RUPERT PARKER BRADY

Appie

DIORAMA

Alle ingrediënten voor een beter leven in 2025

THT 31.12.2025

HANDLE WITH CARE
NO BLUEPRINT INSIDE

Concept
Rupert Parker Brady (Retaildenkers)
RETAILDENKERS.NL
met medewerking van
Tim van der Zanden (Albert Heijn)

Interviews en redactie
Rupert Parker Brady (Retaildenkers)
RETAILDENKERS.NL

Ontwerp
Rianne Petter Graphic Design
RIANNEPETTER.NL

Illustraties
Vijselaar en Sixma
VIJSELAARENSIXMA.NL

Fotografie
Joep Rijk, Rijk in Beeld
RIJKINBEELD.NL
Peter Garstenveld, Distrifood

Infographics
Kim Raad
KIMRAAD.NL

Tekstadvies
Albert Heijn: Nathalie Beex, Tim van der Zanden en Wouter Zwagemakers

Correctie
Rien Wisse, Het Boekenschap
HETBOEKENSCHAP.NL

Druk
!mpressed print & sign
IMPRESSEDDRUK.NL

Uitgever
Maarten Beernink, Het Boekenschap
HETBOEKENSCHAP.NL

AH.NL/APPIETOMORROW

© 2018 Copyright Albert Heijn BV, Zaandam

Oplage tweede druk: 5000 exemplaren
ISBN 978 94 927 2312 3

Het omslag Foldkraft is PEFC-gecertificeerd.
Het Arctic Volume van het binnenwerk is FSC-gecertificeerd.

DISCLAIMER. De uitspraken in dit boek van de geïnterviewde relaties, derden en de auteur vertegenwoordigen niet noodzakelijkerwijs de zienswijze van Albert Heijn of Ahold Delhaize.

Alle rechten voorbehouden. Niets uit deze uitgave mag worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand, of openbaar gemaakt, in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën, opnamen, of enige andere manier, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van Albert Heijn BV, Zaandam. Ondanks alle aan de samenstelling van dit boek bestede zorg kan noch de uitgever, noch de auteur aansprakelijk worden gesteld voor eventuele schade die het gevolg is van enige fout in deze uitgave.

Appie Tomorrow

Alle ingrediënten voor een beter leven in 2025

RUPERT PARKER BRADY

"The best way to predict your future is to create it"

ABRAHAM LINCOLN (1809-1865)

Dank u wel voor uw steun! Driekwart van de opbrengst van elk verkocht exemplaar van dit boek gaat naar de Albert Heijn Foundation.

In 2007 heeft Albert Heijn in samenwerking met zijn versleveranciers de AH Foundation opgericht. Deze investeert in lokale projecten op het gebied van wonen, scholing, gezondheid en economische ontwikkeling in Afrika en Zuid Amerika. Zo draagt Albert Heijn bij aan de verbetering van de leefomstandigheden van de medewerkers van onze leveranciers. Investeren in de toekomst van deze gemeenschappen is voor ons een logisch onderdeel van de langdurige relaties met onze leveranciers. (zie ook kader op pagina 064)

AH.NL/AHFOUNDATION

DE INGREDIËNTEN

WELKOMSTWOORD
Wouter Kolk
ceo Albert Heijn
006

VOORWOORD
Introductie
Rupert Parker Brady
010

AMUSE
De wereld van morgen
Farid Tabarki,
Studio Zeitgeist
018

HET VOORGERECHT
De smaakbereiders
Drie 'superprofs' over de toekomst van food en retail:
Laurens Sloot
Kitty Koelemeijer
Hans van Trijp
028

HET VOORGERECHT
Anders over voedsel denken
Prof. dr. ir. Louise O. Fresco
040

HET HOOFDGERECHT
Inleiding tot de toekomst
Rupert Parker Brady
042

Duurzame samenleving
050

In verbinding met klanten
076

Technologie en data
100

Werk van de toekomst
126

Voeding van de toekomst
156

Winkelen in de toekomst
188

RAAD VAN KINDEREN
De consument van morgen
224

IN BEELD
Albert Heijn in dialoog met relaties en stakeholders
230

SLOTWOORD
Natafelen met Wouter Kolk
248

FRIANDISES
Inspiratiebronnen
252

WELKOM BIJ ONZE TOEKOMST

Wouter Kolk, ceo Albert Heijn

Foodretail staat op de drempel van een nieuw tijdperk. We zijn het aan onze stand verplicht dat we vooroplopen in een dynamisch speelveld dat continu verandert. Als we de foodretail van morgen mede willen blijven bepalen, moeten we de verbinding zoeken. Onze stip op de horizon is het jaar 2025. Ik nodig u van harte uit om met dit inspiratiedocument in de hand mee te kijken naar wat de toekomst ons zal brengen. ‘Appie Tomorrow’ vormt het slotstuk van onze uitgebreide verkenning van de komende zeven jaar.

We noemen onszelf graag een voortrekker in de foodretail. Die rol heeft ook te maken met onze historie. Wij zien het als onze verantwoordelijkheid om het DNA vast te houden dat in 1887 is ontstaan met een kruidenierszaak op de Oostzaan. Het is helemaal geen uitgemaakte zaak dat wij ook over zeven jaar een voortrekker zijn. Er zijn zo veel onzekere factoren waar je op moet anticiperen. Dat ongemakkelijke besef heeft ons als directie er mede toe gebracht om in 2017 het 130-jarig bestaan aan te grijpen om de buitenwereld naar binnen te halen. We hebben al onze collega's op het kantoor in Zaandam, onze ondernemers en medewerkers in onze winkels en distributiecentra uitgedaagd om na te denken over de retailwereld in 2025.

Samen met het Albert Heijn-leiderschapsteam hebben wij gewerkt aan een toekomstperspectief. Belangrijke vragen die we onszelf stelden: In welke ontwikkelingen geloven we? Wat zijn de belangrijkste ontwikkelingen die impact gaan hebben op onze bedrijfsvoering? Wat betekenen ze voor onze rol in de Nederlandse samenleving? Welke maatschappelijke trends en nieuwe klantenbehoeften gaan er ontstaan? En hoe kunnen foodretailers hier samen met medewerkers, stakeholders en relaties een voortrekkersrol in blijven spelen?

We hebben voor onze verkenning nadrukkelijk de verbinding gezocht met stakeholders en relaties vanuit onze missie: 'Alle ingrediënten voor een beter leven. Voor iedereen.' Op 5 juli 2017 hebben we ons verjaardagsfeest aangegrepen om als directie en leiderschapsteam met honderden mensen tijdens het symposium 'Alle ingrediënten voor een beter leven. Voor iedereen' aan ronde tafels de dialoog aan te gaan. Onze gasten gaven aan ons terug dat ze het geweldig vonden dat een bedrijf als Albert Heijn zich zo open en kwetsbaar had opgesteld.

In dialoog met relaties

De opdracht die wij onszelf hadden gegeven was om aandachtig te luisteren. We gingen die dag niets vertellen, en dat was best spannend. We gingen de dialoog aan. Met leveranciers, opiniemakers, winkelmedewerkers, journalisten, belangengroepen en overheid. Deze gebundelde kennis, expertise en verbeeldingskracht met betrekking tot de levensmiddelenindustrie en de retailbranche brachten ons nieuwe inzichten en ideeën. We konden ze heel goed gebruiken voor de zes grote maatschappelijke vraagstukken die volgens Albert Heijn belangrijk zijn om toekomstbestendig te blijven:

— Voeding van de toekomst
— Werk van de toekomst
— Duurzame samenleving
— Technologische ontwikkelingen
— In verbinding zijn met klanten
— Winkelen in de toekomst

Nu gaan we een stap verder.

Hank Heijn-Engel, de weduwe van oud-topman Gerrit Jan Heijn, bracht in september 2017 op uitnodiging van Ahold Delhaize een bezoek aan het hoofdkantoor in Zaandam. Ze nam haar vier kinderen mee. Dick Boer en Wouter Kolk praatten hen bij over waar Albert Heijn staat en naartoe gaat. De familieleden gaven een lijstje met wijsheden van hun overgrootvader Albert Heijn (1865-1945), de grondlegger van de supermarktketen.
Op de foto v.l.n.r.: Dennis, Wouter Kolk, Hank, Corinne, Ronald Jan en Gerrianne.

Toekomstverkenning

Aan Rupert Parker Brady, erkend retailexpert met een scherpe pen, heb ik gevraagd om te denken over een boek dat alle ingrediënten voor een beter leven in 2025 bondig beschrijft. Het oorspronkelijke idee was een mooie, kleurrijke weergave van het symposium van 5 juli 2017, die we konden delen met alle bezoekers. Gaandeweg werd het meer, en groter, en breder. 'Appie Tomorrow' is een uitgebreide toekomstverkenning geworden, die we graag breed willen delen met al onze klanten en geïnteresseerden. Een inspirerend tijdsdocument met een beperkte houdbaarheid, laten we zeggen tot 31 december 2025. U leest in dit document ook uitspraken en meningen die niet van Albert Heijn zijn. Dit geeft ons, en hopelijk u ook, stof tot nadenken.

Ik ben zelf erg benieuwd naar wat er over zeven jaar terecht is gekomen van alle doorkijkjes en voorspellingen over de toekomst in 2025.

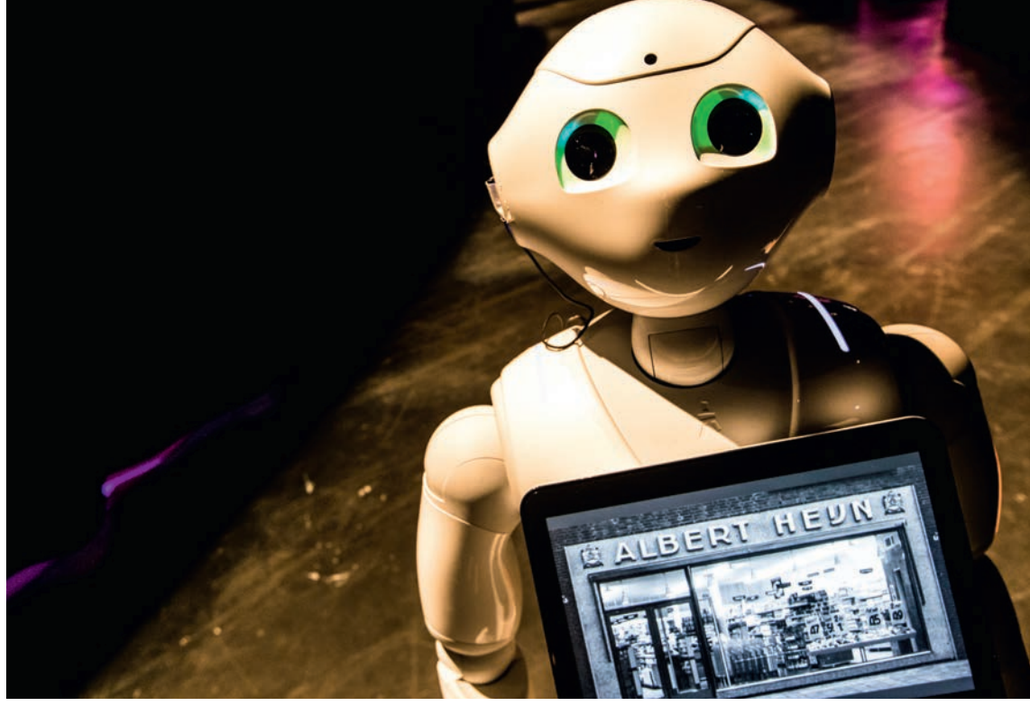
Natuurlijk bekent Albert Heijn ook kleur in dit boek, voor zover we concrete antwoorden hebben op zaken waar we wat van moeten en willen vinden. We hebben niet de waarheid in pacht, maar wel vastomlijnde opvattingen over hoe we ons willen ontwikkelen en de klant willen blijven verrassen.

