

SAMEN OP REIS NAAR DE TOEKOMST VAN DE BIERBOUWERIJ:

"Gulpener is DE VRIJE BROUWER"

GULPEN - ledere nieuwe generatie in een familiebedrijf voelt de behoefte iets nieuws toe te voegen en een volgende stap te maken in een rijke geschiedenis. Bij Jan-Paul en Maartje Rutten van de Gulpener Bierbrouwerij is dit niet anders. Maar hoe ziet die volgende stap er dan uit? En wat betekent dat precies? Om dit te ontdekken vroeg de brouwerij familielid David Smith en zijn collega Jenny Elissen om samen 'op reis' te gaan naar de toekomst van de Gulpener Bierbrouwerij.

David was geen vreemde keuze, want David en Jenny zijn de auteurs van het populaire managementboek 'Perfect World Principle'. Het resultaat van hun werk bij Gulpener is een nieuwe bedrijfsstrategie, die leidt tot een nieuwe plek van de brouwerij in de Nederlandse biermarkt. Hoe die er precies uit ziet? Dat wordt bekend gemaakt tijdens de Gulpener Hopoogst in september. Dan zal ook het verhaal worden verteld achter de vormgeving van De Vrije Brouwer en kan de wereld kennismaken met het nieuwe beeldmerk van Gulpener. Welk intensief proces ging daaraan vooraf?

David en Jenny schrijven niet alleen succesvol over hoe je als bedrijf op een eigentijdse manier ruimte creëert voor verandering en innovatie, ze begeleiden ook zulke processen. Bij Gulpener hield dat in dat het hele managementteam voor een aantal doorbraak-sessies rond de grote tafel in de familiekamer van de brouwerij bijeenkwam. De huidige directeur John Halmans naast de nieuwe, Jan-Paul Rutten. Maar ook bijvoorbeeld Maartje Rutten, verantwoordelijk voor pr & communicatie, commercieel directeur Wouter Webbink, financieel geweten Susanne Mourmans en bedrijfsleider John Vrolijk.

◀ Jenny Elissen en David Smith: "Kleinere brouwerijen als Gulpener, die veel flexibeler zijn en de vrijheid hebben om 'brutalere' keuzes te maken, kunnen zich onderscheiden met smakelijkere, uitgesproken bieren."

Voor de twee strategen van buitenaf stond één ding vast: deze sessies moesten ertoe leiden dat de brouwerij met nieuwe doelen en strategieën aan het tijdperk van de achtste generatie begint. Al jarenlang is duurzaamheid het hart van de brouwerij.

David Smith: "Dat is op een oprechte en goede manier gebeurd, zowel als het gaat om de 'technische' duurzaamheid binnen het bedrijf als de maatschappelijke duurzaamheid. Gulpener begreep de noodzaak daarvan al vele jaren geleden met als gevolg dat steeds meer mensen bewust voor deze brouwerij kiezen. Toch is het juist in deze tijd ook belangrijk om naar duurzaamheid te kijken vanuit een nieuw perspectief: hoe maak ik niet alleen mijn proces en producten duurzamer, maar hoe bouw ik via mijn 'eigen' kwaliteit aan een duurzame en gezonde plek in de markt? Er wordt vaak naar 'duurzaamheid' gekeken in de 'groene' betekenis van het woord. Voor ons betekent 'duurzaamheid' óók een cultuur van onderscheidende kwaliteit, zodat het bedrijfsmodel zelf 'duurzaam' en toekomstbestendig wordt. En dat is in deze tijd van grote en structurele veranderingen in markten cruciaal."

"Vrijheid kun je proeven"

Doorbraken

Jenny Elissen: "Wij zijn vooral goed in bedrijven te leren omgaan met dilemma's. In dit proces bij Gulpener ontdekten we bijvoorbeeld een aantal: deze familie brouwerij is te klein om mee te spelen in het spel van de veel grotere brouwerijen, maar te groot om het streven naar volume los te laten. Nog een dilemma: Gulpener onderscheidt zich door een aantal voortreffelijke speciaalbieren, maar wat maakt die bieren zo speciaal? Hoe komen die speciaalbieren aan die unieke en uitgesproken Gulpener-smaak en -kwaliteit? De grote brouwerijen zitten klem in hun volume en zijn erbij gebaat dat hun bier overal in de wereld hetzelfde smaakt. Daardoor treedt er smaakvervlakking op. Kleinere brouwerijen als



Gulpener, die veel flexibeler zijn en de vrijheid hebben om 'brutalere' keuzes te maken, kunnen zich onderscheiden met smakelijkere, uitgesproken bieren."

