Jan-Willem Hilbron, developmentmanager over werken bij HMSHost:

‘Het is niet erg dat er iets misgaat, als je maar weet wat je er aan gaat doen’

Interview – De meeste mensen kennen HMSHost vooral van de eet- en drinkgelegenheden op luchthaven Schiphol. Dat het bedrijf onderdeel uitmaakt van het internationale Autogrill, dat in Nederland de AC restaurants exploiteerde en deze onlangs verkocht aan Van der Valk, weten minder mensen. En dat is soms een voordeel. “De markt ziet ons toch als twee gescheiden bedrijven”, aldus Jan-Willem Hilbron, developmentmanager HMSHost in gesprek met Enrique Figee op Gasterij Brabant.

Wereldwijd heeft Autogrill 5.500 restaurantfilialen op 1.200 verschillende locaties in 43 landen. Jan-Willem Hilbron is verantwoordelijk voor de HMSHost-locaties in Nederland, Noord- Europa, UK (inclusief Ierland), India, Nieuw- Zeeland, Australië, Midden-Oosten en Azië (inclusief China). Klantverantwoordelijk, niet operationeel verantwoordelijk. Omdat de meeste locaties op de luchthavens zitten, is het organisatorisch allemaal goed te managen. Bovendien vallen alle locaties onder een lokale CEO, die verantwoordelijk is voor de dagelijkse gang van zaken. “Maar het is hard werken”, laat Hilhorst weten. “Gelukkig wordt er ook veel gelachen bij HMSHost en is de onderlinge verstandhouding vrij direct, waardoor je snel kunt reageren. Het gaat er niet om dat er niets mis mag gaan binnen HMSHost, maar je moet wel een duidelijk antwoord hebben wat je er aan gaat doen als dingen niet goed lopen. Want verliezen doen we ook niet graag.”

Groei

Europa is binnen de Autogrill Groep zodanig verdeeld dat grofweg alles ‘beneden’ Nederland wordt gedaan door Autogrill en de Scandinavische landen en de Britse eilanden door HMSHost. De AC Restaurants vormden vanuit het verleden een uitzondering omdat deze al vanuit België werden aangestuurd.

Dat HMSHost zich niet alleen tot de luchthavens in Nederland wil beperken, maar ook wil groeien buiten de bekende muren van Schiphol bewijst het bedrijf met de recente plannen om de horeca te gaan exploiteren bij het Outlet Center in Roermond. Het bedrijf heeft daarvoor een samenwerkingsovereenkomst opgezet met McArthurGlen, dat naast Roermond op 21 andere locaties outletcenters exploiteert. Met het Outlet Center zet HMSHost een stap buiten de luchthavens, maar feitelijk is die ook al niet meer zo bijzonder omdat het bedrijf begin dit jaar samen met NS Retail ook al een drietal verblijfshorecalocaties opende op station Utrecht Centraal en de exploitatie van een aantal La Place-restaurantlocaties en Burger Kings overnam van de NS. Met het oog op de op handen zijnde uitbesteding van alle retailactiviteiten van NS Stations aan derden, heeft HMSHost met die uitbreiding van deze activiteiten zichzelf een aantal goede troefkaarten bezorgd. Daarnaast gaat HMSHost de winkels exploiteren op Rotterdam The Hague Airport.

Travelhubs

Van winkelspecialist op luchthavens heeft HMSHost zich veel meer ontwikkeld tot bedrijf dat horecalocaties kan ontwikkelen op plekken waar mensen bijeenkomen en tijdelijk verblijven. HMSHost noemt die plekken ‘travelhubs’ en dat kunnen volgens Hilbron luchthavens, treinstations of outletcenters zijn. “Hubs zijn de plekken waar wij vierkante meters huren om daar horeca te gaan inrichten, op een manier die aansluit op de invulling van een bepaalde behoefte. En die behoefte kan verschillend zijn over de dag. Voor ons de uitdaging om dat telkens weer goed neer te zetten. Dat doen we niet alleen vanuit het hoofdkantoor op Schiphol, maar altijd in samenspraak met lokale mensen op zo’n hub. Zij weten als geen ander wat de behoeften zijn en welke gebruiken er worden gehanteerd. Zo moet je in Aziatische landen vaak samenwerken met grote merken, omdat merken garant staan voor kwaliteit. Voedselschandalen en misstanden op sommige plekken hebben er voor gezorgd dat mensen het vertrouwen zijn kwijtgeraakt in de producten en dus kiezen zij heel bewust voor een merk. In Europa zie je juist een beweging dat het gaat naar het natuurlijke en lokale. Merken spelen daarin nog steeds een rol, maar niet meer in de betekenis van zekerheden en garanties. Belevenis is hier veel belangrijker net als de thema’s verantwoord en gezond. Die thema’s vullen wij in met lokale mensen, ook om te voorkomen dat wij onze eigen verhalen en interpretaties invullen in onze nieuwe concepten. Het voorkomt dat we werken met oogkleppen op.”