Ik weet één ding zeker: de beste manier om de toekomst te voorspellen is door deze niet alleen in een ivoren toren vorm te geven, maar juist te creëren met u en iedereen die Albert Heijn een warm en kritisch hart toedraagt.
Veel leesplezier.

WOUTER KOLK — CEO ALBERT HEIJN
ZAANDAM, MEI 2018
APPIETOMORROW@AH.NL

De toekomst **smaakt** naar meer

Rupert Parker Brady



Er is niets zo leuk als onderweg naar morgen hardop fantaseren over hoe de wereld van 2025 eruit zal zien. We leven in een tijdsgewricht waarin de technologische veranderingen elkaar razendsnel opvolgen. Ook op het gebied van levensmiddelen en retail is er de noodzaak om een permanente vernieuwingscyclus te omarmen vanuit een groeiscenario. We bevinden ons midden in het oog van de storm. Kansen in overvloed. De toekomst vormt geen bedreiging, maar juist een perfect alibi om het op alle vlakken beter te doen.

Als optimist verwonder ik mij vaak over de scepsis die in het bedrijfsleven heerst over wat de wereld van morgen in petto heeft. “Het zal toch niet zo’n vaart lopen” en “We moeten onszelf niet gek laten maken.” Het zijn veelgehoorde teksten die managers met een gebrek aan realiteitsbesef bezigen. Ondertussen breekt iedereen zich het hoofd over de mega-invloed van technologiebedrijven op onze samenleving, de onmiskenbare opwarming van de aarde, de onstuitbare groei van de wereldbevolking en het simpele gegeven dat oude, vertrouwde businessmodellen op losse schroeven komen te staan. Je kunt de toekomst wel blijven bagatelliseren, maar je kunt beter je verantwoordelijkheid nemen, snelheid maken en doorpakken.

Deze tijd vraagt om nieuw aangeleerd gedrag en wendbaarheid in denken en handelen. Toch verlopen de gewenste innovaties traag, omdat we het moeilijk vinden om de impact ervan op het consumentengedrag te voorspellen. Als konijnen in de koplamp van een zelfrijdende auto, lijken we bedrijfsblind te zijn voor hoe we kunnen anticiperen op veranderingen. Voorlopers die wel in staat zijn om in hun markt verder te springen dan hun stok lang is, moeten een rotsvast geloof hebben in de maakbaarheid van de toekomst. ‘Start with the end in mind’, was volgens managementgoeroe Stephen Covey (1932-2012) een van de zeven

De waarschijnlijkheid van toekomstige technieken naar jaar, en de waarschijnlijke grootte van de markt (klein>groot)

IT
1. Denkkracht
2. Kwantumcomputers
3. Cloudcomputers
4. Supercomputernetwerken
5. Optische computers
6. Telewerken
7. Intelligente interface
8. Breedbandinternet
9. Biometrie
10. Videoconferenties
11. Biocomputers
12. Virtuele werkelijkheid
13. Smartphones
14. Netwerken tussen alles
15. Draadloos
16. Kunstmatige intelligentie

Energie & milieu
1. Organische landbouw
2. Ontzilting
3. Hergebruik
4. Waterstofeconomie
5. Onderwaterboeren
6. Precisielandbouw
7. Genetisch voedsel
8. Groen ondernemen
9. Klimaatbeïnvloeding
10. Intellig. energievoorziening
11. Alternatieve energie
12. Kernfusie

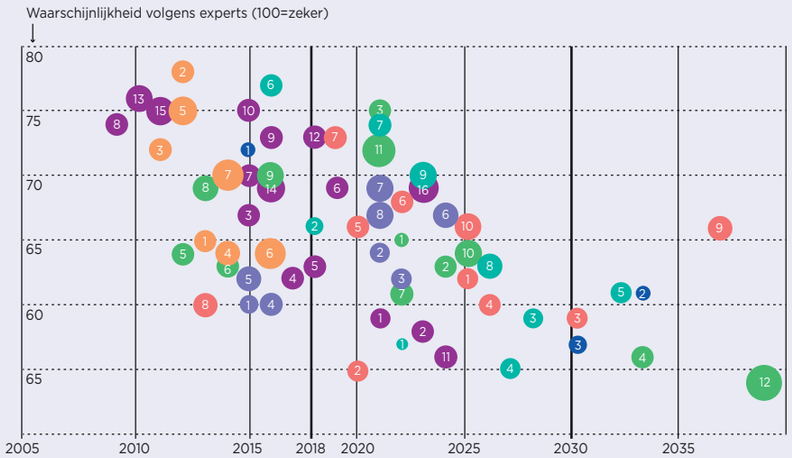
Ruimte
1. Ruimtetoerisme
2. Mensen op Mars
3. Vaste maanbasis

Transport
1. Ecofietsen
2. Brandstofcelauto's
3. Hogesnelheidstreinen
4. Kleine vliegtuigen
5. Hypersonische vliegtuigen
6. Intelligente auto's
7. Hybrideauto's
8. Geautomatiseerde snelweg
9. Elektrische auto's

Productieproces/robotica
1. Supersensoren
2. Modulaire woningen
3. Micromachines
4. Massamaatwerk
5. Slimme materialen
6. Slimme robots
7. Energieopslag
8. Nanotechnologie

Medisch en biogenetisch
1. Gentherapie
2. Kunstmatig leven
3. Keuze geslacht kinderen
4. Kweekorganen
5. Medicijnen op maat
6. Kunstmatige organen
7. Monitoren lichaam
8. Gezondheidzorg telefonisch
9. Levensverlenging
10. Genezing kanker

E-commerce
1. Online publiceren
2. Entertain
3. Web 2.0
4. Elektronische overheid
5. Digitale convergentie
6. Wereldwijde elektr. handel
7. E-tailing



Bron: Nieuwe economische hausse en technologische revolutie, NRC Handelsblad 291212/MJ/Willem E. Halal, Techcast.org

Wat voor een vaart zal het allemaal lopen met technologische innovaties? Het Amerikaanse Techcast-project bundelt – met behulp van een databasewebsite (techcast.org) – de kennis van meer dan honderd ceo's van hightechbedrijven, wetenschappers, ingenieurs, academici, consultants en futuristen uit de hele wereld. De collectieve voorspellingen voor doorbraken op alle fronten zijn geïntegreerd tot een 'macroprognose' van de economie als geheel in de komende 10 tot 20 jaar. Bijgaande puntengrafiek toont de drie dimensies van alle prognosegegevens: het waarschijnlijkste jaar, het deskundigenvertrouwen en de mogelijke marktomvang. De voorspelling is nu al uitgekomen dat na de crisis vanaf 2015 een cluster van groene technologieën, informatiesystemen, e-commerce en geavanceerde auto-ontwerpen zichtbaar is, dat direct verband houdt met een herstel van de wereldeconomie. Deze opleving, waar we nu middenin zitten, valt samen met de 35-jarige cycli, die min of meer gelden voor de Amerikaanse aandelenmarkten.

eigenschappen van effectief leiderschap. Zeker waar, maar zonder een gezonde dosis fantasie is het lastig om het einddoel te creëren. Je moet hardop durven dromen om op de beste ideeën te komen. Zoals Walt Disney zei: 'If you can dream it, you can do it.'

Inspiratiebronnen

De gedurfde vergezichten die filmmakers verbeelden, zijn mijns inziens bij uitstek inspirerend voor bedrijven en ondernemers die uitgedaagd willen worden. Kijk naar kaskrakers als 'The Matrix trilogy' (1999-2003), 'Minority Report' (2002), 'Her' (2003), 'Eternal Sunshine of the Spotless Mind' (2004), 'Iron Man' (2008-2013), 'Total Recall' (remake, 2012) en 'Blade Runner 2049' (2017). In hoeverre benaderen deze – vaak dystopische – verhalen en de getoonde praktische toepassingen de werkelijkheid van de toekomst? Ze komen in elk geval niet uit het hoofd van een genie, maar zijn een optelsom van gedeelde inzichten. Geen *rocket science*, maar extrapoleren van wat je al weet.

Regisseur Steven Spielberg werkte voor 'Minority Report' samen met futuristen, computerwetenschappers, filosofen, kunstenaars en architecten. Hij was daardoor zijn tijd ver vooruit met multitouch oppervlaktes, irisscanners, elektronisch papier en misdaad voorspellende software. In de film 'Iron Man' kan de hoofdpersoon zijn 'vriendin' en gebruikersinterface J.A.R.V.I.S. (Siri van Apple) net als de holografische randapparatuur met zijn handen manipuleren. Uitvinder en serieondernemer Elon Musk liet zich erdoor inspireren, ervan overtuigd dat de vertoonde technologie een revolutie in ontwerp- en productieprocessen zal ontketenen.

De intelligente machines die de schijnwereld 'The Matrix' controleren, hebben veel overeenkomsten met de virtualrealityervaring die je krijgt met Oculus Rift en Gear VR van Samsung. Het kunstmatige en intelligente besturingssysteem Samantha, dat de hoofdpersoon met zijn stem kan activeren in de film 'Her', roept vandaag direct herkenning bij ons op met de realiteit van intelligente spraakgestuurde devices als Amazon Alexa en Google Home.

In de remake van 'Total Recall' valt het telefoonimplantaat op dat in de handen van de karakters zit. Wanneer ze hun handen plaatsen op bepaalde oppervlaktes, zoals een raam, transformeren die in een display. In 2014 was deze device al werkelijkheid met de Airborne Ultrasound Tactile Display, gemaakt door onderzoekers van de universiteit van Tokio. Hierbij worden het beeld van een toetsenbord en taststimuli op de palm van je hand geprojecteerd. De verwachting is dat deze baanbrekende technologie rond 2025 geperfectioneerd zal zijn.

Ten slotte stemt ‘Blade Runner 2049’ tot nadenken met een wereld waarin de mensheid door ernstige voedseltekorten massaal is overgestapt op een dieet van insecten. De Amerikaanse stad San Diego is één grote vuilnisbelt, Californië is grotendeels volgebouwd met zonnepanelen, boerderijen die synthetisch voedsel verbouwen, en op elkaar gestapelde flatgebouwen. De makers van de film hebben goed gekeken naar wat er nu in opkomst is en een logische lijn getrokken naar wat er over drie decennia mogelijk is. Luchtvervuiling is nu al een groot probleem, voedsel zal steeds schaarser worden, en de energietransitie is al in volle gang. Een spraakgestuurde drone die foto's maakt voor agent K en een holografische verbeelding van een levenspartner zullen waarschijnlijk binnen niet al te lange tijd realiteit zijn.

Gezocht: creatieve geesten

Als we ons realiseren dat er op dit moment talloze genetisch gemodificeerde dieren in laboratoria worden gekweekt ten behoeve van de mensheid, is het de moeite waard om op Netflix de film ‘Okja’ (2017) te bekijken. Het verhaal draait om het 14-jarige meisje Mija. Zij verzorgt een genetisch gemanipuleerd dier in de bossen van Zuid-Korea liefdevol. Het dier is een van de vele honderden reuzenvarkens die in alle uithoeken van de wereld worden grootgebracht met als doel de groeiende wereldbevolking te voeden. Okja is het breinkind van een megalomane ondernemer (gespeeld door actrice Tilda Swinton) die als fabrikant vanuit haar ivoren toren claimt de oplossing te hebben voor de groeiende vraag naar vleesproducten. Het onschuldige beest, dat na 10 jaar vrijheid wordt uitgeroepen tot het beste varken van stal met het meest perfecte vlees op de botten, wordt naar New York gehaald om verwerkt te worden tot voedsel voor de mensheid. Het meisje zet samen met radicale dierenrechtenactivisten alles op alles om het supervarken uit handen te houden van zijn noodlot in het slachthuis.

