

Meeting: INSEAD Executive Heineken Education, Fontainebleau, Frankrijk

Zondag 4 mei 2003, hele dag

Uit de agenda van Thony Ruys (1947), voorzitter Raad van Bestuur Heineken.

Fotografie door Chris de Bode

“Bij de Moerdijkbrug, het oversteken van de rivier, de eerste associatie met water: het derde Wereld Waterforum in Kyoto. Schoon water is voor Heineken van levensbelang en we hebben er daarom nogal wat aan gedaan, de afgelopen jaren. Het watergebruik per liter gebrouwen bier is gemiddeld teruggebracht van vijftien naar 6,7 liter, inclusief het gebruik voor schoonmaak. In Curaçao, waar water een schaars goed is, heeft Heineken een ontziltingsinstallatie in gebruik genomen om met geschoond zeewater bier te kunnen brouwen. En daar proef je echt niets van. Je kunt de smaak van water volstrekt neutraal maken. Brouwerijen die beweren dat hun bier smakelijker is omdat zij uit een bergbron pompen, doen dat alleen vanwege het imago-aspect. De situatie in Curaçao is nu zo dat schoolkinderen bijvoorbeeld bij ons water mogen komen tappen, wanneer het openbare leidingnet weer is drooggevalen. Ik dacht dat we dus wel wat te melden hadden in Kyoto, maar dat is me toch tegengevallen. Het is me zelfs overkomen dat iemand uit het publiek mij in de rede viel. Zijn vraag: ‘Waarom is de voertaal in deze conferentie in het Engels, terwijl er ook Spaans sprekenden aanwezig zijn?’ Nu is mijn Spaans vloeiend, dus ik herhaalde wat ik zojuist had gezegd. Draait die man zich om en loopt weg. Dat beeld is mij bijgebleven. Zoveel energie in zo’n conferentie gestoken, zoveel ondernemers aanwezig die bereid waren de waterproblematiek op een hoger plan te brengen. Maar ik kan niet zeggen dat er op deze conferentie sprake van een dialoog was. Het ging eerder over politieke issues, over de privatisering van water en de gevolgen daarvan.”

Het klikte

“Dan is deze reis naar Frankrijk toch beter besteed. Collega’s vroegen of ik nu wel zou moeten gaan, na zo’n hectische week, waarin Heineken de Oostenrijkse brouwerij BBAG heeft overgenomen. Mijn antwoord: Deze kans laat ik mij niet ontnemen. Aan het managementinstituut INSEAD kan ik 35 jonge managers van Heineken ontmoeten. Hun vragen zeggen iets over de toekomst van de brouwerij. Mijn vrouw is er soms ook bij. We trekken veel samen op, praten af en toe bij in het vliegtuig. Zij speelde ook een rol bij de overname van BBAG. Het klikte meteen tussen haar en de vrouw van CEO Karl Büche. Dat bleek toen we gezamenlijke etentjes begonnen te organiseren. Heineken is, denk ik, op dit moment het bekendste wereldmerk uit Nederland, bekender dan de KLM, maar we houden graag vast aan bepaalde kenmerken van een familiebedrijf.”

Sjanghai en Manhattan

“Ik zie tot mijn genoegen dat ik een stuk rustiger in Fontainebleau arriveer dan andere deelnemers, die het vliegtuig hebben

genomen en zich moesten haasten met taxi’s. En ja, natuurlijk veel vragen over onze nieuwe Oostenrijkse acquisitie, en de Oosteuropese groeiemarkt, het Europa van morgen. Maar toch ook de nodige opmerkingen over duurzame ontwikkeling. Voor Heineken zitten daar ook ethische kanten aan, want alcohol is schadelijk bij overmatig gebruik, dus doen wij er alles aan om verantwoord gebruik te bevorderen. De verkoper die ’s ochtends om half elf een nieuwe klant heeft gevonden, besluit het ondertekenen van het contract niet meer met een glas bier, want hij moet die dag bij wijze van spreken nog 33 relaties langs. In onze reclame-uitingen zul je nooit jongeren onder de twintig jaar aantreffen. Op scholen zijn wij niet met uitingen aanwezig, daar zijn wij heel kritisch op. Wij zoeken naar een ander imago. In Sjanghai zijn wij het merk dat maatschappelijke vooruitgang symboliseert, achievement. In Manhattan wordt Heineken geassocieerd met betrokkenheid, engagement. Interessant punt is de wijze waarop Heineken het duurzaamheidsbeleid uitdraagt. Wij doen dat naar goed Hollands gebruik terughoudend totdat we een modus hebben gevonden. Wanneer je gaat staan opscheppen, loop je regelrecht gevaar. Je prestaties kunnen zich zomaar tegen je keren, vooral als er ergens iets mis gaat. Of je wilt toch een stap terug doen, en dat kan dan niet meer. Daarom zijn wij de eerste jaren erg voorzichtig geweest met onze aids-policy in het Afrika onder de Sahara. We hebben goeie bedrijfsklinieken, dat wel, in sommige landen zelfs de enige vorm van gezondheidsvoorziening, maar wat wisten wij nou van aids? Wij moeten ook nog leren, en dat willen wij graag, want Heineken is een learning company. In Afrika hebben we in ieder geval ervaren dat het loont om onze medewerkers en hun familieleden medicijnen te verstrekken; hun leven wordt er jaren mee gerekt. Andere bedrijven volgen nu ons voorbeeld.”

Is er nog iets?

“Het einde van de INSEAD-bijeenkomst is altijd het leukste, want dan vraag ik: Is er nog iets? Alles mag gevraagd worden. Willen jullie iets over mijn privéleven weten? Schiet maar. Dan verwijst ik soms door naar het balkon: Stel die vraag maar aan die mevrouw daar, die weet dat veel beter dan ik. Er was ook een opmerking over duurzaamheid. Hoe de Raad van Bestuur denkt principes van duurzaam ondernemen te kunnen overbrengen op alle vijftigduizend medewerkers, die toch de ambassadeurs van de company zijn. Die vraag heb ik met een wedervraag beantwoord: Hoe denkt u dit zelf te doen? In de auto terug een grote zak Belgische frieten gekocht en daarna toch ingedut.”

info@heineken.com



CEO-Heineken Thony Ruys: “In Curaçao mogen schoolkinderen bij ons water komen tappen, wanneer het openbare leidingnet weer is drooggevalen.”