaat Heineken Nederland reorganiseren. Hierdoor komen volgens de bierbrouwer zeventig van de drieduizend banen te vervallen. De bierbrouwer heeft het personeel ingelicht over het reorganisatieplan. De reorganisatie is bedoeld om de efficiëntie te verbeteren, maar ook om in te spelen op lastige economische omstandigheden. (fd)

Qantas weert zich tegen overname

Amsterdam Qantas Airways probeert zich met een speciaal team te verzetten tegen de heersende consolidatietrend in de luchtvaartsector. De Australische maatschappij heeft zakenbank Macquarie en Citigroup ingehuurd om een eventuele vijandige overname te dwarsbomen. Qantas is in de problemen geraakt na een forse winstwaarschuwing. Daardoor verloor het een derde van zijn beurswaarde. (fd)

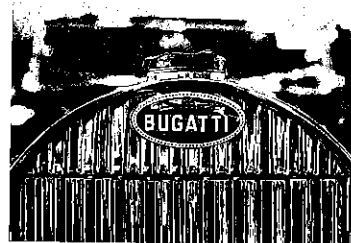


Foto: Reuters

Grootste order ooit voor privéjets

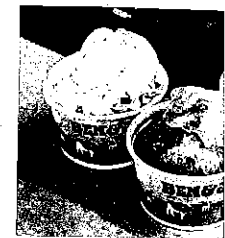
Amsterdam NetJets, exploitant van zakenvliegtuigen en eigendom van investeerder Warren Buffett, heeft voor \$9,6 mrd aan vliegtuigen gekocht. Het bedrijf plaatste hiermee de grootste order ooit voor privéjets. NetJets koopt in totaal 425 vliegtuigen bij de fabrikanten Bombardier en Textron. Door de omvang van de order kreeg het bedrijf een forse korting, stellen analisten. NetJets kwam in 1988 in handen van Berkshire Hathaway, het investeringsbedrijf van Buffett. Het luchtvaartbedrijf boekte vorig jaar een winst voor belasting van \$227 mln. (bloomberg)

Pon wordt ook importeur Bugatti

Amsterdam De Nederlandse importeur van VW-automerken Pon is importeur geworden van het Italiaanse automerk Bugatti. Bugatti maakt deel uit van het VW-concern. Eerder kreeg Pon al het importeurschap van Bentley en Lamborghini, beide onderdeel van VW. Pon is zowel importeur als dealer voor de merken. Voorheen importeerde Hessing in Utrecht de Bugatti's voor Nederland, maar dat bedrijf is failliet gegaan. (fd)

Unilever haalt deel ijs terug uit winkels VS

Amsterdam Unilever haalt Ben &



Ben & Jerry's-ijis

Jerry's-ijis terug uit de bij de consument, om waarschuwingen op kingen ontbreken. H ijsmaken met pinda Volgens het voedings zijn nog geen ziekme kend. De actie is afge de Amerikaanse toez FDA. Het gaat alleen in de VS is geproducee distribueerd, en slech soorten Ben & Jerry's-biedt consumenten v bonnen. (dj)

Faillissement v handelsbedrijf

Amsterdam Het hand in groenten en fruit B Leenheer uit Barendr de rechtbank in Rotte liet verklaard. Het bed werknemers in dienst tor onderzoekt de mog voor een doorstart. Vo hebben zich vier gegac meld. Het handelsbed groenten en fruit aan s ten, groentespecialize en gespecialiseerde gr dels. (fd)