Ook in Nederland zijn er creatieve geesten die op interactieve wijze verkennen welke toekomst we willen. Het multidisciplinaire platform Next Nature Network van kunstenaar en filosoof dr. ir. Koert van Mensvoort heeft de ambitie om onze co-evoluerende relatie met technologie beter te leren begrijpen, en om te helpen bouwen aan een pad dat naar een toekomst leidt die zowel voor de mens als de planeet voordelen heeft. In 2010 werd Van Mensvoort bekend met zijn kunstproject NANO supermarkt. Hierbij ontdekten 75.000 voorbijgangers in Eindhoven in een container op straat 50 speculatieve producten die wellicht in 2025 in een supermarkt te verkrijgen zijn. Variërend van interactieve muurverf, medicinale chocolade en op druifsoort programmeerbare wijn tot condooms van ultrasterke en vederlichte spinnenzijde.

> “Appie Tomorrow is de weerslag van een zoektocht naar de betekenis van de retailwereld van morgen

Next Nature Network organiseerde in 2017 de expositie Meat the future door een restaurant uit de toekomst in te richten met 30 sterrengerechten die volgens de hoogste normen waren bereid met een revolutionair ingrediënt: kweekvlees. Het virtuele restaurant Bistro in Vitro is als afgeleide van het kunstproject nog steeds online actief. Je kunt op bistro-in-vitro.com zelf een menu samenstellen en een reservering voor het jaar 2028 maken. Een mobiele kar met ‘vleesijs’ kan ook nog voor bedrijfsevents worden geboekt.

Eind oktober 2017 lanceerde Van Mensvoort een uitzendbureau voor mensen én robots in de Eindhovense MediaMarkt tijdens de Dutch Design Week. HUBOT liet in zestien futuristische beroepen zien dat robots mensen niet per se hoeven te verdringen, maar dat we door samenwerking elkaar juist kunnen versterken. Het virtuele kantoor van HUBOT is nog steeds te bezoeken via hubot.org voor een online jobtest. Hier kun je je verbazen over de symbiose tussen mens en robot met handige nieuwe beroepen als de shiva-fysiotherapeut, de luchtverkeerbeveiliger, de thuiszorgmedewerker 2.0, en de exoskeletverhuizer. Een uiterst relevant perspectief voor al die bedrijven in de levensmiddelenindustrie die robotisering, automatisering en mechanisering moeten omarmen.

De toekomst van food

De Verenigde Naties stelden al in 2012 dat de mensheid tegen 2030 50% meer voedsel, 45% meer energie en 30% meer water nodig heeft. Dit *burning platform*, dat ons dwingt om te veranderen, leidt volgens onafhankelijk

denker en futurist Adjiedj Bakas onherroepelijk tot innovaties. Ze zorgen enerzijds voor lekker en caloriearmer voedsel en bieden anderzijds genoeg eten voor de 9 miljard wereldburgers in 2050. Efficiëntie en grootschaligheid zijn dan wel pure noodzaak. De rasoptimist verwacht dat genetische modificatie van planten en dieren ons kan helpen de wereldwijde voedselproductie te verhogen. Dit pleidooi staat centraal in zijn boek 'The Future of Food'. Voor zijn analyse heeft hij een rondgang langs insiders en outsiders in de food en agri gemaakt, waaronder Albert Heijn.

Bakas gelooft dat de komende decennia de meerderheid van de verkoop van levensmiddelen via winkels zal blijven lopen, en dat consumenten voeding als medicijn gaan beschouwen. Via het in kaart brengen van ons DNA kunnen we in de toekomst weten voor welke ziekten we vatbaar zijn, en welke invloed eten en drinken op ons lijf heeft. De industrie zal op deze gezondheidstrend inspelen met de introductie van functional foods. Het betekent ook meer werk voor gespecialiseerde diëtisten en voedingskundigen. Bakas schrijft: 'We komen erachter dat we de helft van alle ziektes kunnen verminderen met voedsel. Er is bijvoorbeeld een groeiend aantal mensen met suikerziekte. Dat stijgt verder naar 1 op de 5 mensen. We hebben ontdekt dat champignons suikers in het lichaam afvoeren en diabetes tegen kunnen gaan.' De trendwatcher voorspelt dat er caloriearme tussendoortjes op de markt komen, terwijl 'supersize food' in de ban raakt en comfort food in populariteit groeit. Het van overheidswege invoeren van een vet-, zout- en suikertaks van 30% wordt volgens Bakas onvermijdelijk. Hij verwacht dat we op den duur genetisch gemodificeerde tomaten met extra lycopeen kunnen eten, die ons bescherming bieden tegen hart- en vaataandoeningen en kanker. Veel toekomsttrends die Bakas heeft beschreven, zijn werkelijkheid geworden. Denk aan de proteïnerijke chocoladereep waarin meel uit insecten is verwerkt. Het boek blijft ook vandaag relevant als intellectuele voedingsbron voor het publieke debat over de toekomst van food.

Een toekomstverkenning

Boeken van futuristen en experts zijn er genoeg. Een boek van een nationaal icoon dat z'n nek uitsteekt om de toekomst te beschrijven, is een zeldzaamheid. Het voelde daarom ook als een eer toen topman Wouter Kolk naar aanleiding van het 130-jarig jubileum van Albert Heijn in 2017 mij uitnodigde om een boek over de toekomst van food en retail te schrijven. In mijn beleving is het de eerste keer dat een groot concern met een bewezen reputatie de toekomst wil verkennen door de buitenwereld erbij te betrekken. Niet vanuit zwakte, maar vanuit kracht. Ik stemde in op voorwaarde dat het geen corporate handboek zou worden met een blauwdruk van de toekomst in 2025. Er is namelijk niet één waarheid te vertellen, het is een optelsom van verwachtingen en feiten. Dus geen Everybody Appie-boodschap, maar een toekomstverkenning naar de wijze waarop een supermarktbedrijf ook over zeven jaar relevant kan blijven voor klanten, medewerkers en relaties.

Het resultaat is een ruim 250 pagina's tellend boek dat tot stand is gekomen op basis van eigen inzichten, expertvisies, trendvoorspellingen, onderzoeken en gesprekken met externe partijen en alle directieleden van Albert Heijn. 'Appie Tomorrow' draait niet zozeer om wat 2025 letterlijk in petto heeft. Het is de weerslag van een zoektocht naar de betekenis die de wereld van morgen zal hebben. Alles is vloeibaar, dus het is nog maar de vraag wat er in 2025 terecht zal zijn gekomen van wat ik heb beschreven. Het boek heeft geen wetenschappelijke pretentie, maar is een snelle schets van hoe je de toekomst kunt inkleuren, met behulp van een aantal variabelen en wetmatigheden.

Het meest bijzondere aan dit boek is misschien wel dat de *king of food* zich kwetsbaar opstelt en oprecht geïnteresseerd is in wat anderen kunnen bijdragen. Daarbij in het geheel niet gehinderd door het not-invented-here-syndroom, waarin de buitenwereld baanbrekende ideeën aanreikt, maar mensen in de organisatie alleen enthousiast worden over de ideeën die ze zelf hebben bedacht. De arrogante Albert Heijn is definitief verleden tijd en heeft plaatsgemaakt voor bescheidenheid, nieuwsgierigheid en experimenteergedrag. Door de tijdgeest te begrijpen en echt te luisteren naar de markt, word je zekerder van je zaak en kun je mentaal marktleiderschap claimen. Bescheidenheid past, want je weet het nooit zeker. Die houding wist Abraham Lincoln (1809-1865) het beste te verwoorden: 'The best thing about the future is that it comes one day at a time.'

Ik wens u een smakelijke voortzetting.

RUPERT PARKER BRADY - RETAILDENKERS, MEI 2018

Strateeg en publicist Rupert Parker Brady is een veelgevraagd spreker en onafhankelijk commentator over de retailsector. Hij is auteur van diverse boeken over ondernemers, en adviseert merken, retailers en grote steden over hun identiteit en verhaal. www.retaildenkers.nl

foto: Bram Budel photography

FARID TABARKI — TIJDGEESTONDERZOEKER, WERELDREIZIGER & OPRICHTER VAN STUDIO ZEITGEIST

De columnist van het *FD* is volgens *de Volkskrant* een van de 200 invloedrijkste Nederlanders. Hij is de zoon van een Tunesische activist die in de jaren zeventig politiek asiel in Nederland aanvroeg, en een Nederlandse moeder. Hij studeerde technische bedrijfskunde en politieke wetenschappen en schrijft over maatschappelijke ontwikkelingen, houdt lezingen, adviseert overheden en bedrijven.

Farid Tabarki over de wereld van morgen

“Er moet wederkerigheid zijn

Het klassieke midden kraakt en zal verdwijnen. Sneller dan we misschien denken, voorspelt Farid Tabarki. De tijdgeestonderzoeker en wereldreiziger is oprichter van Studio Zeitgeist. Samen met zijn team kijkt hij vijf tot tien jaar vooruit en probeert hij de tijdgeest te vangen en de grote maatschappelijke, economische en technologische ontwikkelingen inzichtelijk te maken.

In zijn boek *Het einde van het midden* verbindt Tabarki drie tendensen waarin een traditioneel midden ten onder gaat. Ten eerste worden veel tussenpersonen zoals winkeliers en makelaars overbodig en wordt hun rol overgenomen door slimme onlineplatforms. Ten tweede verdwijnen veel banen, juist in het middenkader, vaak vanwege technologische ontwikkeling. De nationale staat, ten slotte, boet aan belang in ten gunste van het lokale en internationale niveau. De combinatie van technologische en sociale ontwikkeling zorgt ervoor dat de veranderingen hard gaan. Individuen en organisaties, zowel bedrijven als instituties, kunnen buigen of barsten.

▶ **Interview met Farid Tabarki.**
Bron: VPRO Tegenlicht, 7 oktober 2013

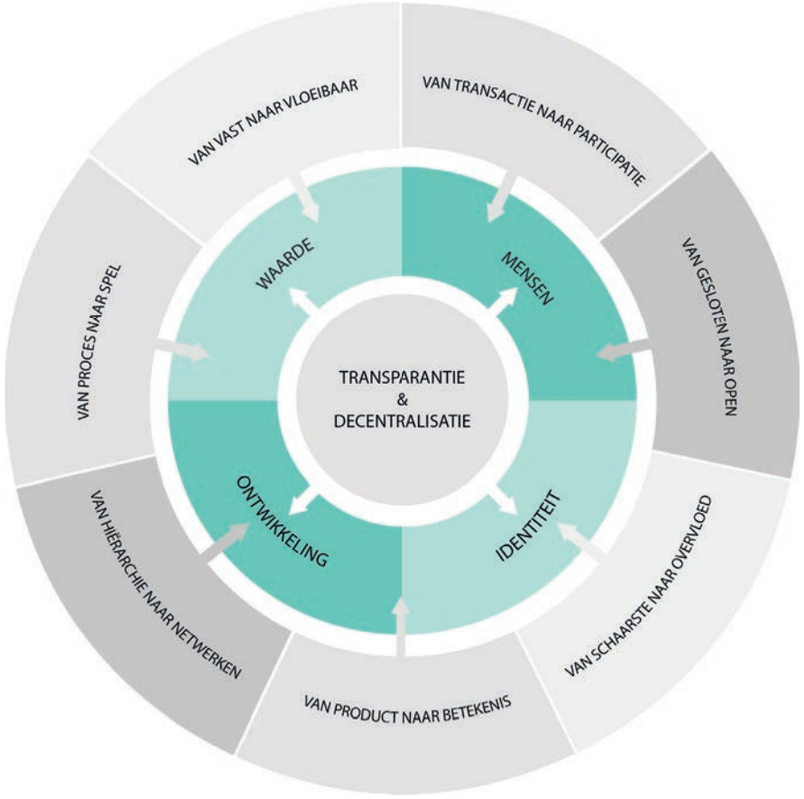
'*Het einde van het midden* is prikkelend bedoeld. Als we denken over hoe de samenleving er over zeven jaar uit gaat zien, denken we al snel in stappen om die doelen te bereiken. Het is zeer de vraag of je daarmee uitkomt waar je wilt zijn. Je moet volgens mij kiezen voor een benadering waarbij je spelenderwijs het doel bereikt. De toekomst laat zich lastig voorspellen, want in een vloeibare samenleving is de dynamiek constant. Die laat zich niet zomaar vangen in een proces van A naar B. Kijk maar naar de opkomende deeleconomieën waarbij het draait om participatie.

