

Waarom Albert Heijn geen ministerie meer wil zijn

05-06-2018 14:00



Hoe kun je toekomstbestendig zijn, terwijl je niet precies weet wat die toekomst zal brengen? Dat is volgens ceo Wouter Kolk het grootste dilemma waar Albert Heijn momenteel mee worstelt. Door de dialoog aan te gaan en te experimenteren hoopt de supermarktketen het antwoord te vinden.

Albert Heijn als 'het ministerie van retail', het is volgens Kolk een hardnekkige beeldvorming. Al komt die geuzennaam niet uit de lucht vallen: Albert Heijn was nog niet zo lang geleden 'een bedrijf dat behoorlijk van zichzelf was overtuigd'. Een bedrijf dat alles zelf deed en controleerde, en waar geen buitenstaanders nodig waren. "Die gesloten houding heeft Albert Heijn heel ver gebracht, maar voor een *future proof* transformatie is echt een andere mindset vereist", aldus de topman.

Kolk doet zijn uitspraken in het boek '[Appie Tomorrow – Alle ingrediënten voor een beter leven in 2025](#)', dat in co-creatie met klanten, relaties en stakeholders is gemaakt. Samen wordt onderzocht hoe een supermarktbedrijf ook over zeven jaar relevant kan blijven. Het startschot werd vorig jaar gegeven tijdens een symposium ter ere van het 130-jarig bestaan van Albert Heijn, waar 'de buitenwereld naar binnen werd gehaald'. Het supermarktbedrijf is de afgelopen drie jaar al binnenstebuiten gekeerd, stelt Kolk. "Zo'n transformatie begint met de juiste instelling die gebaseerd is op een gezamenlijke horizon die richting geeft."

Waarom 2025? "De gemiddelde retailer is niet bezig met hoe de wereld er over zeven jaar uit ziet. Die kijkt alleen naar de praktijk van vandaag en morgen en voor zijn strategisch beleid misschien twee jaar verder", beaamt auteur Rupert Parker Brady. "Maar zoals ik in het boek schrijf is het jaar 2025 ver weg genoeg om er onzeker over te zijn en dichtbij genoeg om je er ongemakkelijk bij te voelen. Technologische ontwikkelingen zijn in dit tijdsbestek bijvoorbeeld nog goed te voorspellen. Alle innovaties zullen in 2025 en misschien wel eerder werkelijkheid zijn."

Gevoelige materie

Albert Heijn stapt met het boek uit zijn comfortzone. “Het is helemaal geen uitgemaakte zaak dat wij ook in 2025 nog een voortrekker zijn. Er zijn zo veel onzekere factoren waar je op moet anticiperen”, aldus Kolk. In het boek worden zes thema’s belicht waar – naast de directie van Albert Heijn - onder meer ook trendwatchers, leveranciers, ondernemers, startups en professoren hun op visie geven. De thema’s zijn volgens Parker Brady door Albert Heijn zelf geformuleerd en komen overeen met de portefeuilles van de verschillende directieleden. “Het dwingt ze na te denken over de toekomst en die voor zichzelf proberen concreet te maken.”

Dat betekent ook dat gevoelige materie bespreekbaar wordt gemaakt. Als voorbeeld wijst de auteur op het thema ‘werk van de toekomst’, waarin de invloed van robotisering en kunstmatige intelligentie op de werkgelegenheid wordt besproken. “Albert Heijn weet als geen ander dat de transformatie naar een hightech databedrijf consequenties heeft voor het personeel”, aldus Parker Brady. In een openhartig interview in [Het Parool](#) laat Kolk weten zich zorgen te maken over de gevolgen van innovatie voor de werkgelegenheid. “Robotisering zal ook bij ons enorme invloed hebben”, voorspelt hij. Zo gaat het nieuwe, grotendeels geautomatiseerde distributiecentrum in Zaandam ten koste van arbeidsplaatsen. Hetzelfde geldt voor zelfscankassa’s en kassaloze winkels. “Ik geloof niet dat de caissière zal verdwijnen, maar we zullen er wel minder nodig hebben. Het is best lastig voor hen alternatieven te vinden.”