Jan-Willem Hilbron (r.) in gesprek met Enrique Figee (l.) en uitgever Steffen van Beek: ‘Hospitality is het moeilijkste vak wat er is, maar je kunt er op een locatie wel het verschil mee maken’

Toch is dan de vraag wanneer een concept goed is? Hilbron: “Los van de cijfers – je moet per slot van rekening onder aan de streep iets overhouden – is het vooral belangrijk of het verhaal klopt. Om onze risico’s te verkleinen werken wij in de eerste plaats met een deskundig team op het hoofdkantoor en lokaal goed ingevoerde mensen. Daarnaast stellen wij altijd dezelfde vragen op verschillende niveaus binnen zo’n team dat het nieuwe concept ontwikkelt. Als je dan dezelfde antwoorden terugkrijgt weet je dat het goed zit. Een nieuw concept is niet alleen het mooie plaatje aan de voorkant, maar het gaat er vooral om dat het aan de achterkant klopt. Dat iedereen met dezelfde intenties aan het concept werkt. Samen bouwen is ook elkaar vertrouwen. Datzelfde geldt voor delegeren, dat staat voor mij heel dicht bij vertrouwen. ”

Lokale verkenners

“Soms moet je mensen leren te vertrouwen. Internationaal al helemaal, omdat niet elk land en alle gebruiken gelijk zijn”, vervolgt Hilbron. “Als wij in het buitenland op zoek gaan naar samenwerkingspartners voor een licentieovereenkomst voor een bepaald horecaconcept bijvoorbeeld, dan zitten wij soms aan tafel met mensen die je niet direct in verband brengt met het werken volgens de regels in Europa.

> ‘Kleinere horecalocaties hebben mij nooit zo geboeid, maar grote locaties waar miljoenen transacties plaatsvinden daar heb ik iets mee’

Toch moet je daar doorheen kijken en vertrouwen op het advies dat je krijgt van je lokale medewerkers. Soms tref je dan horecaconcepten aan waarvan je denkt ‘dat moeten we maar niet doen’, maar dan blijkt zo’n keten wel heel veel vestigingen te hebben. KungFu was zo’n voorbeeld. Een keten, waarvan de site weinig goeds doet vermoeden en waarvan de locatie, die we bezochten, een beeld gaf dat iemand op een vrijdagmiddag een folder van Bruce Lee heeft zitten uitknippen en de foto’s tegen de voorruit had geplakt. Maar wel een keten met 1600 vestigingen in China. 1600, let op! Toen ik de zaak zag, wilde ik gelijk afhaken en misschien wel niet eens meer praten met die mensen, maar uiteindelijk hebben we dat toch gedaan. Je moet dus oppassen als foodspecialist, want zo zie ik mijzelf wel, jezelf als standaard te nemen. Nee, je moet vooral vertrouwen op de mensen die je daarin adviseren. Zelfs al spreken die mensen gebrekkig Engels, kleden zij zich slecht en ruiken ze een beetje ‘funny’, het zijn wel je lokale verkenners. We kunnen moeilijk tientallen miljoenen investeren in gebieden waar we de mensen niet goed begrijpen, maar uitsluitend zouden afgaan op wat we zelf denken dat goed is.”

Jan-Willem Hilbron: ‘In een nieuw concept gaat het er vooral om dat het aan de achterkant klopt’

HMSHost wil excelleren op hospitality, maar ook waarde toevoegen op locaties waar mensen samenkomen. “Het is niet zo dat we omzet kopen door onze samenwerkingen. Dat hoeft niet, omdat we niet hoeven te groeien. Maar uitblinken in de wijze waarop de locaties worden gerund en ingevuld worden, wil HMSHost wel”, aldus Hilbron. De locaties moeten gastvrijheid uitstralen en mensen een gevoel van welkom geven. “Hospitality is het moeilijkste vak wat er is, maar je kunt er wel het verschil mee maken op een locatie. Het stoort mij daarom persoonlijk erg dat er in Nederland weinig waardering is voor mensen die in de horeca werkzaam zijn. Ook de mensen zelf hebben vaak een lage dunk van zichzelf. Op verjaardagsfeestjes haasten zij zich vaak om te zeggen dat ze het tijdelijk doen. En waarom? Het is mooi werk, wordt goed betaald en is dynamischer dan op menig kantoor. We zouden wel eens wat trotser mogen zijn. Want ook als het gaat om carrièrestappen dan zijn er binnen ons bedrijf genoeg mogelijkheden.”

Successen

De locaties die HMSHost verzorgt, zijn drukbezochte plekken. Daar ligt ook zijn passie. Hilbron: “Kleinere horecalocaties hebben mij nooit zo geboeid, maar grote locaties waar miljoenen transacties plaatsvinden daar heb ik iets mee. Het is ook veel moeilijker om op die locaties elke dag opnieuw de kwaliteitsstandaard hoog te houden. Dat lukt alleen met goede mensen. Succes, daar werken wij elke dag keihard aan. Zo hard dat we wel eens vergeten te genieten van onze successen. Zo’n nieuw Indonesisch concept als Kabaya, dat zie je dat klopt aan alle kanten; het zit vol en mensen zijn tevreden. Van dat soort dingen geniet ik enorm, maar aan de ander kant zijn er weer talloze zaken die moeten worden verbeterd. Vaak blijft het beperkt tot het toasten met een glas op de mooie resultaten, maar gaat het daarna direct door. Het werk is nooit af.”

Enrique Figee organiseert de gesprekken in samenwerking met @FoodClicks. Figee is directeur en eigenaar van FoodReflection. Vanuit dat bureau is hij de sparringpartner van vele directieleden. FoodReflection is gevestigd in Gasterij Brabant in Haarsteeg en heeft de beschikking over drie ruimten die geschikt zijn voor uiteenlopende groepsgrootten (www.gasterijbrabant.)

Meer informatie over FoodReflection kunt u vinden op www.foodreflection.nl.

Ook kunt u Enrique Figee volgen op Twitter via @enriquefigee.