

Reinier Heijenberg en Friso Berghuis over Masters in Bakery Business:

‘Beter inspelen op veranderingen’

Het tweede traject van de compacte MBA Masters in Bakery Business gaat in maart/april van start. Reinier Heijenberg en Friso Berghuis zijn heel tevreden over het eerste traject, dat in november werd afgerond. ‘Met modules zoals strategie, operations, logistiek, finance, marketing, category management en HR kunnen deelnemende filiaalbakkers beter inspelen op de veranderingen die de komende jaren op hun pad komen’, aldus de initiatiefnemers.

DOOR WENDY NOORDZIJ

De wereld verandert snel op alle vlakken van het ondernemerschap, is de ervaring van programmaleider Reinier Heijenberg en Friso Berghuis, eigenaar van de BakkerijMonitor. ‘Hoe financieer ik het beste mijn organisatie en is mijn rendement op de norm? Hoe richt ik optimaal mijn klantmarketing en verkoopcampagnes in? Hoe zorg ik voor een slimme operatie en dito logistiek? Hoe krijg ik de beste mensen binnen mijn organisatie of hoe raak ik sommigen verantwoord kwijt? Kortom, een constante stroom van vraagstukken die meer aandacht verdienen dan ze nu soms krijgen. Daar spelen we met Masters in Bakery Business op in.’ Business strateeg Heijenberg werkte

van 1996 tot 2011 als trainer/programmamaker voor Europees Instituut De Baak. In 2010 werd hij in die hoedanigheid door de NBOV en het NBC gevraagd om onderzoek te doen naar de toekomst van de bakkerijsector in de context van de meelheffing. Op basis daarvan schreef hij een structuurrapport, dat het startpunt is geweest van de oprichting van het Bakery Instituut. In 2018 begon hij samen met enkele docenten de Dutch Business Academy (DBA). Deze academie bestaat uit tien topdocenten die organisaties helpen bij het ontwikkelen van hun management skills op het gebied van strategie, operations, HR, logistiek, marketing/sales en innovatie.

Heel graag wil Heijenberg zijn kennis op dit gebied delen met de ambachtelijke bakkerijsector. Net

als Friso Berghuis. ‘De Bakkerij-Monitor is het grootste onafhankelijke benchmarksysteem in de ambachtelijke bakkerijsector in Nederland. Veel bakkers met meerdere filialen zijn klant van mij’, legt Berghuis uit. De benchmark vormt een rode draad in de opleiding Masters in Bakery Business. ‘Ik geef aan waar de uitdagingen liggen en Reinier geeft daar samen met de specialisten van De Baak een invulling aan. Over deze kennis wordt vervolgens een specifiek ‘bakkerij-sausje’ gegoten.’

Grote veranderingen

Heijenberg merkt dat de bakkerijsector voor grote veranderingen staat. ‘De komende vijf jaar zullen meer veranderingen plaatsvinden dan de afgelopen vijftig jaar het geval zijn geweest’, voorspelt Heijenberg. ‘Momenteel zijn er veel vacatures in de ambachtelijke sector die niet kunnen worden ingevuld. Automatisering/robotisering kan hiervoor een oplossing zijn. Maar dat vraagt om een grote investering. Hoe ga je dat als ondernemer financieren? En als robots gaan samenwerken met de medewerkers, dan zullen er veranderingen moeten worden doorgevoerd in de werkwijze, om ervoor te zorgen dat de processen goed blijven werken en de kwaliteit van het eindproduct goed blijft.’

Een andere uitdaging vormen de klantengroepen. ‘Het eetpatroon van consumenten verandert. Vooral jongeren eten niet meer traditioneel hun ontbijt, lunch en diner, maar kiezen voor meerdere eetmomenten, waarbij ze ’s morgens vaak niet met brood beginnen. Hoe ga je daarmee om?’

Tevens moeten bakkerijondernemers volgens Berghuis anders gaan nadenken over de functie van de medewerkers in de winkel. ‘Eén op de vier mensen heeft last van eenzaamheid. Dan is het fijn als ze in de winkel even een praatje kunnen maken. Zo krijgen bakkerswinkels een heel andere rol en functie dan voorheen. Denken vanuit de klant wordt steeds belangrijker. Hoe zorg je ervoor dat jongeren niet alleen op zaterdagmorgen de bakkerij bezoeken, maar vaker langskomen? Hoe kun je hen meer betrekken bij rol en functie van de ambachtelijke winkel?’

Nieuwe inzichten

De nieuwe opleiding speelt onder meer in op bovengenoemde ontwikkelingen. Het programma is bestemd voor ondernemende bakkers vanaf vijf/zes vestigingen, of met de ambitie om op de middellange, of korte termijn daar naartoe te groeien. ‘Iedere module geeft nieuwe inzichten en alle casussen worden door de docenten discreet



De deelnemers aan het eerste traject van Masters in Bakery Business.