Het is volgens Parker Brady uniek dat de *king of food* zich kwetsbaar opstelt. “Het is goed dat ze de dialoog opzoeken met de medewerkers, vakbonden en de overheid. Albert Heijn is in de hele breedte van de samenleving actief en heeft dus een enorme impact op de maatschappij.” Een uitdaging die volgens hem te weinig wordt belicht in zijn eigen boek, is die van diversiteit van het personeelsbestand. “De tachtigduizend medewerkers in de winkels vormen een doorsnede van de samenleving, maar op het hoofdkantoor is dat nog onvoldoende het geval. Daar zie je nu vooral veel hoog opgeleide, blanke millennials. Het zijn mensen met hetzelfde type dna. Veel bedrijven worstelen daarmee.”

Dialoog

Wie het boek leest, zou bijna vergeten dat Albert Heijn een commercieel bedrijf is. “Natuurlijk is Albert Heijn geen maatschappelijke instelling, maar het bedrijf heeft wel een bepaalde betekenis opgebouwd. Veel mensen hebben het over ‘mijn Albert Heijn om de hoek’, waar ze anderen ontmoeten en waar hun kinderen misschien wel werken. Dat is ook het aardige aan het bedrijf”, stelt de retailexpert. Directeur winkels en distributie Cees van Vliet spreekt in het boek van de winkel ‘als platform en kloppend hart in de buurt’. “Dat gevoel van één zo’n winkel, probeert Albert Heijn in alle duizend winkels terug te brengen. Dat stukje ondernemerschap wat bij Jumbo nog in de genen zit, is bij Albert Heijn wat verdwenen”, aldus Parker Brady.

Albert Heijn kon zich bij het aantreden van Kolk maar moeilijk aanpassen aan veranderingen. Zo werd liefst drie jaar gewerkt aan het openen van een nieuwe winkelformule in Eindhoven, terwijl de retailer zich volgens Kolk juist continu moet ontwikkelen. “Kleinere stappen maken op weg naar het einddoel. Snelheid is de sleutel”, aldus de topman in Het Parool. Albert Heijn test nu verspreid over zijn supermarkten verschillende innovaties. Zo wordt in Hoofddorp gewerkt met beeldschermen in plaats van posters en komt er een kassaloze AH to go in Amsterdam. Niet alle pilots krijgen direct een vervolg. De supermarktketen stopte onder meer met de speaker Hiku, flietsbezorging op de Amsterdamse Zuidas en de verkoop van vis op ijs. Kolk is niet bang dat de buitenwereld dat ziet. “Het toont dat we nadenken over wat in het verschiet kan liggen.”

Vroeger was experimenteren er volgens Parker Brady nauwelijks bij, omdat Albert Heijn naar perfectie streefde. “Ze gingen voor niets minder dan een tien. Een zeven of acht is nu ook goed. Daardoor ben je veel wendbaarder en ben je instaat jezelf aan te passen aan de omstandigheden.” Dit ‘agile denken’ is volgens Parker Brady al gebruikelijk bij veel techbedrijven en een modegigant als Zara, dat er niet voor kiest om ruim van tevoren een grote vracht kleding uit China te bestellen. “Om relevant te zijn, kunnen ze twee weken voor

het uitleveren nog aanpassingen doen. Zo houd je voortdurend een vinger aan de pols. Albert Heijn wil dat ook, maar dan op zijn eigen manier.”

Het boek geldt daarbij nadrukkelijk niet als een blauwdruk. “Het is inspiratiedocument met een beperkte houdbaarheid, die ook op de cover staat vermeld: 31 december 2025. Zo’n toekomstverkenning is per definitie open. Natuurlijk weet Albert Heijn dondersgoed wat ze de komende jaren gaan doen, maar ze willen niet arrogant overkomen. De toekomst wordt niet meer vanuit een ivoren toren vormgegeven. Ze zijn oprecht geïnteresseerd in wat anderen kunnen bijdragen. Ze willen niet meer bepalen wat jij eet, maar daarover in gesprek.” In het boek worden stellingen geponeerd en vragen gesteld, waar per mail op gereageerd kan worden. Door het domein ‘dialogo’ te claimen, hoopt Albert Heijn af te komen van zijn imago als ministerie van retail. “Dat gaat niet van de een op de andere dag. Het is de exercitie van Wouter Kolk, waar hij al 3,5 jaar mee bezig is.”

Met het boek Appie Tomorrow - Alle ingrediënten voor een beter leven in 2025 gaat Albert Heijn in gesprek met het publiek en stakeholders over relevante maatschappelijke thema's voor Nederland en voor de foodretailindustrie. Het boek is te koop via onze [boekenshop](#).

Nick Möller