Eén ding staat voor mij vast: in 2025 zal driekwart van de samenleving het definiëren van toegevoegde waarde in de vingers hebben. Aan de onderkant van de markt gebeurt er niet zoveel, omdat daar middenpartijen zitten die tegen een ongelofelijk strakke prijs producten verkopen. Je kunt met een commodity heel succesvol zijn. Dat komt altijd uit. Er zal ook altijd een markt aan de bovenkant blijven bestaan voor ongelofelijke luxe en services. Het midden van de markt transformeert het sterkst met nieuwe producten en diensten die bij de nieuwe relevantie horen. Een consequentie hiervan is dat het klassieke midden verdwijnt. Daar zitten allemaal beroepen die door automatisering op termijn vervangen worden. Je moet dan niet alleen denken aan logistieke medewerkers en caissières, maar ook aan het middenmanagement. Er is ook geen toekomst voor ondernemers die een middelmatige kwaliteit bieden tegen een middelmatige prijs. Je positie is in deze tijd geen gegeven meer, je moet het verdienen.

Het is de vraag hoe een klassieke middenpartij zich kan transformeren met een nieuwe toegevoegde waarde. Dit heeft ook zeker betrekking op een supermarkt die tussen de fabrikant en de consument in zit. Zo'n bedrijf heeft een fantastische uitgangspositie om een nieuwe functie te definiëren en vorm te geven. Albert Heijn staat voor het vraagstuk of hij zich na 130 jaar opnieuw gaat uitvinden. Wat is precies de nieuwe toegevoegde waarde van de supermarkt van 2025?'

Transformatie

'Er ontstaan andere relaties door de vloeibare samenwerking. Die zullen de piramide van het top-down organiseren doorbreken. Deze verouderde werkwijze heeft ons sinds de industriële revolutie ver gebracht. Door de technologie en nieuwe vormen van relaties is er geen plaats meer voor hiërarchische verhoudingen tussen organisaties met – heel klassiek – een fabrikant, tussenpersoon en consument. Door technologie krijgt het hiërarchische systeem te maken met een opwarming. De piramide van het top-down organiseren is van ijs gemaakt. Mijn stelling is dat de piramide smelt en dat we als samenleving naar een vloeibare staat gaan met vloeibare organisaties.'



Transformation Playground.eu
door Studio Zeitgeist

‘De grap is dat wij als mensen heel lang in structuren zaten opgesloten omdat het systeem zo het meest efficiënt en effectief werkte. Door de opwarming van het systeem komen er bij ons allerlei moleculen vrij die ons in staat stellen om allerlei netwerken en verbindingen aan te gaan. Dat zijn korte en langdurige relaties. Je kunt zo van elkaar af als je dat wilt. Dat hoort bij een vloeibare staat van zijn. Dat klinkt nog heel abstract, vandaar dat we het *Transformation Playground* ontwikkelingsmodel hebben gemaakt, waarin we zeven trends en organisatieprincipes noemen die zichtbaar worden als je van de vaste substantie naar een vloeibare staat gaat.’

Hiërarchie	→	Netwerken
Gesloten	→	Open
Vast	→	Vloeibaar
Schaarste	→	Overvloed
Proces	→	Spel
Transactie	→	Participatie
Product	→	Betekenis

Nieuwe relaties

‘Je gaat dus van de pure transactie, de verkoop, naar participatie waarbij vanzelf relaties ontstaan. Je migreert van een tijdperk van schaarsheid naar overvloed en van gesloten naar openheid. Neem de exponentiële groei van communicatiemiddelen. Het wordt dan veel concreter wat er aan de hand is.

Er zit tegelijkertijd een paradox in, want die overvloed gebruiken we volop met sociale media en een eindeloze reeks aan feedbackmogelijkheden. Dat levert compleet nieuwe relaties op in de retail en gastvrijheidssector waarbij consumenten elkaar informeren over kwaliteit. Als je marketingcampagne niet goed is uitgedokterd, krijg je een bak met negatieve energie over je heen. Mensen vinden al die overvloed aan informatie heel ingewikkeld. Er worden allerlei instanties, instrumenten en regelgeving in het leven geroepen die mensen helpen om de overvloed het hoofd te bieden.

Mensen omarmen de vloeibare samenleving daar waar ze er wederzijds voordeel bij kunnen hebben. Dat zijn mensen die elkaar informeren en in netwerken elkaar aanspreken. Denk aan al die coöperatieven die je in kleine dorpen ziet opkomen. Anderzijds vinden mensen die vloeibare samenleving best complex, daar hebben ze hulp en inspiratie bij nodig.’

Technologie is een middel

‘Technologie maakt het mogelijk om te decentraliseren, of het nou gaat om het opwekken van energie of het met blockchain vertrouwen organiseren door financiële transacties met elkaar af te sluiten zonder dat er een tussenpartij aan te pas komt. We kunnen tegenwoordig ook zelf producten maken met behulp van een 3D-printer. Technologie vind ik als zodanig niet zo interessant, wat het fundamenteel doet is dat de mens centraal staat. Jij kunt iets bedenken of maken. Dan word je gedwongen na te denken over welke toegevoegde waarde je kunt creëren. Zelf energie opwekken is nu nog niet zo interessant, want je krijgt te maken met allerlei ingewikkelde regels. Daarom ontstaan er coöperatieven van mensen die de technologie inzetten om dat zo slim en efficiënt mogelijk te doen.

Ik ben een aanhanger van filosoof Karl Popper [1902-1994, RPB] die een onwrikbaar tegenstander was van autoritarisme, en de open samenleving verdedigde. Hij zei: “De mens is moreel verplicht om optimistisch te zijn.” Ik vind het een taak voor de denkende mens om te kijken naar hoe we de toekomst kunnen vormgeven. Er is geen voorbeeld in de geschiedenis te noemen dat de mens technologie niet heeft omarmd. We moeten naar de kracht van mogelijkheden kijken om de welvaart en het welzijn van de samenleving beter te maken. Ik vind dat we niet moeten weglopen voor de scherpe kantjes, want de mensen in Silicon Valley die technologie gebruiken, hebben de neiging om monopolieposities te creëren, omdat ze als commerciële partijen voor de winst gaan. De ontwikkeling ‘van gesloten naar open’ gaat in onze visie over de toegankelijkheid van informatie in het algemeen. Dat gaat dus ook over big data. We moeten in het maatschappelijke domein een antwoord vinden op de vraag van wie de data zijn. We zijn niet dom met elkaar, we gaan er vast wel een weg voor vinden.’

Technologie vereist aanpassingsvermogen

‘Een Amerikaanse universiteit doet samen met Mastercard al enkele jaren onderzoek naar hoe naties in staat zijn om technologie te verankeren in hun samenleving. Ze plotten deze landen in de Digital Evolution Index. De verticale as zegt iets over hoe technologisch de onderzochte landen zijn. Nederland staat daar natuurlijk bovenaan vanwege de vele breedbandverbindingen. Op de horizontale as wordt de waarschijnlijkheid gemeten dat landen die technologie inzetten. Je ziet dat Nederland tussen 2008 en 2015 aan de verkeerde kant van de as zit. Wij zijn kennelijk niet zo goed in staat om technologie ook om te zetten naar nieuwe producten, diensten en structuren. Een sterk geïndividualiseerde samenleving als Nederland is

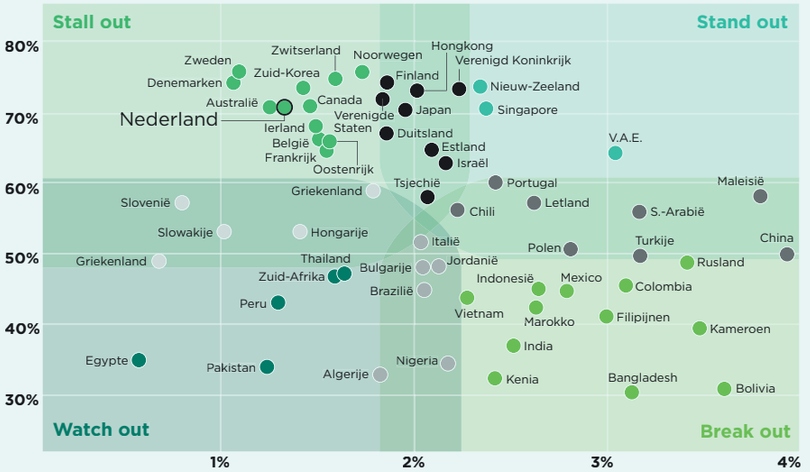
geen voorspeller van de vraag of technologie wordt verankerd.

Een van de verklaringen die ik heb is dat Nederlanders best wel een strikte scheiding kennen tussen privé en zakelijk. Privé zijn wij heel adaptief op het gebied van technologie, we slaan gelijk aan het experimenteren, zeker als we er zoals in het geval van Airbnb geld mee kunnen verdienen. Kom maar door. Tegelijkertijd vinden we het lastig om dat in een systeem te verankeren als organiserend collectief. Op het werk zetten de meeste

Hoe landen scoren op vier drivers op de Digital Evolution Index (van 100 landen in totaal).

Waar de digitale economie het snelst beweegt, en waar die in problemen verkeert.

Score per land op de vier drivers op de Digital Evolution Index (max. 100%)



Bron: Digital Evolution Index 2017, The Fletcher School at Tufts University en Mastercard © HBR.org

▶ **Digital Evolution Index 2017.** Bron: Mastercard News, 11 juli 2017

Uit de Digital Evolution Index 2017 blijkt dat Nederland op plek 13 staat van de lijst. De index brengt in kaart hoe snel de digitale wereld de fysieke vervangt, op het gebied van communicatie, media, business, politiek en entertainment, en sociaal. De index laat zien waar de veranderingen snel gaan en waar er juist weinig sprake is van verandering of stilstand. Nederland bevindt zich in de zogenoemde stall-outzone: landen die op zich een hoog niveau van digitalisering kennen, maar waar de groei aan het vertragen is. Digitale technologie zou 50% van de wereldeconomie in de toekomst kunnen beïnvloeden.

Nederlanders een andere pet op en zijn ze niet adaptief. Blijkbaar heeft de Nederlandse werknemer niets met technologie of zijn we als collectief nauwelijks in staat om te bedenken wat de potentie is van innovaties.

