

# Bedrijfsstrategie

## ‘Neem het heft in eigen hand’

**“We leven vooral in de wereld van het moeten. Maar om te vernieuwen zouden we juist moeten in de wereld van het willen.”**  
**Was getekend: Fred Bergmans. De eigenaar van Freshbusiness is gespecialiseerd in productinnovatie en de strategieën en ideeën die daarbij horen. Uitdagend: “Hoeveel horecaondernemers hebben er wel eens over nagedacht hoe ze kunnen innoveren met het koekje bij de koffie?”**

**E**en waterpas is een waterpas. Een gereedschap dat sinds mensenheugenis wordt gebruikt om te bepalen of een oppervlak zich exact horizontaal of verticaal ten opzichte van de werking van de zwaartekracht bevindt. Zo is het altijd geweest en zo zal het altijd zijn. Klaar. Daar is niets aan te vernieuwen. Aldus luidde jarenlang de opvatting binnen de waterpasindustrie.

Het is niet bepaald de eerste keer dat Fred Bergmans het verhaal vertelt, maar zijn geanimeerdheid is er niet minder om. “Op een gegeven moment is tóch een doorbraak gerealiseerd in deze sector waar nooit werd geïnnoveerd”, zegt hij met glimmende oogjes. “Wat gebeurde er? Altijd was sprake geweest van één libel. Die geeft precies aan wanneer je de nul graden hebt bereikt. Toen kwam iemand op het idee drie libellen te maken: de eerste gaf aan wanneer het nul graden was, de tweede wanneer het één graad was en de derde wanneer het twee graden was. Weet je waarom? Omdat dat reuze handig is wanneer je een douchevloertje aanlegt en de afwatering schuin naar beneden moet lopen. Daar was nog nooit iemand opgekomen.”

Bergmans brengt de innovatie ter sprake om te illustreren wat ‘grijze vlekken’ zijn: bestaande ideeën waarvan je beseft dat jij ze zelf ook had kunnen krijgen en realiseren, maar dat dus niet gedaan hebt. In het geval van de drie libelles ging het om een idee waarop de bedenker patent aanvroeg en dat zijn inkomsten verveelvoudigde.

“Wáárom waren al die waterpasproducenten nou niet zelf op dat idee gekomen?”, vraagt Bergmans geamuseerd. “Heel gemakkelijk. Als jij vóór die vinding aan zo’n producent had gevraagd ‘Wat is



‘Hoe innoveer je met het koekje bij de koffie?’

# Bedrijfsstrategie

# ‘Neem het heft in

een goede waterpas?’, had hij onmiddellijk geantwoord: ‘Een pas waarmee je een recht vloertje krijgt’. Een slechte waterpas zou volgens hem een pas zijn geweest waarmee je een scheef beeld krijgt. En zo hebben wij allemaal grijze vlekken: dingen die we niet kunnen zien omdat we gewend zijn op een bepaalde manier naar iets te kijken.”