Overdrijven

Dilemma's zijn mooi, maar nog geen oplossingen. Hoe zijn de twee strategen van dilemma's tot een nieuwe strategie gekomen? Jenny Elissen legt uit: "Wij zien geen heil in keurige brainstormsessies waarin alle aanwezigen argumenten blijven uitwisselen en maar debatteren. Onze ervaring is dat je daarmee geen doorbraak in denken forceert. Wij hebben met ons bedrijf een proces ontwikkeld dat via veel humor veel nieuwe creativiteit ontsluit bij alle deelnemers. Weet je hoe kleine kinderen hun realiteit graag vorm geven? Ze overdrijven, zijn het met elkaar oneens, scheppen continu op en 'liegen' zelfs. Deze kinderlijke aanpak passen wij toe in strategieprocessen met bedrijven, waardoor we de deelnemers helpen om 'voorbij overtuigingen en regels' een nieuwe wereld te bouwen."

David: "In de praktijk werkt dat bijvoorbeeld als volgt: eerst formuleren we een aantal overtuigingen, gerelateerd aan het bedrijf. In het geval van Gulpener bijvoorbeeld: 'De supermarkt bepaalt de prijs van een krat Gulpener in de schappen' en 'Als traditioneel familiebedrijf zijn we veel te zorgvuldig om echte vernieuwingen aan te kunnen.' De spelregel van de sessie is vervolgens dat alle aanwezigen het oneens met zo'n overtuiging en vooral ook met elkaar moeten zijn. Je had erbij moeten zijn, maar plotseling kwam er een stortvloed aan nieuwe inzichten en frisse ideeën los. Een prachtig moment was ook de 'verplicht overdrijven-opdracht' voor de directie. 'Wat ga je zeggen als je in 2018 de Nobelprijs voor Economie in ontvangst mag nemen?' Die vorm liet alle aanwezigen voelen en beleven op welke onderdelen uit het nieuwe concept Gulpener straks extra trots zal zijn. En vooral hoe dat er concreet uit zou kunnen zien."

"De ziel van Gulpener opnieuw verwoorden"

Trots

De directie is samen met Jenny Elissen en David Smith op zoek gegaan naar de toekomst van de Gulpener Bierbrouwerij. En die hebben ze gevonden. David Smith: "Er is een nieuwe plek gevonden voor de brouwerij in het speelveld van brouwers in Nederland, waarbij het zijn van een onafhankelijke familiebedrijf de sleutel is tot wat Gulpener bieren speciaal maakt. Wij zijn dan wel een grotere brouwer, maar we zijn vrij en klein genoeg om niet mee te hoeven doen aan de smaakvervlakking die grotere brouwers nodig hebben. Gulpener kan altijd doen wat goed voelt, of

het nu gaat over unieke smaken of over de manier waarop we lokaal de eigen grondstoffen verbouwen, samen met boeren om ons heen. Daarom zijn wij De Vrije Brouwer. Vanuit deze mentaliteit gaan wij nog meer experimenteren met smaken en biersoorten, maar bijvoorbeeld ook met nieuwe manieren om onze bieren naar consumenten te brengen. We willen zelf graag die distributielijnen bepalen en dat niet aan anderen overlaten."

Jenny Elissen: "Weet je wat voor mij het hoogtepunt van alle sessies was? Het moment waarop we heel spontaan met z'n allen bij het nieuwe concept van 'De Vrije Brouwer' uitkwamen. Opeens zag je ogen open gaan en een collectief besef bovenkomen: 'Yes, dit is het! Dit is ons pad naar de toekomst.' Je zag alleen maar lachende, tevreden gezichten in die familiekamer. Ook bij de oude én nieuwe directeur. Ik weet zeker dat ze heel trots zullen zijn als ze 'De Vrije Brouwer' straks dominant op het nieuwe etiket zien staan." David Smith: "De leiding van Gulpener bestaat al sinds 1825 uit toch wel eigenzinnige en vrijdenkende bieravonturiers, die niet bang waren om net iets anders te denken en handelen dan de concurrent. Die traditie zetten we nu met Jan-Paul op een eigentijdse manier voort. Het fijne is dat het ons bij dat denkproces na 189 jaar brouwerijhistorie gelukt is om de ziel van Gulpener opnieuw te verwoorden: 'Wij zijn De Vrije Brouwer'. En die vrijheid kun je proeven."

Lezersservice:

- 'Perfect World Principle' is te bestellen bij Managementboek.nl. Meer info over deze aanpak? Mail naar david@perfectworldprinciple.nl.
- Kijk voor meer informatie op www.perfectworldprinciple.com



Tekst: Tjeu Seeverens
Foto's: Rob Oostwegel