Er is geen dramatischer dossier dan Nederland en de energietransitie van fossiele naar duurzame energie. Samen met Luxemburg en Malta zitten we in de achterhoede van de Europese Unie als het gaat om het zelf kunnen opwekken van energie. Ik kan mij ook voorstellen dat het te maken heeft met de wet van de remmende voorsprong. Wij zijn zo georganiseerd dat het heel complex is qua regelgeving, omdat het lastig is technologie er een rol in te geven. Het kan praktisch wel, maar op papier kan het niet. Je belandt dan belastingtechnisch in een kafkaiaanse nachtmerrie.

Wereldwijd is het Estland dat met 1,3 miljoen burgers vooroploopt met het omarmen van de politieke implicaties van technologie. De overheid is volledig gedigitaliseerd. Als jouw data worden geraadpleegd, ontvang je daarover een bericht. Bureaucratie bestaat niet in een land waar je via internet kunt stemmen, waar iedereen een elektronische identiteitskaart heeft en dat als eerste land het 5G-netwerk uitrolt, de vijfde generatie mobiele technologie die, naast hogere snelheden, onder andere maatwerk voor specifieke diensten mogelijk maakt. Dit brengt innovaties binnen bereik, zoals connected cars. Estland loopt mijlenver voorop, wij zitten niet eens in de voorhoede als Nederland, we lopen achteraan. Dat is gek voor een handelsnatie die met de VOC als bekendste voorbeeld een eeuwenoude traditie heeft om nieuwe economische modellen te ontwikkelen.’

Transparantie en decentralisatie

‘De grap is dat centralisatie dankzij technologie de mens vooropstelt en de mens zich vervolgens gaat organiseren. Dat leidt tot de trend van de platformeconomie die netwerken faciliteert. Van Airbnb kun je zeggen dat het in de kern een centraal systeem is dat decentraal gedrag faciliteert. Nu wordt elke vierkante meter van een stad ergens in de wereld getransformeerd tot een hotelkamer.

Transparantie gaat dus over hoe we enerzijds de mogelijkheid hebben gekregen om vanuit gedeelde interesses met elkaar netwerken te vormen. Dan moet je denken aan al die manieren van organiseren via sociale media die we vroeger niet echt hadden. De helft van de wereldpopulatie heeft toegang tot het internet. Meer dan 2,5 miljard mensen gebruiken sociale media op hun mobiele telefoon. Er zijn wereldwijd naar schatting 1,5 miljard mensen letterlijk met elkaar verbonden.

Het duurt altijd vijf tot tien jaar voordat iets systematisch is geworden. We zien een voorhoede die aan de slag is met de zeven organiserende principes van ons besturingsmodel. Die mensen zijn bezig om te benoemen en te implementeren hoe we dat met elkaar gaan organiseren. Mijn stelling is dat de *Transformation Playground* in 2025 het besturingsmodel zal zijn voor hoe wij als samenleving werken.

Je moet nieuwe waarborgen gaan creëren. De vraag is hoe in een nieuw model solidariteit en een vorm van stabiliteit georganiseerd kunnen worden voor een bepaalde groep. Dat lukt ons ook in het vloeibare model, het is niet voor niets rond. Kijk naar ons pensioenstelsel. Waarom zou je mensen afschrijven met 65 of 67 jaar? We worden ouder en ook gezonder ouder. We makken mensen het niet makkelijk in het oude model omdat we vinden dat ze achterover moeten leunen. Als ze daarvoor kiezen en we willen daar solidair mee zijn, ben ik daar niet op tegen. Nu is het wel heel rigide. Ik roep al jaren dat in de vloeibare samenleving alles in elkaar grijpt en het verschil tussen wat politiek is, wat economisch van belang is en wat maatschappelijk van belang is, steeds diffuser wordt. Het delen van die verantwoordelijkheid gaat ook om het publieke belang.'

Diversiteit van organisaties

'We zijn gewend om vanuit functieprofielen en taakomschrijvingen mensen in organisaties aan te sturen. De verandering 'van hiërarchie naar netwerken' heeft in essentie te maken met eigenaarschap, waarbij je mensen zo laag mogelijk in de organisatie eigenaarschap geeft in wisselende teamverbanden, met als doel de productiviteit te verhogen. We doen een poging om de fundamentele beweging die we maken te vangen in ons model. Het heeft ook iets paradoxaals, want ultieme openheid willen we omwille van privacy nou ook weer niet. We willen ook niet alleen maar flexwerken of onszelf organiseren vanuit netwerken. Er zit een grens aan.

In het hart van ons *Transformation Playground*-model staat niet voor niets 'Transparantie & Decentralisatie'. Dat zijn volgens ons de twee warmtebronnen die de piramide doen smelten.

"We hebben de afgelopen decennia geredeneerd vanuit een productrelatie. Door de impact van technologie zie je dat nu steeds meer organisaties bewust nadenken over hun betekenis. Mijns inziens een terechte ontwikkeling, want als je de betekenis hebt gedefinieerd, is het veel makkelijker om met klanten een relatie aan te gaan. Als je bewust nadenkt over waar je staat als organisatie, kan een consequentie zijn dat er nieuwe producten en diensten uit voortvloeien en nieuwe manieren van organiseren."

Het hiërarchische model heeft diversiteit niet nodig. De vloeibare samenleving heeft die wel nodig. Een monocultureel netwerk van tien mensen die allemaal hetzelfde kunnen is een heel zwak netwerk. Die mensen komen niet met nieuwe ideeën en oplossingen. Het belang voor organisaties die denken als een hub is diversiteit van de organisatie. De sterkste netwerken zijn divers in termen van generaties, etniciteit, afkomst, enzovoorts. Trek een cirkel tussen al die hubs en stel je zelf de vraag wat de rode draad is die al deze hubs met elkaar verbindt. Het kan vanuit maatschappelijk hoger doel relevant zijn om met diverse producten en diensten die betekenis vorm te geven. Ik denk dat dit voor de komende jaren de meest succesvolle formule gaat worden.

De vraag is wanneer partnerships succesvol zijn en wat de belangrijkste prestatie-indicatoren daarvoor zijn. Als we van product naar dienstleverancier gaan, moeten we dit allemaal bedenken. Vaak is de hr-afdeling volledig gescheiden van de afdeling onderzoek en ontwikkeling. Alles wordt op termijn veel meer met elkaar verbonden. Op alle vlakken van onderzoek en klantcontact gelden integrale principes. Er is vaak weerstand omdat mensen weten wat ze hebben en niet gestimuleerd worden om te veranderen.

> "In de vloeibare samenleving grijpt alles in elkaar. Het verschil tussen wat politiek, economisch en maatschappelijk van belang is, wordt steeds meer diffuus

Veel van onze economische modellen zullen in 2025 servicegericht zijn. Een mooi voorbeeld is de folie voor zonnepanelen die DSM in 2014 op de markt heeft gebracht waarmee gegarandeerd het energierendement met 10% omhooggaat. Ze hadden dat als product kunnen verkopen, maar ze hebben er een servicemodel van gemaakt. Het folie wordt gratis weggegeven, maar blijft wel eigendom van DSM. Het chemieconcern krijgt als ruil de helft van de extra opbrengst uit zonnepanelen. Dat is een fundamenteel ander businessmodel. Zet dat maar eens in je begroting als bedrijf.

Je ontdekt langzaam wat je nodig hebt om een duurzaam besturingsmodel te ontwikkelen. Dat zit in de toegevoegde waarde van samenwerkingsverbanden. Dit is een wat menselijker model waarin we allemaal een rol hebben te spelen. Het aangaan van een relatie heeft als consequentie dat je meer dienstbaar moet zijn en meer service moet bieden. Er moet wederkerigheid zijn.'

Drie 'superprofs' over de toekomst van food en retail in 2025

De smaak-bereiders

Vooruitkijken naar wat de dag van morgen brengt, is dagelijkse kost voor foodretailers. Het analyseren van bedrijven, markten en trends richting 2025 is complexer. Weinigen wagen zich aan de exacte kunst der extrapolatie (het op basis van gegevens verwachtingen uitspreken over een onderwerp waarvan je geen gegevens hebt). Vandaar de keus om drie bekende wetenschappers over de toekomst te bevragen: professor dr. ir. Kitty Koelemeijer, professor dr. ir. Hans van Trijp en professor dr. Laurens Sloot.

Bij elkaar opgeteld hebben de drie wetenschappers in dit verhaal verstand van retail, marketing, consumentengedrag, distributie, voeding en de levensmiddelenindustrie. Zoals het een bedrijfseconoom betaamt, reageert Laurens Sloot, hoogleraar retailmarketing, in eerste instantie terughoudend op de vraag wat over zeven jaar in het supermarktlandschap zal zijn veranderd. 'Ik kan misschien nog wel iets zeggen over 2020, maar zeven jaar vooruitkijken is koffiedik kijken.'

De toekomst van online foodretail

'Ik kan dat het beste illustreren met de voorspellingen over de toekomst van online retail. In 2010 beweerde OC&C nog dat online foodretail in 2025 een marktaandeel van 50% zou hebben. In 2017 gaf Rabobank aan dat dit in 2030 een kwart van de markt zou kunnen zijn. Ik vind dat wilde slagen in de lucht. Ik heb een officiële weddenschap lopen, met een fles wijn erop, dat in 2020 het percentage online foodretailomzet niet hoger dan 5% zal zijn. Op dit moment bedraagt de totale online besteding aan boodschappen ongeveer 2,5% tot 3%, uitgedrukt in termen van supermarktomzet. Dat is dus een kleine miljard euro omzet. Maar een deel is geen consumentenomzet. Daarvan komt ongeveer 40% voor rekening van de klein-zakelijke markt: kinderdagverblijven, kantoren, sportverenigingen, horeca en zorgcentra. Bedrijven die het gemakkelijk vinden dat bijvoorbeeld AH.nl de bestelling komt brengen. Deze omzet kannibaliseert dus niet op de reguliere supermarktomzet, maar is vooral concurrentie voor groothandels als Sligro, Makro en Lekkerland.'

Waarom neemt online boodschappen doen de komende jaren niet een grotere vlucht?

Het thuisbezorgen van boodschappen voor één huishouden vereist een compleet andere supply chain dan de bezorging van supermarkten. Voordat de sector de automatisering van distributiecentra helemaal heeft aangepast aan e-commerce in food, is het zeker 2025 of misschien wel veel later. Daarnaast is de fijnmazige distributie naar woonhuizen ingewikkeld en duur. Het is niet eenvoudig om een gezonde winstmarge te behalen als consumenten niet bereid zijn te betalen voor de service die ze krijgen.'

Ondertussen investeren veel foodretailers veel geld in het verbeteren van hun online prestatie.

'Veel webwinkels zijn nog niet klantvriendelijk genoeg. Thuis bestel ik vaak mijn boodschappen via AH.nl, maar ik vind het proces nog steeds complex en veel tijd vergen. Ik vind het veel makkelijker om naar de supermarkt te gaan en daar het rondje te lopen dan om

Professor dr. Laurens Sloot is bijzonder hoogleraar Retailmarketing aan de Rijksuniversiteit Groningen en algemeen directeur EFMI Business School. Zijn expertise is food retailing en food manufacturing. Hij is Foodmanager van het Jaar 2017.

Professor dr. ir. Kitty Koelemeijer is hoogleraar Marketing & Retailing en directeur van het Center voor Marketing & Supply Chain Management aan Nyenrode Business Universiteit. Haar expertise is omni-channel retailing, (retail)strategie, shoppergedrag, social media, branding, innovatie en nieuwe businessmodellen.

Professor dr. ir. Hans van Trijp is hoogleraar in Marketing en Consumentengedrag aan de Wageningen Universiteit (WUR). Zijn onderzoek richt zich met name op gezonde en duurzame voedselkeuzes en hoe deze begrepen en gestimuleerd kunnen worden vanuit marketing- en consumentengedragtheorieën. Tot 2012 was hij 16 jaar parttime werkzaam bij Unilever Benelux.

