



LUCAS PETIT OVER:
ONZEKERHEID, SUCCES EN ZIJN AFKEER VAN KETENS

'Controle houden over zelfstandige bedrijven is een ondernemersillusie'

Het is altijd al zijn doel geweest: hotelier zijn. Met de overname van het Delta Hotel in 1995 werd die wens werkelijkheid. Inmiddels vallen er zeven hotels onder Lucas Petit's bedrijf Hoscom. 'Maar,' benadrukt hij, 'ik ben géén keten!' Al maken succesvolle ketens hem wel onzeker.

DE immer opgewekte Lucas Petit houdt kantoor in zijn achtertuin in Zeist. Het blijkt een garage, omgebouwd tot het zenuwcentrum van Hoscom. Hij is er alleen niet zo heel vaak te vinden, het merendeel van de tijd bezoekt Petit een van zijn zeven hotels of is hij voor andere doeleinden onderweg.

Al vanaf het eerste uur is het voor hem duidelijk dat de hotels stuk voor stuk zelfstandig moeten opereren binnen de organisatie en hun eigen identiteit moeten behouden. Dat vergt heel erg veel vertrouwen in de mensen die hij aanstelt.

Je staat echt voor die aanpak

'Mijn einddoel is altijd geweest om verantwoordelijk te worden voor een hotel, voor een gastvrij bedrijf. Al bij mijn eerste, het Delta Hotel in Vlaardingen, wist ik dat identiteit heel belangrijk is. Doordat het een tijd eigendom was van diverse ketens, had het iets onpersoonlijks gekregen. Ik wilde het weer kleur geven en zodoende ben ik gaan werken met thematisering en zelfstandigheid. Het moest vooral niet bij een keten horen. Ieder hotel zegt dat ze

unieki is, maar ondertussen is het allemaal van hetzelfde omdat ze onder zo'n keten vallen. Dan hebben de kamers toch allemaal dezelfde zeepjes en linnengoed. Ik was 33 en mijn aanpak sloeg enorm aan, Delta Hotel was een succes en ik dacht: dit wil ik nog een keer doen!'

Hoe zie jij je rol?

'Ik ben geen agressieve koper. Het is niet zo dat ik een pand of hotel móet kopen. Ik vind ook dat een hotel niet van mij is, het gaat veel langer mee dan Lucas Petit. Wij mogen op het bedrijf passen, ervoor zorgen. Ik voel me meer rentmeester.'

Op de vraag of dat in de aard van het beestje zit en of hij zijn eigen karakter kan beschrijven, is het even stil voordat Petit hulp inroept: 'Erwin (Schröder, red.), doe jij het even?' Hahaha.' Na nog een poosje: 'Ik ben bedachtzaam, relativerend.' Erwin roept: 'loyaal', waarna Petit verder gaat: 'Ondernemend. Ik probeer altijd de andere kant te zien. Zoals die ondergeschikte rol in het hotel. Ik geloof erg in dienend ondernemerschap en leiderschap.'

Moet je soms op je strepen staan?

'Ja. Als mensen de kwaliteit in gevaar brengen, moet je ingrijpen.'

Dat kan je dan wel?

'Ik vind het moeilijk. Nog steeds. Ik doe het wel, ik kan het wel, maar ik ben niet iemand die de hele dag loopt te hakken en personeel loopt te ontslaan. Ik ben ook loyaal naar mijn medewerkers toe. Als ik daar afstand van moet doen, gaat me dat aan het hart. Ik wil vertrouwen geven, ik ben erg van het goede zien in mensen.'

Wordt daar nooit misbruik van gemaakt?

'Dat valt heel erg mee. Hoe meer vertrouwen je geeft en bereid bent om los te laten, hoe meer kracht je terugkrijgt van je mensen. Alle directeuren hebben alle vrijheid, ook qua inkoop. Ik vraag wel waarom. Waarom gebruik je deze zaalm? Hebben ze een goed verhaal, een goede reden? Ga je gang! Dat moet je kunnen loslaten. Ze bepalen hun eigen lat. Ik ga niet zeggen hoeveel winst ze moeten halen. Uiteindelijk moeten zij het doen.'

Dat dit aardig lukt, bewijst de 45e plek die Hoscom bezet in de Misset Horeca Top100 grootste (horeca)bedrijven. Omzet: €27 miljoen. De onorthodoxe aanpak van de vrolijke en zachttaardige ondernemer is zo succesvol dat hij kan investeren in wat hij

'Leuk Lucas, met je zeven hotels, maar anderen hebben er veertig'



CV
Lucas Lodewijk Petit (1962, Breda) volgt de Hotelschool Maastricht en doet daarna de eenjarige posthbo-opleiding groeimanager. In 1996, op 33-jarige leeftijd, neemt hij zijn eerste hotel over: Delta Hotel. Inmiddels vallen er zeven hotels onder zijn bedrijf Hoscom: Delta Hotel, Badhotel Rockanje, Stroom, De Holtweijde, ss Rotterdam, Landgoed Avegoor en Grand Hotel Opduin.

ook wil. De verantwoordelijkheid en het vertrouwen dat hij geeft aan zijn management betaalt zich uit in hotels met een eigen karakter en tevreden gasten. Juist het individualisme kenmerkt het karakter van Hoscom. Niet hetzelfde merk hier uit de tap, maar overall aangepast aan de omgeving. Petit mag in zijn handjes knijpen in een tijd dat horeca met bosjes omvalt.

Vind jij jezelf succesvol?

'Hallo hé! Dit is een simpele, maar goede vraag. Eigenlijk niet. Klinkt gek, maar...'

Waarom niet?

'Daar moet ik echt even over nadenken. Ik denk altijd dat anderen succesvoller zijn dan ik en alles beter voor elkaar hebben.'

Dat klinkt onzeker...

'Nou nee, niet onzeker. Als ondernemer zoek je je eigen grenzen op. De grenzen van je gedachtegoed. En als je daarmee bezig bent, knabbelt er van alles aan dat gedachtegoed. Ja leuk Lucas, met je zeven hotels en je filosofie, maar zij hebben veertig hotels. En ook een filosofie! Leuk Lucas met je winst, maar zij hebben veel meer winst. Leuk hoor met je kwaliteit, maar zij koken sterren! Het is geen onzekerheid, maar een permanente gedachte dat het beter kan. Altijd die vraag: let ik overal wel genoeg op?'

Raak je de controle kwijt?

'Controle houden over zelfstandige mensen en bedrijven is een ondernemersillusie. Ik kijk meer naar de kwaliteit, wat de gasten van de hotels vinden. Ik ga op mijn gevoel en dat van de medewerkers af. Ik hou voeling met wat in het bedrijf gebeurt. En ik heb hulp van Erwin Schröder en Niek Rietveld. Erwin doet de business development en Niek is financieel directeur. Wij zijn Hoscom.'

Petit ontmoette Schröder ruim vier jaar geleden op een verjaardag. