



## Innoveren in de keten

**Auteur(s):**

Hoeven, C.H. van der  
*President-directeur van Ahold. Dit is een bewerkte versie van een speech, uitgesproken tijdens de Technology Lecture op 21 april 1999 in de Ridderzaal te Den Haag.*

**Verschenen in:**

ESB, 84e jaargang, nr. 4218, pagina 625, 3 september 1999

**Rubriek:**

Katern Economie in Bedrijf

**Trefwoord(en):**

innovatie

*Technologische vernieuwing draait niet alleen om elektronica. Het verbeteren van een productieketen, van producent tot consument, is een belangrijk veld voor innovatie.*

**In deze bijdrage zal ik een visie geven op een aantal ontwikkelingen in het bedrijfsleven die mijns inziens van groot belang zijn voor een innoverend technologiebeleid van ondernemingen en overheid. Ik doe drie voorspellingen voor het komende decennium en ga dan in op de relevantie daarvan voor het technologiebeleid.**

### Drie voorspellingen

#### *Inbedding ondernemingen*

Mijn eerste voorspelling is dat in de komende tien jaar de doelstellingen van ondernemingen drastisch gaan veranderen. Wij hebben de afgelopen tijd een periode gekend waarin het maximaliseren van aandeelhouderswaarde tot het hoogste goed werd verheven. Ik moet eerlijk zeggen dat ik nooit goed heb geweten wat ik daar mee aan moet. Enerzijds vind ik het wat platvloers en simpel, en anderzijds meen ik ook dat het volstrekt onvoldoende recht doet aan de maatschappelijke positie van ondernemingen. Het klinkt misschien wat vreemd uit de mond van een vertegenwoordiger van een bedrijf dat bij uitstek aandeelhouderswaarde heeft gecreëerd. Gedurende de afgelopen vijf jaar bijvoorbeeld heeft Ahold voor haar aandeelhouders een gemiddelde jaarlijkse groei van 35% gerealiseerd. Toch hebben wij altijd gezegd dat de klant op de eerste plaats staat en onze medewerkers meteen daarop volgen. Uiteindelijk kunnen wij alleen maar aandeelhouderswaarde creëren als wij onze klanten iedere dag tevreden stellen en dit weten te realiseren met sterk gemotiveerde medewerkers. Maar er is meer.

Ik verwacht dat de bijdrage van ondernemingen in de toekomst ook gemeten gaat worden op grond van andere maatstaven. Dit zal in toenemende mate in jaarverslagen tot uitdrukking komen. Ik heb het dan over maatschappelijke doelstellingen zoals het bevorderen van milieuvriendelijke producten en diensten, het bijdragen aan de kennis-infrastructuur, opleiding en scholing van kansarme jongeren, de integratie van allochtonen en in ons geval bijvoorbeeld de plaats die iedere winkel inneemt in de directe omgeving. De beste bedrijven zullen het voortouw nemen.

#### *Communicatie*

De tweede voorspelling is dat het bedrijfsleven traditionele hiërarchische organisatievormen gaat afbreken. De lijnorganisatie gaat aan waarde inboeten. De lijnen zullen steeds minder voorschrijven hoe men bepaalde resultaten wil bereiken. De doelstellingen worden nog wel geformuleerd, maar de verantwoordelijkheden voor de wijze waarop men deze realiseert worden in de organisatie naar beneden gedrukt. Dit wordt mogelijk gemaakt door de grote vlucht die communicatie binnen en buiten het bedrijf zal nemen. Iedere persoon krijgt de middelen ter beschikking om zijn kennis te halen op een plek waar die het meest optimaal tot uitdrukking komt. Een bedrijf wordt zo een verzameling van kennis die flitsend tussen mensen over en weer gaat. Er ontstaan 'peer groups' en ad-hoc relaties die op een virtuele wijze bij elkaar worden gebracht. Ook in de lagere regionen van het bedrijf zullen mensen toegang krijgen tot kennis die elders beschikbaar is en die niet noodzakelijk via de lijn hoeft te worden gevoerd.

Voor de leiding is het de uitdaging om deze kennisuitwisseling te stimuleren en zich minder bezig te houden met het managen van de activa. De invloed die van deze beweging uitgaat op het bedrijf als onderdeel van de samenleving is revolutionair. Voor een bedrijf als Ahold betekent dit bijvoorbeeld dat alle 300.000 medewerkers een toegangspunt zijn tot de buitenwereld en dat zij ook intern een 'centre of excellence' kunnen zijn. Technologie wordt vloeibaar en verspreidt zich als een olievlék.

#### *Massa-individualisering*

Mijn derde voorspelling is dat het traditionele voortbrengingsproces van massaproductie drastisch op de helling gaat. Sinds de uitvinding van de lopende band is er geen wezenlijke verandering gekomen in de wijze waarop producten worden gefabriceerd. Het concept van massaproductie is echter verouderd. Het is zogenaamd gebaseerd op de laagste kosten van voortbrenging. Dit is niet meer doorslaggevend. De totale kosten van de keten van grondstof tot consument zijn veel wezenlijker. Het meest aansprekende voorbeeld

hiervan vind ik de textielbranche. In de afgelopen eeuw werd kleding steeds meer gemaakt in het Verre Oosten op grond van het principe van de laagste-productiekosten. Dit werd tot in het absurde doorgevoerd. Grote kledinginkopers moesten een jaar tevoren de collectie bestellen die vervolgens na een lange doorlooptijd en aanzienlijke transport- en opslagkosten de winkel in werd gereden. Dan volgde een relatief korte periode van reguliere verkoop, waarna het feest van het afprijzen begon en men uiteindelijk toch nog met een groot deel van de collectie bleef zitten. Dit alles om zogenaamd toch maar de laagste kosten van het product te realiseren. Nergens in dit proces staat de klant centraal. Het is mijn vaste overtuiging dat Nederland een bloeiende textielindustrie zou kunnen hebben als die à la minute een individuele klant van zeer specifieke maten, designs en kleur zou voorzien.

Dit proces van massa-individualisering zal leiden tot een dramatische omkering van de keten en is op praktisch alle aspecten van het bedrijfsleven van toepassing. Nederland kan in deze omwenteling het voortouw nemen. Het vereist een flexibele infrastructuur met een geavanceerde toepassing van informatietechnologie waarin consumenten op hun specifieke wensen worden bediend op ieder moment dat men dat wil. Investeren in kennis op het gebied van massa-individualisering kan een zeer hoog rendement behalen.

Samenvattend luiden de drie voorspellingen:

- » meer aandacht voor maatschappelijke doelstellingen door het bedrijfsleven;
- » verandering van traditionele naar flexibele organisatievormen, zowel intern als in de productie- en distributieketens;
- » omkering in de keten als gevolg van massa-individualisering.

## **Technologie**

Deze bewegingen en met name de laatste hebben mijns inziens een grote invloed op het te voeren technologiebeleid. Dit beleid was vooral gericht op de verbetering van technologie in de industriële omgeving. Zwart-wit gezegd ging het daarbij om de verbetering van producten waarvan maar moest worden afgewacht of er ook een markt voor was. Met de toepassing van geavanceerde technologie wordt geprobeerd een achterstand op de lage-lonen landen goed te maken. De vraag is echter of dat op termijn levensvatbaar is. Technologische voorsprong is slechts van zeer tijdelijke aard en in veel gevallen niet meer beslissend. Dit gaat echter veel minder op voor de dienstensector. Met name op het gebied van de informatietechnologie en de distributie hebben wij nog steeds een grote voorsprong. In deze twee sectoren ligt naar mijn overtuiging ook de sleutel om het industriële voortbrengingsproces dicht bij huis te houden.

De invalshoek is duidelijk: als de overheid in haar technologiebeleid de Nederlandse economie wil ondersteunen dan is het vele malen zinvoller om dit beleid te richten op informatietechnologie en distributie. Nieuw technologiebeleid zal bestaande vaste structuren moeten doorbreken. Met name denk ik hierbij aan het realiseren van doorbraken in klant-specifieke productie, time to market en flexibele infrastructuren. Het beeld dat daarbij wordt opgeroepen is een lichtvoetig dansende economie die probleemloos inspeelt op individuele en zich steeds wisselende consumentenbehoeften.

In het beleid van de Interdepartementale Commissie inzake het Economisch Structuurbeleid/Kennisinfrastructuur meen ik de door mij zojuist voorspelde ontwikkelingen te herkennen. Deze commissie signaleert een aantal maatschappelijke knelpunten op het gebied van milieu, ruimtedruk, bereikbaarheid, vitaliteit grote steden, en werkgelegenheid. Het zal u niet verbazen dat een bedrijf als Albert Heijn dagelijks met deze knelpunten te maken heeft. Het kunnen bevoorraden van onze winkels in de binnensteden, het nog steeds ontbreken van een tweede Coentunnel en zo kan ik nog wel even doorgaan. Om deze maatschappelijke problemen aan te pakken wordt door de overheid voorgesteld om samen met het bedrijfsleven en wetenschappelijke instellingen specifieke kennis te ontwikkelen op zogenaamd 'toegepast strategisch niveau'. In onder meer het nieuwe programma voor Ketennetwerken, Clusters, Informatie- en Communicatietechnologie wordt hieraan gestalte gegeven.

## **Ketensamenwerking**

Eén van de thema's in dit programma is samenwerking in ketens en netwerken. Dit thema is niet nieuw, maar maakte al deel uit van het door de Nederlandse overheid geïnitieerde 'Agro Ketens Kennis'-programma (AKK) dat de afgelopen vijf jaren succesvol is uitgevoerd. Ahold werd begin vorig jaar door AKK in staat gesteld een pilot-ketenproject in Thailand te starten. Daar exploiteert Ahold een kleine veertig moderne supermarkten onder de naam Tops. In deze Tops supermarkten maken verse producten meer dan 35% van het totale assortiment uit. Wij kwamen er al gauw achter dat met name in de groente- en fruitsector in Thailand het dagelijks inkopen van grote partijen met constante kwaliteit en binnen acceptabele grenzen van veiligheid en gezondheid een enorm probleem is. Er is daar in de versketen nauwelijks sprake van duurzame samenwerking tussen de meestal kleinschalige spelers, zodat er veel te weinig waardedoetoevoeging plaatsvindt in de stroom tussen de boer en uiteindelijk de consument. Om een voorbeeld te geven: het gemiddelde verlies van producten van het land tot in de winkel bedraagt circa 30%!

Daarom opende Tops Thailand medio vorig jaar in samenwerking met een Thaise leverancier een modern vers-distributiecentrum, World Fresh genaamd. Een distributie-, verwerkings- en productie-unit, uitgerust met de modernste, merendeels uit Nederland afkomstige apparatuur en gebaseerd op internationale normen voor veiligheid, gezondheid en hygiëne. Verder werd het kleinschalige, ongekoelde vervoer tussen het oude distributiecentrum en de winkels vervangen door gekoeld transport met behulp van tnt-vrachtauto's. Toen dit eenmaal geregeld was kon een begin gemaakt worden met het starten van een pilot-ketenproject voor diverse verse producten. In dit project participeren enkele kleine en middelgrote Thaise agrarische bedrijven, distributeurs, transporteurs, het versdistributiecentrum World Fresh en de Tops winkels. Met behulp van de door de Nederlandse overheid beschikbaar gestelde fondsen worden onder meer de Universiteit van Wageningen en diverse instituten van het Landbouw Economisch Instituut bij het project betrokken. Vanuit de private sector participeren onder meer de Rabobank en binnenkort hopelijk ook de Cebecco groep. In Bangkok wordt nauw samengewerkt met twee universiteiten en met het ministerie van Landbouw en de dienst Voedselinspectie. Het project zal naar verwachting het eerste Aziatische model opleveren voor een integrale ketenaanpak in de land- en tuinbouwsector, waarbij de nieuwste, in Nederland opgedane ervaringen in ketensamenwerking zullen leiden tot aanzienlijke toevoeging van waarde in de totale kolom.

Thaise kennisinstellingen en de overheid hebben grote belangstelling voor het project en doen graag mee omdat zij ervan overtuigd zijn

dat een integrale ketenaanpak de enige manier is om te komen tot de zo broodnodige landbouwhervormingen in dat land.