– voor mijn gevoel – de hele webshop af te struinen. Wellicht dat het 'intelligente boodschappenlijstje' van Albert Heijn slimmer is en de navigatie steeds intuïtiever wordt. Maar de bezorgkosten blijven een pijnpuntje. Ik merk dat ik toch vaak een aanbieding koop, waarmee de bezorging gratis wordt. Wat dat betreft ben ik een typische Nederlander, haha.

Ik heb me weleens afgevraagd waarom de foodservicegroothandels niet actiever zijn geweest met online foodretail. Zij weten namelijk al sinds jaar en dag alles van bezorging af. Maar ik denk dat hun logistieke model niet geschikt is voor het leveren van relatief kleine bestelhoeveelheden. Om in online foodretail break-even te draaien moet je een logistieke wereldprestatie leveren. Maar het feit dat foodservicebedrijven deze markt niet ingegaan zijn kan ze op termijn veel klanten gaan kosten. Het nadeel dat de supermarkten hebben, slaat de komende jaren in hun voordeel om, op het moment dat ze de foodservicemarkt serieus gaan bewerken. Waarom zou een snackbar zich niet gewoon laten beleveren door AH.nl, zo groot is dat assortiment niet? Ik zie online richting 2025 daardoor wellicht doorgroeien tot zo'n 4 miljard euro omzet, waarvan misschien wel 1,5 tot 2 miljard afkomstig is uit de foodservicemarkt.'

Wat is het grootste struikelblok voor een hardere online groei in boodschappen? De kostprijs?

'Vijf jaar geleden gaven onze EFMI-studies al aan dat 85% van de mensen een voorkeur heeft voor

thuisbezorgen en 15% voor ophalen, mits de kostprijs voor de consument hetzelfde blijft. Maar thuisbezorging is het tegenovergestelde van zelfbediening. E-commerce is eigenlijk een extreem goede service, en daar zal de consument voor moeten betalen. Maar veel retailers rekenen de werkelijke kosten niet door, er is eigenlijk sprake van een grote retailsubsidie. Ik denk niet dat online als bedieningsconcept het nieuwe dominante businessmodel wordt.'

Is online boodschappen doen een niche?

'De supermarkt verdwijnt als zelfbedieningsconcept niet zomaar van het toneel. Ruiken, zien, voelen en het beleven; het blijft allemaal heel belangrijk voor mensen. Ik zie e-commerce nog steeds als een niche zolang niet een meerderheid van de mensen online boodschappen doet. Op dit moment maakt 11% van de consumenten er gebruik van en besteden ze zo'n 15% van hun boodschappen. Mensen gebruiken online met name voor bulkaankopen en feestjes. De vraag is of AH.nl zich door kan ontwikkelen tot een concept waaraan mensen 100% loyaal gaan worden.'

Wat moet je daarvoor doen?

Een grote uitdaging voor het gros van de supermarktketens zijn de stappen die ze kunnen maken om klanten te binden. Ze draaien goed, maken prima winst, weten wat de omzet is per supermarktvestiging en van ieder product, en op ieder artikel kunnen ze tot op de komma de winstmarge berekenen. Ze weten echter nog steeds niet of ze nou geld verdienen aan meneer Parker Brady als klant of aan meneer Sloot. Ik ben de laatste twee maanden niet bij Albert Heijn geweest en daarvoor het hele jaar wel. Je denkt toch niet dat Albert Heijn dit gemerkt heeft?

Supermarkten weten veel, maar missen het echte een-op-eencontact. Wat speelt er zich allemaal af bij mij thuis? Waar ben ik in geïnteresseerd? Waar ben ik niet tevreden over? Ze weten het domweg niet. En omdat ze dat niet weten, missen ze ook de mogelijkheden om relevanter te worden voor de klant. Daarnaast redeneren de meeste supermarkten nog als kruidenier: schoenmaker blijf bij je leest. Je kunt op veel meer gebieden van betekenis zijn als je de klant echt begrijpt. Waarom kopen supers niet gezamenlijk zorg in? Of voor mijn part medicijnen of energie. Waarom sluiten ze niet de grote deals die ten goede komen van hun klanten?

Ik heb ook zelf weleens gedacht: waarom zet ik niet gewoon met een aantal mensen een systeem op waarbij mensen abonnementen kunnen afsluiten bij supermarkten? Stel dat ik in een bepaald gebied 10 tot 20% van de klanten vertegenwoordig, dan kan ik met meneer Jumbo of meneer Hoogvliet om de tafel om te vragen: "Wat kunnen jullie extra bieden voor mijn klanten?" Dan krijg je opeens een heel ander spel. Het zijn juist de zwevende kopers die bepalen of een individuele supermarkt winst maakt of niet. Op het moment dat consumentencollectieven als United Consumers 20 tot 30% van de vraag naar links of naar rechts kunnen laten rollen, worden ze een gigantische machtsfactor in de foodretail. Ik vind dat supermarkten er te passief in zitten. De macht ligt bij de consument, of bij de partijen die het dichtst bij de consument staan.'

Professor dr. LAURENS SLOOT

> Supermarkten weten veel, maar missen het echte een-op-eencontact met klanten

Bereid het gezonde alternatief

Kitty Koelemeijer benadert als hoogleraar marketing en retailing het toekomstperspectief vanuit het voorzien in veranderende klantbehoeften door ondernemingen. 'Mensen denken nog steeds bij gezond eten aan vers voedsel dat zo min mogelijk bewerkt is en dat je zelf hebt klaargemaakt. Mijn wens zou zijn dat in 2025 het veel gezondere alternatief al voor je is bereid met zo min mogelijk additieven. Evenwichtig samengestelde maaltijden die specifiek zijn afgestemd op mijn gezondheidssituatie of mijn genetische dispositie. Dat is niks nieuws, maar dat is over zeven jaar heel gewoon. Hierdoor vergroot je de afstand tot het eten, maar je krijgt wel beter eten dan je zelf thuis had kunnen bereiden.'

Waarom is de perceptie nu dat de meest voedzame maaltijd het beste thuis zelf kan worden bereid?

'Er is nu nog veel wantrouwen naar de levensmiddelenindustrie. De e-nummers, de discussie over onverzadigde vetten en de vraag

of light nou wel of niet goed voor je is. Mensen zijn dikker dan ooit terwijl ze minder vet eten dan ooit tevoren. Je leest er dagelijks over in de media. De industrie moet dit echt de komende zeven jaar gaan aanpakken.'

Moeten ze het doen omdat de klant erom vraagt?

'De consument weet helemaal niet wat hij over een paar jaar wil hebben, beweerde Steve Jobs ooit. Hij kreeg gelijk. De keerzijde van deze eigengereide benadering is dat we vaak niet weten waarom de klant iets doet en wat je de klant brengt. Klanten denken niet in kanalen. Het gaat erom hun motieven te leren begrijpen binnen een bepaalde context. Je moet een goed begrip hebben van wat de klant zoekt. Ik geloof sterk in convenience. Gemak wordt een randvoorwaarde.'

Als mensen meer gemak willen, waarom bestellen dan niet meer mensen hun boodschappen online?

Het heeft onder andere te maken met gewoontegedrag, mensen hebben niet door hoeveel tijd het kost om naar de supermarkt te gaan. Je kunt de beleving en inspiratie nu vooral in de winkel krijgen. Dat kan straks in Nederland ook met voice-assisted applicaties als Amazon Alexa en Google Home. Een digitale butler kan het startpunt zijn van je reis in plaats van de winkel. Het is voor supermarkten een uitdaging om ook in de toekomst binnen de klantenreis dominant te blijven. Ze zijn nu vooral distributeur en leverancier van ingrediënten. Als je ziet waar Amazon en Google mee bezig zijn om in het huis van de consument te komen als vertrouwde partner in het huishouden, dan moeten foodretailers ook in de woonomgeving van hun klanten meer relevant worden. Feit blijft dat retailers nog steeds heel sterk in winkels denken. Online spelers weten nu al meer van mij als klant dan Albert Heijn ooit van mij kan weten, want mensen kopen bij verschillende supermarkten, en dat terwijl je online informatie op individueel niveau kunt verzamelen.'

Kan de levensmiddelenindustrie het winnen van een technologiebedrijf met retailambities?

'Elke retailer worstelt vandaag met de vraag of je van gedaante kunt veranderen zonder je oude businessmodel weg te gooien. Unilever en P&G leveren nu nog aan de supermarkten, hun belangrijkste klanten. Supermarkten moeten meer waarde toevoegen en veel verder weggaan van het beeld dat ze alleen ingrediënten leveren.

Als econoom kijk ik naar distributiestructuren en gedrag. Foodretailers verdienen geld met hun traditionele distributiefunctie. Een goede retailer zorgt dat de schappen zo snel mogelijk gevuld zijn en zo snel mogelijk weer leeg, met de juiste mix aan artikelen. Het is een doodzonde om marktaandeel in te leveren, het is een doodzonde om winstmarge in te leveren en het is een doodzonde om minder efficiënt te werken. De marges op bulk zijn flinterdun. Ik vraag mij echt af of Albert Heijn voor mij als klant in de toekomst nog voldoende waarde kan toevoegen op voorspelbare artikelen. Als je kijkt naar de GfK-cijfers, zie je dat nu al mensen alledaagse producten kopen bij de discounters, drogisterijen maar ook Action en Big Bazar en Amazon Prime Pantry. De kostenstructuur van een supermarkt is per definitie verouderd. En met die wetenschap moet je veranderen zonder dat je de bestaande business verstoort. Dat is het dilemma van deze tijd.'

Wat moeten ze doen?

'Als je echt tegenwicht wilt bieden tegen de inkoopmacht en de datadenkkracht van de grote technologiebedrijven, moet je als supermarkten in Nederland gaan samenwerken en data koppelen. Waarom kiezen supermarkten er niet voor om met predictive analytics te werken op basis van gedeelde data die bij een derde partij worden neergelegd? Bundel de krachten, ondanks alle issues met privacy en mededinging moet je daar een weg in vinden. Waarom kun je niet van elkaar leren? Dat begint bij je huismerken. Op basis van individuele consumentendata kun je ook bepalen wat je met je formules moet doen, hoe je met assortimenten kunt schuiven en welke elementen je eventueel in een nieuwe formule kunt inbrengen.

De top van een bedrijf moet bereid zijn om onder ogen te zien dat als er niks verandert, het binnen 10 jaar met je gebeurd is. Er kan vaak veel meer wel dan je denkt. Als je winstgevendheid is aangetast of

Professor dr. ir. KITTY KOELEMEIJER

> Online spelers weten nu al meer van mij als klant dan Albert Heijn ooit van mij kan weten, daar moeten supermarkten echt een antwoord op vinden

je beursaandeel keldert, ben je al vaak te laat.'

Albert Heijn loopt vaak voorop in de retailwereld?

'Aan de ene kant is Albert Heijn een voortrekker die veel geld te besteden heeft, aan de andere kant een heel rigide organisatie, door perfectionering van de operatie. Dit geldt voor veel grote retailketens. Dat werkt zolang ze beter zijn dan wie ook in wat ze doen. Maar wat je doet is aan verandering onderhevig. Ik denk zelf dat de echte toegevoegde waarde van Albert Heijn gezondheid is. Hiermee maken ze expliciet al die commodity's bijzaak voor zover die nog passen in het assortiment. Je gaat naar een servicesupermarkt om verrast te worden, nieuwe ideeën op te doen en producten uit te proberen.

De vraag is waar de innovatie vandaan komt. De meeste franchiseorganisaties zeggen dat de innovatie van het hoofdkantoor moet komen. De ondernemers zijn snelle adopters en doen lokaal aanpassingen. Je ziet echter bij innovatietrajecten te weinig samenwerking.'

De koopkracht van de consument

Hans van Trijp redeneert als hoogleraar marketing en consumentengedrag altijd vanuit de consument: 'Als ik naar de toekomst kijk, denk ik dat koopkracht van de consumenten de vernieuwing zal brengen. Het is de olie in de machine.'

Hoe manifesteert zich volgens jou de vernieuwing bij mensen?

'Ik werk al 30 jaar met studenten. Elk jaar maak ik weer kennis met een nieuwe groep jongeren van 18 jaar. Ik vorm mij dan een beeld van wat ik denk te zien. Wat ik vandaag vooral zie is dat deze jongens en meisjes niet meer geloven in autoriteit; ze beschikken vaak over veel zelfvertrouwen. Ze vinden eigenlijk dat het vertrouwen eerst komt en de evidentie pas later. Vroeger moest een student zich eerst tegenover de docent waarmaken. Daarna kwam pas het vertrouwen. Die omkering van de werkelijkheid maakt het voor mij lastig. Generatie Z is gewend om enorm te netwerken. Wat ze eigenlijk zeggen: "Als maar één iemand het weet, is het eigenlijk genoeg."'

Tot zover de wijsheid van de massa.

'Als ik ze vragen stel, kijken ze me aan of ik helemaal gek ben geworden. "Wij vormen een netwerk. Jij weet het antwoord, hoe moet ik het antwoord weten? Je kunt het ons toch gewoon vertellen?" Studenten voelen zich generalist. Telkens opnieuw moeten ze alle kennis aan elkaar monteren. Op elk moment kun je mensen aan elkaar verbinden en haal je online van Google informatie. En als het niet klopt is dat jammer. Je begint gewoon opnieuw en je benadert het probleem anders. Dat is een heel andere manier van zakendoen.'

Zie je ook een verschuiving in maatschappelijke verantwoordelijkheid?

'Jongeren zijn heel erg bezig met het bijdragen aan een verbetering van de wereld. Dat is grappig, want toen ik jong was, gingen wij de barricaden op voor het goede doel. Dat is tegenwoordig ouderwets. Jongeren zeggen: "Het moet eigenlijk goed zijn, het moet netjes zijn, het moet zonder veel moeite gebeuren en ik moet er helemaal niets voor hoeven laten."

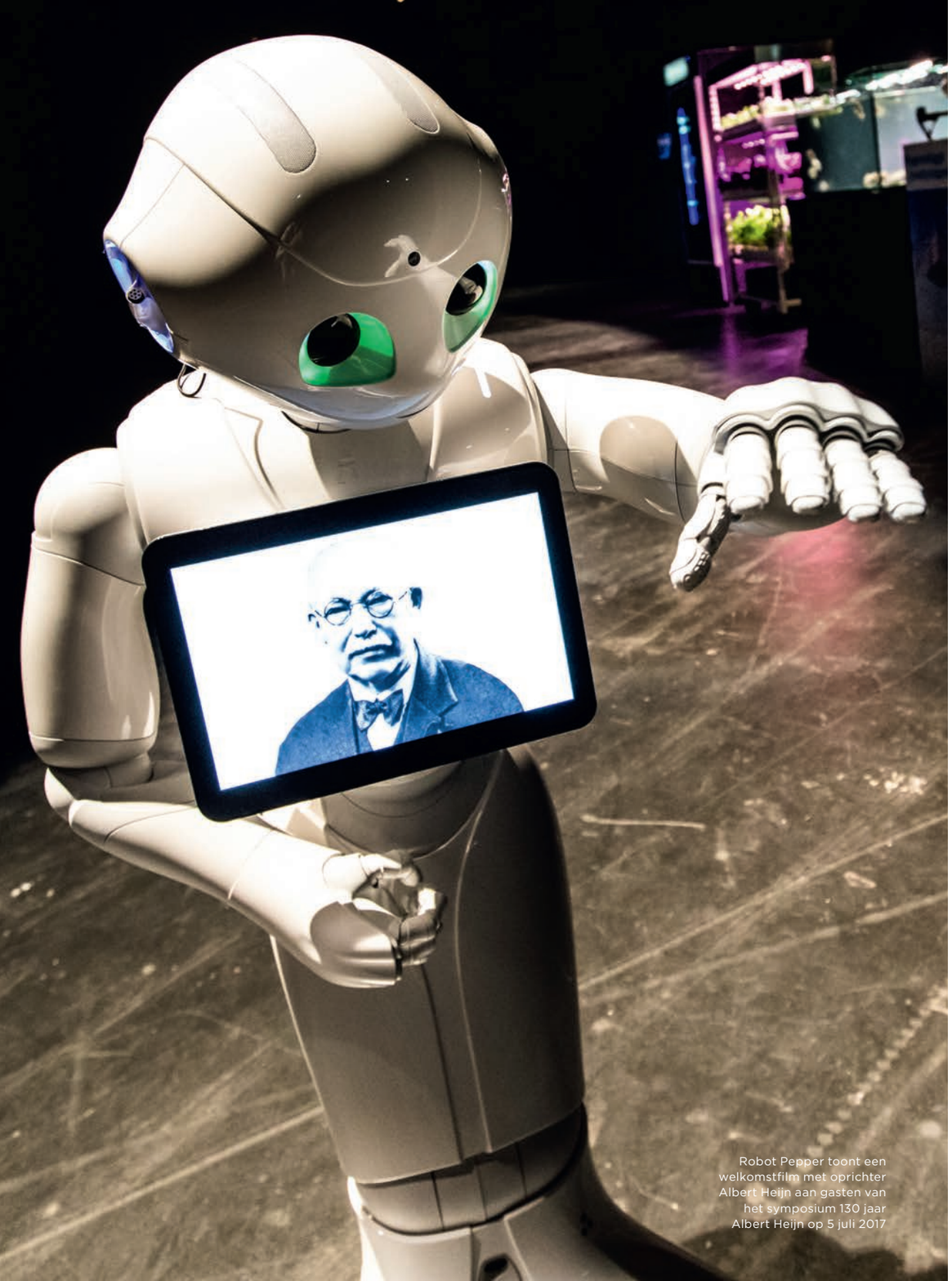
Er is daardoor een spanningsveld tussen de instantgratificatie voor jezelf – je eigenbelang – en de uitgestelde toekomstige maatschappelijke belangen die onzeker zijn. Dat is een enorme worsteling. Ik weet niet hoe erg mijn bias is, maar ik gebruik een simpel segmentatiemodel. Slechts 5% van de mensen beschikt over zo veel zelfcontrole dat ze het maatschappelijk belang in hun gedrag hebben geïncorporeerd. Dan is het geen opoffering, maar een levensstijl.'

Dit zijn de donkergroene consumenten?

'Heel erg donkergroen. Voor deze mensen is informatie gelijk aan motivatie. Aan de andere kant van het spectrum heb je ook een groep van 5%. Die noem ik voor het gemak de "hopeloze consumenten". Die denken niet aan groepsbelang, ze gaan gewoon voor het hier-en-nu. Tussen die twee extremen zit volgens mij een grote groep Nederlanders die worstelen met verschillende gradaties van het sociale dilemma. Die willen eigenlijk wel, en ze balen als het niet lukt. Dat is de groep waar we het eigenlijk in marketing over moeten hebben, maar waar we het eigenlijk nooit over hebben. Deze mensen gaan het verschil maken. In de wetenschap is veel van ons onderzoek gericht op de groep voorlopers die donkergroen zijn.

Hoe komt dat?

Ik ben van huis uit voedingskundige. Als een voedingskundige ziet dat je slecht eet, denkt hij altijd: dat komt doordat je niet weet wat ik weet. Vervolgens gaat hij het aan je uitleggen. De levensmiddelenindustrie zit heel erg op die strategie voor de grootste groep consumenten. We doen alles om aan te tonen dat een bepaald product beter is, maar dat interesseert niemand een biet!' [lacht] Iets wat je in meer dan 100 jaar ingebracht hebt in deze maatschappij – ongezond eten, de omgeving, slecht met je natuurlijke bronnen omgaan – haal je er niet zomaar uit. Ook niet in 2025. Dat vereist aanpassingen in de levensstijl van mensen.'



Robot Pepper toont een welkomstfilm met oprichter Albert Heijn aan gasten van het symposium 130 jaar Albert Heijn op 5 juli 2017

Inleiding tot de toekomst door Rupert Parker Brady

Hoe blijft Albert Heijn future proof?

Het verhaal begint in 1887 met een 12 m² tellend kruidenierszaakje in Oostzaan. Oprichter Albert Heijn (1865-1945) voelde onbewust haarfijn aan wat de ingrediënten moesten zijn om de dag van morgen met vertrouwen tegemoet te treden. De oprichter bezorgde op de fiets strooifolders huis aan huis. Zo'n aanpak was destijds behoorlijk innovatief. 'Wij stellen er een eer in om met zulke zaken als eerste te komen.' Albert Heijn is na 130 jaar nog steeds dagelijks bezig om de toekomst vorm te geven samen met zijn leveranciers en klanten.

Albert Heijn is in 2016 en 2017 door consumenten uitgeroepen tot de meest toekomstbestendige retailer van Nederland. De marktleider is ook onmisbaar, zo toont het landelijke onderzoek van Q&A aan. Feit is dat Albert Heijn al jaren innovatie stimuleert als voortrekker. Vroeger gebeurde innovatie veel meer achter de schermen en stonden de testopstellingen ergens in een kamertje. Tegenwoordig waait er een permanente wind van vernieuwing. Afdeling overstijgend spotten medewerkers continu klantentrends en technologische ontwikkelingen. Nieuwe concepten worden in lijn met de strategie en merkwaarden op kleine schaal getest in winkels en in demo-opstellingen op het hoofdkantoor zichtbaar gemaakt. Het doel is om al in een vroeg stadium klantreacties te verkrijgen en met deze leerervaring een concept snel verder door te ontwikkelen.

Elke dag meer relevant

Innovatie draait al lang niet meer om het bedenken van spiegeltjes en kraaltjes voor klanten. De dynamiek van de buitenwereld vraagt om nieuwe businessmodellen en pragmatische antwoorden op uitdagers van buiten de levensmiddelenindustrie. Onder leiding van ceo Wouter Kolk is innovatie bij Albert Heijn meer ingebed bij alle teams en afdelingen in de operatie. Albert Heijn heeft in het verleden vaak het verwijt gekregen te bureaucratisch te zijn. De directie heeft samen met het leiderschapsteam de afgelopen jaren de druk opgevoerd om in een hoger tempo op alle fronten te vernieuwen en formats en producten te verbeteren. De mate van urgentie is merkbaar aanwezig: er wordt meer snelheid gemaakt, de organisatie is meer ondernemend, wendbaar, adaptief transparant. En heel belangrijk: fouten maken mag, stilstand is achteruitgang en doortastend optreden is essentieel. Het gevolg is dat Albert Heijn en zijn zustermerken Etos, Gall & Gall en bol.com door deze aanpak elke dag meer relevant worden voor de klanten.

In dat licht bezien was de mening van financieel journalist Paul Laseur van BNR opmerkelijk dat ‘de oude, vertrouwde supermarkt het slachtoffer wordt van de online revolutie in de detailhandel’. Volgens de invloedrijke opiniemaker is de overname van Whole Foods door Amazon het begin van een ‘revolutie voor de distributie van verse levensmiddelen, een keerpunt voor de sector. Niet Blokker maar Albert Heijn zou weleens de volgende V&D kunnen worden.’