Iedere module geeft nieuwe inzichten en alle casussen worden door de docenten discreet en inhoudelijk behandeld.

en inhoudelijk behandeld. Daardoor geeft de opleiding zelfvertrouwen om die zaken aan te pakken die er in de bedrijfsvoering werkelijk toe doen. Zodoende kunnen ondernemers het verschil maken in werkplezier, rendement en betrokkenheid', licht Berghuis toe.

Naast ondernemende bakkers is Masters in Bakery Business ook geschikt voor de directe staffunctionaris(sen) binnen het expertisegebied. 'Het programma wordt aangeboden aan twee personen binnen één onderneming. Het is voor het eerst dat we deze mogelijkheid tijdens een opleidingstraject hebben aangeboden en dat is erg goed bevallen. Het doorvoeren van verbeteringen is een heel intensief proces. Het is voor de ondernemer prettig om dit samen met een stafmedewerker op te pakken. Hierdoor wordt het veranderingsvermogen gigantisch versneld.'

Ervaringen delen

Voor elk expertisegebied worden hooggekwalficeerde en professionele docenten ingezet van onder meer De Baak managementcenter VNO/NCW. De colleges worden op locaties in het midden van het land gegeven. Elke dag wordt afgesloten

met een borrel om optimaal te kunnen netwerken en ervaringen te delen. Deelname aan het traject is niet vrijblijvend, benadrukt Heijenberg. 'Aan het eind van de leergang moet een strategisch vijfjarenplan worden ontwikkeld. Dat plan kan over vele onderwerpen gaan, zoals strategie, operations, HR, logis-

tiek, duurzaamheid, marketing of innovatie.'

Deze MBA Compact is anders dan reguliere trainingen en bijeenkomsten voor filialenbakkers, benadrukt Berghuis. 'Vooral doordat we de kennis van de vakdocenten combineren met het specifieke karakter van de ambachtelijke bak-

kerijsector.' Hij noemt het opleidingstraject uniek. 'Er zijn wel andere mogelijkheden om met collega-ondernemers ervaringen uit te wisselen, maar niet op deze manier. Volgens de deelnemers die het traject inmiddels hebben doorlopen, is de opleiding de investering dubbel en dwars waard.



'Met een duidelijke strategie en concrete doelen zorg je voor betere resultaten en meer werkplezier', verklaart Marijke Mijnen.



'Er ontstaat een heel fijne band omdat iedereen wel iets van zichzelf blootgeeft en anderen denken mee in jouw vraagstukken', zegt Sjaak Bosch.



Friso Berghuis

Dat is natuurlijk een prachtig compliment.'

Tevreden

Heijenberg is meer dan tevreden over deze eerste leergang. 'Het was een enthousiaste groep bakkers, die constructief, kwetsbaar en vooral opbouwend en richtinggevend met elkaar heeft samengewerkt. Er was een goede en positieve sfeer en diverse noten zijn gekraakt. Je merkt dat er op verschillende terreinen heel anders gedacht wordt door

(grotere) filialenbakkers. En dat is nodig.' Als voorbeeld noemt hij de logistiekmodule. 'Dit is een complex en ondoorzichtig vakgebied, waardoor er geen grip op kosten is. We hebben ingezien dat er flinke kostenbesparingen zijn te realiseren door onder meer kennis van buiten de branche toe te passen. Ik vind het indrukwekkend om te zien hoe de bakkers aan het werk zijn gegaan. Niet alleen voor een eigen bedrijf, maar ook onderling. Het is heel gaaf om als docent de deelnemers echt te zien groeien. Dat geeft een wauw-effect.'

Het uitnodigen van stafmedewerkers is zeer goed bevallen, vult Berghuis aan. 'Zij vinden het leuk om al in het voortraject betrokken te worden en om nieuwe contacten op te doen. Zo spraken logistieke medewerkers van verschillende bedrijven met elkaar over de aanpak van eventuele problemen. Dat was ontzettend leerzaam.' Dat gold overigens ook voor de ondernemers zelf. 'Tijdens de lunch werd soms nog meer informatie uitgewisseld dan tijdens de lessen.'

Concrete plannen

Berghuis is zeer content over de inhoud van het programma. 'De ondernemers hebben concreet plannen gemaakt en hun lange-termijnvisie ontwikkeld. Dat is voor de toekomst heel belangrijk. Je kunt je segment niet blijven indelen aan de hand van productgroepen. Vaak is het veel belangrijker om te kijken hoe je het beste kunt omgaan met millennials en de generatie Z, de klanten van de toekomst. Zorg dat je assortiment aansluit op je marktgebied. Daarvoor heb je cijfers nodig. Het is belangrijk om deze in kaart te brengen. Wie zijn je klanten? Waar wonen ze? Wat eten ze? En hoe bereik je deze mensen? Het gaat niet alleen om de cijfers, maar ook om het denken vanuit de klant. Dat komt aanbod in de module marketing, die ik persoonlijk erg interessant vond.'