De eerste resultaten van het Thaise Agri Chain project zijn in maart jl. geëvalueerd. Alle betrokkenen zijn tot de conclusie gekomen dat van een groot succes sprake is. Nu al staat vast dat het project zal leiden tot:

- » een efficiënte, hoogwaardige en milieuvriendelijke productie en distributie van versproducten;
- » forse verlaging van kosten in de keten, waardoor consumenten in de midden en lagere inkomensgroepen in staat zijn om goede en veilige producten tegen een redelijke prijs te kopen;
- » het trainen en opleiden van personeel in de keten, inclusief het bijbrengen van betere teeltmethodes bij kleine boeren;
- » het stimuleren van samenwerking tussen Nederlandse en Thaise onderzoeksinstituten;
- » het creëren van investeringsmogelijkheden voor de Nederlandse agro- en aanverwante industrie en dienstverlening.

Goed nieuws verspreidt zich in de wereld van 'global retailing' in een razendsnel tempo. Het Tops ketenproject heeft de aandacht getrokken van onze partners in Brazilië, waar Ahold participeert in een organisatie van tachtig supermarkten en vijftien hypermarkten in het noordoosten van dat land. Onze Braziliaanse partner is zo enthousiast geraakt over de mogelijkheden tot verbetering via een integrale ketenaanpak, dat hij gevraagd heeft een voorstel uit te werken voor twee soortgelijke ketenprojecten, te weten één voor bladgroente en één voor verse vis.

### *Kanttekeningen*

Dit voorbeeld betreft een economische activiteit die weliswaar goeddeels buiten Nederland plaatsvindt, maar waar het Nederlandse bedrijfsleven en diverse nationale kennisinstellingen veel baat bij zullen hebben. Het is een goed voorbeeld van publiek-private samenwerkingsverbanden waarbij overheid, bedrijfsleven en Nederlandse kennisinstellingen hun kennisvraag en -aanbod bundelen. Ik geloof in deze aanpak, maar ik ben zo vrij daarbij drie kanttekeningen te plaatsen.

Ten eerste moet versplintering van middelen over te veel projecten en partners worden voorkomen. Gezonde Nederlandse bedrijven van belang zijn niet geïnteresseerd in kleinschalige pilot-projecten waarin zij zelf grote bedragen in geld en vooral uren moeten investeren.

Ten tweede, pilot-projecten zullen snel moeten bijdragen aan de winstgevendheid van betrokken bedrijven. Ondernemingen zijn er niet op ingesteld bij te dragen aan verbetering van kennisinfrastructuur op lange termijn zonder snel commerciële resultaten te kunnen boeken.

En ten derde, de opgedane kennis en ervaring moet worden verduurzaamd: er moeten blauwdrukken en 'toolkits' worden ontwikkeld die toegankelijk en makkelijk overdraagbaar zijn voor de totale sector. Maar daarbij moet de in een project participerende onderneming natuurlijk wel wat commerciële voorsprong worden gegund.

Als aan deze voorwaarden wordt voldaan dan zullen zulke projecten veel verder gaan dan het verhogen van de directe winstgevendheid van de betrokken bedrijven. De projecten waar Ahold bij betrokken is zijn naar mijn mening uitstekende voorbeelden van een investeringsimpuls in de kennisinfrastructuur door de Nederlandse overheid die de concurrentie-positie, zowel van het bedrijfsleven als van de kennisinstellingen, aanzienlijk verhoogt.

Dit technologiebeleid kan wezenlijk bijdragen aan maatschappelijke verbeteringen, zoals in het Thaise voorbeeld het helpen ontwikkelen van de agrarische sector, introductie van flexibele organisatievormen in de hele keten, het introduceren van milieuvriendelijke producten en diensten, het bijdragen aan de kennisinfrastructuur en opleiding en training van medewerkers bij alle spelers in de keten voor verse producten. De ketens die zo ontstaan, worden niet langer aangestuurd op basis van traditionele inkoop maar door de klant. Daarbij wordt zowel transformatie van informatie over consumentenvoorkeuren als van goederen en geld met behulp van moderne technologie zodanig gestroomlijnd, dat de kwaliteit en efficiëntie voor alle spelers aanzienlijk worden verhoogd. Binnen de interne organisatie van de individuele spelers zal deze nieuwe ketenaanpak leiden tot veel grotere, marktgerichte flexibilisering. Waren dat niet de voorspellingen die ik u heb gedaan?