Peter Garstenveld, hoofdredacteur van ‘Distrifood’ en ‘Foodmagazine’, heeft de cultuuromslag onder leiding van Wouter Kolk en de andere vijf directieleden sinds 2015 treffend beschreven in de veelgelezen rubriek ‘Formulespiegel’: ‘Het sleutelwoord voor Albert Heijn luidt: versnellen. Het is

Bron: Albert Heijn

op vele fronten dat Albert Heijn doorpakt. Er is geen sprake meer van het in één keer neerzetten van een nieuwe formule. Albert Heijn lijkt de ontwikkelingsstrategie van ICT- en techbedrijven te hebben omarmd, waarbij iedere nieuwe winkel weer nieuwe elementen in zich herbergt. Wat werkt, wordt snel uitgerold, en wat niet werkt, wordt in stilte gesaneerd. De marktleider is daarmee ook weer zijn positie als moreel marktleider aan het versterken.’

Weg van het grijze midden

Garstenveld: ‘In assortimenten mogen categorymanagers experimenteren in een beperkt aantal winkels. Ook slaagt Albert Heijn er steeds vaker in om winkels lokaal, of per cluster, specifieke assortimenten toe te kennen. Over de hele linie worden volgens het zogenoemde ‘zandloper-model’ producten uit het grijze midden gesaneerd. Er is ruim baan voor nieuwe concepten aan de onderkant van de markt en concepten aan de bovenkant van de markt.’ Naast doorontwikkeling van het eigen merk wordt er actief gezocht naar het verwelkomen van opvallende producten van ondernemers buiten Albert Heijn die worden beoordeeld op onderscheidend vermogen, innovatief gehalte en businesspotentieel. Het doel

van de jaarlijkse ‘AH Product Pitch’ sinds 2016 is om klanten te verrassen met producten die zorgen voor meer diversiteit en innovatie bij Albert Heijn. In november 2016 wonnen ondernemers Bob van Oosterhout en Paul en Wouter Rodenberg met ‘Kaas in ’t bakkie’, een biologisch kaasfondue-assortiment, dat in 2018 in bijna alle Albert Heijn-winkels verkrijgbaar is. In 2017 won ‘Abel’s Deli’ van ondernemer Jesse van Donk de wedstrijd. Het versmaaltijdconcept werkt tot halverwege 2018 samen met Albert Heijn, krijgt coaching om groeiplannen te realiseren en ontvangt een investeringspakket ter waarde van € 125.000,-.

Garstenveld: ‘Ook is Albert Heijn over de hele linie het assortiment aan het verduurzamen met minder suikers en meer biologisch. Niet alleen op assortiment ontwikkelt de formule zich. Er is achter de schermen een stille technologische revolutie gaande die zich vertaalt in nieuwe afrekensystemen, spaarprogramma’s en messcherpe analyses op basis van de Bonuskaart.’

Een gezicht laten zien

Een volgende stap om toekomstbestendig te blijven is het fenomeen ‘in-line’. In Rotterdam en Den Haag test Albert Heijn sinds eind oktober 2017 in eigen winkels een aangepaste manier van dienstverlening die online en offline veel meer met elkaar verweeft. Op die manier wil Albert Heijn op de winkelvloer ook service bieden aan online klanten. De servicebalie speelt een belangrijke rol. Daarnaast vertelt het winkelteam op verschillende plekken op de winkelvloer aan klanten dat ze producten ook online kunnen bestellen. Albert Heijn wil op die manier één gezicht laten zien, ook met zustermerk bol.com. Het grootste online warenhuis van Nederland biedt sinds oktober 2017 onder de naam Bespaar Continu consumenten de mogelijkheid om via een soort abonnementsservice producten als shampoo, luiers en toiletpapier te laten thuisbezorgen. Het speelt in op de trend waarbij de online omzet van met name bulkproducten fors stijgt.

Een aardige bijkomstigheid is dat Albert Heijn strak geregisseerd de afgelopen tijd hard heeft gewerkt aan de prijsperceptie. Geen mooier compliment dan dat van de Consumentenbond die diverse producten van Albert Heijn heeft uitgeroepen tot ‘Beste Koop’ en ‘Best Getest’. In november 2017 meldde de belangenvereniging aan haar half miljoen leden en de buitenwereld dat Albert Heijn van alle supermarkten de meeste aanbiedingen per week heeft en klanten de hoogste korting biedt. Gemiddeld heeft Albert Heijn elke week zo’n 1150 van de 30.000 artikelen uit het assortiment in de aanbieding. Dat kan per winkel verschillen, maar ze staan allemaal online. Op weg naar 2025 blijft prijs voor klanten een belangrijk koopargument.

Toekomstvisie

Het 130-jarig jubileum is aangegrepen om een dialoog met relaties en stakeholders op te starten over hoe de veranderende food- en retailwereld er in 2025 uitziet. Welke maatschappelijke trends en behoeften gaan er ontstaan? En hoe kunnen supermarkten hier een voortrekkersrol in spelen? Het zijn vragen die supermarkten niet alleen kunnen beantwoorden en daarom schakelde Albert Heijn op 5 juli 2017 de kennis, expertise en verbeeldingskracht in van een mix van denkers, doeners, opinieleiders, experts en ervaringsdeskundigen. Tijdens het symposium ‘Alle ingrediënten voor een beter leven. Voor iedereen’ werden ook de resultaten getoond van hoe twee generaties klanten aankijken tegen de toekomst. De twee infographics, die op pagina 45 en 47 zijn afgebeeld, geven een mooi doorkijkje naar de supermarkt van 2025.

Albert Heijn moet de komende jaren nog meer verantwoordelijkheid nemen als spil in de buurt. ‘Wees lekker lokaal en breng vooral ook de smaak van het eten terug.’ Dat was een van de aanbevelingen van de rondetafeldialogen die Albert Heijn op 5 juli 2017 organiseerde met hon-

Bron: Albert Heijn

Ahold Delhaize

Het moederconcern van Albert Heijn heeft zich in 2017 krachtig uitgesproken over de toekomst van supermarkten in de VS, de thuismarkt van uitdager Amazon. Dick Boer, ceo Ahold Delhaize tot 1 juli 2018, werd in september 2017 door Bloomberg geïnterviewd.

The key to surviving Amazon.com Inc.'s grocery push? Making sure traditional supermarkets are still exciting places to visit. That's the message from Dick Boer, chief executive officer of Royal Ahold Delhaize NV, the grocery giant that owns Stop & Shop, Giant Food Stores, Hannaford and Food Lion. Boer estimates that as much as 15% of grocery purchases will move online by 2025, but that means most customers will still visit stores — especially for fresh items like meat and produce. To make their stores more enticing, they may add restaurants and other gathering spots. 'We have to make the store more exciting,' Boer said. 'The shopping environment needs to be easier, less complex and more entertaining.'

De digitale groeistrategie met merken als Peapod, AH.nl en bol.com wordt versneld uitgevoerd. Dick Boer: 'We zijn goed op weg om bijna € 3 miljard online consumentenomzet te halen in 2017, en bijna € 5 miljard tegen 2020.'

'We zijn met AH.nl al heel groot in het in de keuken bezorgen van online bestelde boodschappen. Daarnaast bieden we de mogelijkheid online orders af te halen, alhoewel dat in Nederland minder populair is', aldus Boer in een interview met *Het Parool*. Instantbezorging vult dat volgens de topman verder aan. "Het gaat daarbij vooral om mensen die een boodschap zijn vergeten en nog snel een fles wijn of een onderdeel van hun maaltijd nodig hebben. Het is een beetje gebaseerd op het model van de pizzakoerier."

'In de VS loopt dat al goed, maar Amerikanen zijn wat makkelijker met het betalen van de extra bezorgkosten dan Nederlanders. Het moet hier nog bewezen worden, want het is natuurlijk wel een dienst die geld kost.'

Bronnen: Bloomberg, september 2017 en Het Parool, november 2017

Dick Boer treedt per 30 juni 2018 af als CEO van Ahold Delhaize na een carrière van twintig jaar bij Albert Heijn en Ahold Delhaize. In 2007 werd hij lid van de raad van bestuur van Ahold. In 2011 werd hij benoemd tot CEO. In 2016 leidde hij de fusie tussen Ahold en Delhaize. Boer blijft vanaf 1 juli 2018 tot medio 2019 betrokken bij Ahold Delhaize als adviseur.

derden stakeholders. Onder leiding van de directie en het leiderschapsteam werd in alle openheid gesproken over zes thema's waar Albert Heijn zich richting 2025 hard voor maakt als onderdeel van de agenda voor de toekomst. Dat zijn de maatschappelijke vraagstukken over voeding, werk, winkelen, duurzame samenleving, technologische ontwikkelingen en in verbinding met klanten. Albert Heijn moet volgens Wouter Kolk 'een ongekend antwoord op diversiteit' gaan geven.

De zes thema's zijn in de komende hoofdstukken nader door ondergetekende uitgewerkt met talloze voorbeelden en gesprekken met relaties van Albert Heijn, die hun eigen visie geven op 2025. Aan het eind van elk hoofdstuk komt een van de zes directieleden aan het woord over ambities voor morgen. In de epiloog wordt het de lezer duidelijk hoe Albert Heijn naar de toekomst kijkt. Waarom 2025? De meest waarschijnlijke verklaring is dat zeven jaar ver weg genoeg is om zeker te weten dat alles wat je bedenkt wellicht door de tijd wordt achterhaald. De wereld verandert per dag. Oplossingen die vandaag werken kunnen binnen een jaar veranderen. Dat is de realiteit waar Albert Heijn mee moet leven. Je proeft dat ook uit de interviews met de directieleden. Ze zijn zoekende, stellen zich kwetsbaar op, maar zijn er wel van overtuigd dat je grip moet proberen te krijgen op de ontwikkelingen.

Toekomstverkenning

De foodretail staat op de drempel van een nieuw tijdperk. Het speelveld is dynamisch en verandert continu. Met *Appie Tomorrow* presenteren we een verkenning van hoe de toekomst van foodretail eruit kan zien. Onze stip op de horizon is het jaar 2025.

Dit boek is geen blauwdruk, maar simpelweg een inspiratiedocument met een beperkte houdbaarheid, laten we zeggen tot 31 december 2025.

Natuurlijk hebben we als foodretailer duidelijke opvattingen over hoe we ons willen ontwikkelen en onze klant blijven verrassen. Maar we hebben zeker niet de waarheid in pacht, dus zoeken we steeds nadrukkelijk de verbinding met onze klanten, relaties en stakeholders. Wij willen graag de toekomst creëren met iedereen die Albert Heijn een warm en kritisch hart toedraagt. U bent van harte uitgenodigd om met ons mee vooruit te kijken en ons scherp te houden.

Wouter Kolk — ceo Albert Heijn

appietomorrow@ah.nl

ALBERT HEIJN FOUNDATION MET ZORG UIT AFRIKA

75% van de opbrengst van elk verkocht exemplaar van dit boek gaat naar de Albert Heijn Foundation.

In 2007 heeft Albert Heijn in samenwerking met zijn versleveranciers de AH Foundation opgericht. Deze investeert in lokale projecten op het gebied van wonen, scholing, gezondheid en economische ontwikkeling in Afrika en Zuid Amerika. Zo draagt Albert Heijn bij aan de verbetering van de leefomstandigheden van de medewerkers van onze leveranciers. Investeren in de toekomst van deze gemeenschappen is voor ons een logisch onderdeel van de langdurige relaties met onze leveranciers.
ah.nl/ahfoundation

ISBN 978-9-492723-12-3

9 789492 723123 >

HET BOEKENSCHAP

ah.nl/appietomorrow