De uitkomsten van de module productontwikkeling vond hij erg leuk. 'Hier kwamen heel leuke ideeën uit voort. Zo stelde een ondernemer voor om een grote broodkar bij

scholen te plaatsen om zo meer jongeren te bereiken.'

Heel betrokken

Deelnemende bakkers waren heel erg betrokken. 'Sommige reisten naar de andere kant van het land om bij een collega op bezoek te gaan', blikt Berghuis terug. 'Ze staan vaak voor dezelfde problemen en vinden het fijn om met elkaar de oplossingen te bespreken. De ondernemers waren onderling heel begaan met elkaar. Ze hebben elkaar veel tips gegeven en durfden ook kritisch te zijn in de goede zin van het woord. 'Waarom heb je een lunchroom geopend? Was dat wel verstandig?', werd er bijvoorbeeld gevraagd. Zo ontstonden heel goede en transparante gesprekken.'

Een tijdsinvestering van negen dagen in anderhalf jaar lijkt misschien veel, maar in de praktijk blijkt dat reuze mee te vallen, ervaart Heijenberg. 'De deelnemers bezochten de dagen echt met veel plezier. Naar aanleiding van de opleiding willen ze graag een alumniclub oprichten om elkaar één tot twee keer per jaar te blijven ontmoeten. Zo kunnen ze belangrijke onderwerpen blijven bespreken.'

Nieuw traject

In maart/april gaat een nieuwe leergang van start. Hieraan kunnen weer maximaal 12 ondernemers deelnemen. De eerste aanmeldingen zijn inmiddels binnen gekomen. Het traject blijft in grote lijnen gelijk. Alleen wordt het onderwerp automatisering/robotisering toegevoegd. Op 17 maart wordt een gratis kick-off gehouden waarbij bakkers met meerdere filialen van harte welkom zijn in Doorn. Reinier Heijenberg behandelt dan in een dagdeel het onderwerp 'Heel Holland naar de bakker, of niet?'

Berghuis en Heijenberg willen graag vrijblijvend in gesprek gaan met ondernemers, die erover denken om aan het traject deel te nemen. Bakkers die nu al meer informatie willen, kunnen zich aanmelden via Bakkerijmonitor.nl. Het gaat om een geaccrediteerde opleiding, die deelnemers dus belastingvoordeel oplevert. ●

'We kunnen traject van harte aanbevelen'

Marieke Mijnen van Bakkerij Nollen en Sjaak Bosch, Meesterbakker van Iersel te Tilburg, hebben beiden deelgenomen aan het eerste traject en kijken daar met veel tevredenheid op terug.

Bosch was in eerste instantie wat terughoudend. 'Er zijn zoveel initiatieven, vind de tijd maar, misschien weet ik het meeste wel en zo had ik nog meer argumenten', blikt hij terug. Toch besloot hij zich aan te melden. 'Dat kwam met name doordat het traject op onderdelen serieus die diepte in zou gaan met daarbij de visie en ervaring van gelijkgestemde filiaalbakkers uit de branche. Dat heeft mij over de streep getrokken.' De opleiding begon met de module strategie. 'Een inspirerende docent, slechts zijdelings bekend met de bakkersbranche, hield ons een glasheldere spiegel voor en legde ons op speelse manier vragen voor die de bovenkamer al direct deed kraken. De toon was gezet en het beeld van weer in de schoolbankjes zitten veranderde direct naar op het puntje van je stoel zitten om over deze materie na te denken. Zonder gêne, omdat je ook de naaste collega's ermee ziet worstelen.' Over de inhoud van de andere modules is hij ook heel tevreden. Datzelfde geldt voor de omgang met de collega's onderling. 'Er ontstaat een heel fijne band omdat iedereen wel iets van zichzelf blootgeeft en anderen denken mee in jouw vraagstukken.'

Marieke Mijnen is in het traject gestapt om samen met Vincent Nollen een strategie voor de langere termijn vast te leggen. 'We wilden bewuster nadenken over hoe wij als organisatie goed en bewuster kunnen insprijngen op veranderingen die op allerlei vlakken plaats vinden. We laten ons vaak te veel leven door de waan van de dag', verklaart ze. 'Daarnaast was ik benieuwd naar wat wij zouden kunnen leren van elkaar en de verschillende onderwerpen, zodat wij ons nog beter voor kunnen bereiden op de toekomst van onze bakkerij.'

Het traject heeft ze als heel erg leerzaam ervaren. 'We hebben prettige en open gesprekken met andere bakkersondernemers gevoerd, waarbij ik zeker geleerd heb van hun inzichten en ervaringen. Een belangrijke constatering die ik heb gedaan is dat regelmatige focus zorgt voor rust en resultaat. Tevens is deze focus belangrijk om in de toekomst keuzes te maken die ervoor zorgen dat je als bedrijf efficiënter en met meer rendement succesvol kunt zijn. Met een duidelijke strategie en concrete doelen zorg je voor betere resultaten en meer werkplezier. Dat was niet nieuw voor mij, maar wel goed om weer bij stil te staan!'