## Onderscheiden

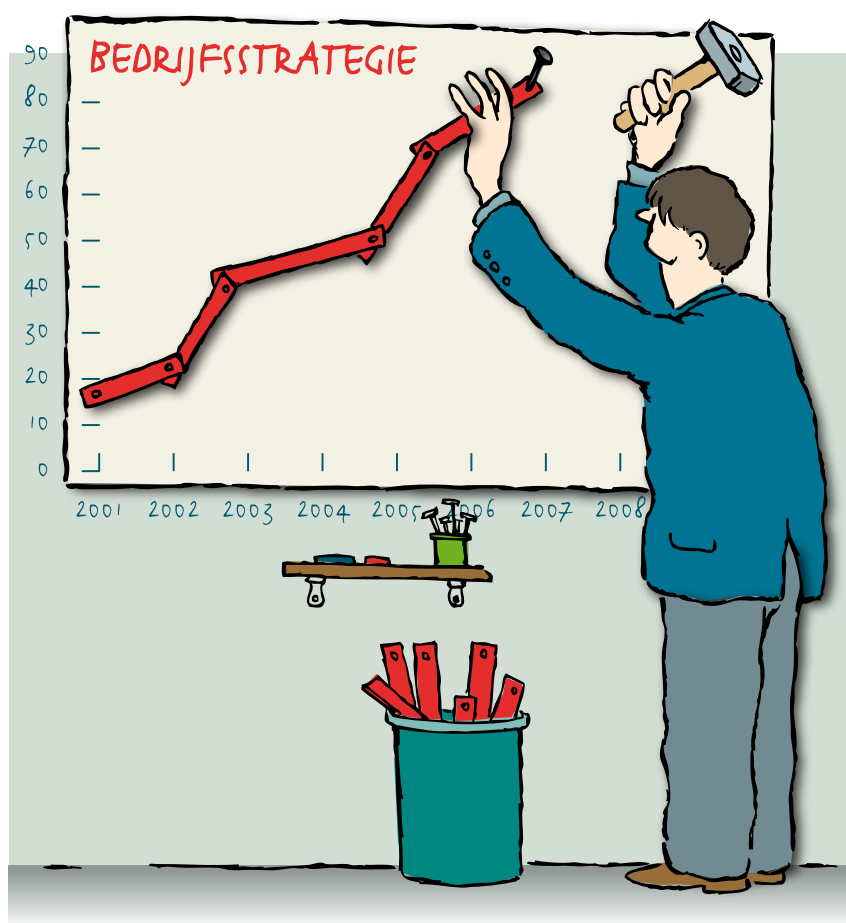
Hoe herken je het idee dat je niet hebt bedacht? Hoe kun je je grijze vlekken omzeilen en ervoor zorgen dat je het wél bedenkt? Bergmans en zijn bureau Freshbusiness hanteren een methodiek die ondernemers helpt deze vragen te beantwoorden. “Ik heb vier uitgangspunten: hoe ziet de bestaande markt eruit, hoe opereer je daar zelf in, in welke richting zal de markt zich volgens jou begeven en wat hoort bij jouw club? Op basis van die vragen ga je een idee maken. Is er een markt voor? Kan je het maken? Is het uniek? Pas het zó goed bij je dat niemand het kan kopiëren? Als je bij innovatie deze vier uitgangspunten niet gebruikt, loop je het risico aan het eind van de rit iets te maken of te bieden dat zich niet of nauwelijks onderscheidt.”

Hoe laat dit alles zich vertalen naar de horeca? De bedrijfstak is er in de afgelopen jaren steeds meer een geworden waarin onderscheidend vermogen een drijfveer is. Bergmans: “Bij Foodstep, bekend van onderzoek, advies en training voor de horeca, verzorg ik een master course. We hebben een interessante case: kun je innoveren met het koekje bij de koffie? Naar mijn mening gebeurt

dat helemaal niet. Want hoe gaat dat in de praktijk? Dat de meeste ondernemers te maken hebben met grijze vlekken. Bij ‘kop koffie’ denken ze alleen maar aan koffie. Wat daar dan bij hoort - de melk, het suikerzakje, het koekje en eventueel het glaasje water - zien zij als bijzaak en dus als kostenpost.”

“Maar laten ze zich nu eens realiseren dat het gaat om het totaalconcept. Dat die complete indruk van het kopje koffie en alles wat erbij hoort de gast vertelt wat voor zaak het is. Sterker, misschien vormt het zelfs wel de reden waarom de gast de betreffende zaak bezoekt. Als je op die manier naar je kopje koffie kijkt, streef je ook niet meer naar een zo goedkoop

mogelijk koekje en hoef je ook de leverancier niet meer het vel over de neus te halen. Wat betaalt de consument in Nederland nou door de bank genomen voor zijn koffie? Laten we zeggen: 1,70 euro. Het koekje kost acht cent. Stel je nou eens voor dat je dat koekje twee keer zo duur maakt. Wat zou je dan wel niet op tafel kunnen zetten? Ik denk dat de koekjesfabrikant uit zijn dak gaat: die zal de mooiste dingen verzinnen en jou iets geven waarmee je je onderscheidt.”



## Goede ideeën

Bergmans ontkracht een veelgebezigde opvatting: dat de markt per definitie signalen geeft waaraan behoefte is. “Daar kun je vraagtekens bij zetten”, stelt hij. “Neem nou die waterpas. Nog nooit hadden loodgieters gevraagd naar een waterpas die je hielp een schuin douchevloertje aan te leggen. Ze ge-

# eigen hand'

bruikten een veer die ze onder de tegels legden. Goede ideeën komen dus niet per se uit de markt. Ik denk dat ondernemers moeten proberen zélf innovaties in gang te zetten en grijze vlekken te voorkomen. Daarbij geldt: eerst aan de hand van de vier uitgangspunten de strategie bepalen en pas daarna tot een idee komen.”

Hoe een ondernemer dat voor elkaar krijgt? Bergmans: “Hij moet min of meer om zijn as kunnen draaien. Het ene moment doet hij twee stappen naar achteren en kijkt hij in volle verwondering naar de dingen.

Hij vraagt van alles en is voor alle antwoorden ontvankelijk.

Dan draait hij om zijn as: hij bepaalt zijn strategie, vertelt aan zijn medewerkers wat het doel is en wat er gaat gebeuren.

Heeft hij eenmaal de trein in beweging gebracht, dan draait hij opnieuw: om vanaf een afstand te bekijken of het goed gaat en of de trein een koers-

correctie nodig heeft. Een ondernemer is in mijn optiek ook duidelijk iemand die af en toe tegen de stroom ingaat. Zeker, we hebben allemaal vastigheden nodig. Anders wordt het leven een chaos. Maar zeker voor een ondernemer is het goed regelmatig vastigheden los te laten.”

## Stap terug

Vastigheden loslaten. Dingen vanaf een afstand bekijken. Nuttige zaken natuurlijk, maar is het niet zo dat de meeste ondernemers er in de waan van alledag nauwelijks tijd voor hebben? Dat ze zó druk zijn met de bedrijfsvoering, dat ze simpelweg niet in de gelegenheid zijn ‘boven hun zaak te hangen’ en te bekijken wat kan worden vernieuwd? “Dat is niet waar”, zegt Bergmans stellig. “We kunnen ons zo gek maken als we willen. Als je zegt dat je het altijd druk, druk, druk hebt, dan heb je het ook druk. Maar hoe vervelend is het nou als je bijvoorbeeld een keer een dag niet telefonisch te bereiken bent? Dan heb je aan het eind van de voicemail vol. Meer niet. Ik zeg: je kunt beter af en toe een stap terugzetten en daarmee een idee opdoen om tijds winst te boeken dan dat je blijft rondrennen.”

## Medewerkers

Bergmans onderkent de rol die medewerkers kunnen spelen bij innovatie. Wil een ondernemer daarvan profiteren, dan is het zaak daarvoor de ruimte te scheppen. “Zie medewer-

kers in eerste instantie als mensen. Zeker, je kunt zeggen: ik huur een stel handen in, maar helaas zitten er ook nog een lijf en een gezicht bij. Maar je kunt ook de talenten van mensen aanspreken. Bied ze de keuze verantwoordelijkheid te nemen. Reageren ze positief, dan gaan ze meedenken. In de horeca draait eigenlijk alles om aandacht. Als medewerkers aandacht krijgen van de ondernemer, hebben de medewerkers aandacht voor de ondernemer, de gast en het succes van de zaak. Dan gaan ze dingen zien die ze misschien willen verbeteren en

die, dat hoort er nu eenmaal bij, mogelijk ook tot fouten leiden. Menig ondernemer wil dat niet. Die leeft in de wereld van controle, in de wereld van moeten.”

Waarmee Bergmans is aanbe- land bij zijn twee werelden: die van moeten en die van willen. “Iedereen is overtuigd van het belang van innoveren. Maar waarom doen we het zo wei-

nig? Omdat de meeste mensen bezig zijn met wat ze moeten en met welke doelen ze voor ogen hebben. Dat is de wereld van zekerheden, kostenbewustzijn en bezuinigen. Maar het is knap lastig om je de toekomst in te bezuinigen. Voor innovatie moet je uitgaan van de wereld van willen. De wereld van een toekomst creëren. Daarin hoort ook die medewerker die de kans krijgt zaken te signaleren en ze anders aan te pakken. Het kan een verbetering betekenen.”

‘Voor een ondernemer is het goed regelmatig vastigheden los te laten’

## Bruine kroeg

Is innoveren een noodzaak? Moet elke horeca-zaak voortdurend op zoek zijn naar nieuwigheden om zich te onderscheiden? “Nee, bij een bruine kroeg is het bijvoorbeeld juist de bedoeling dat er niets verandert”, zegt Fred Bergmans. “Er is een grote vraag naar eerlijkheid, authenticiteit en ouderwetse gezelligheid. Tegelijkertijd geldt dat je je ermee moet onderscheiden. Een straat vol bruine kroegen is te veel van het goede.”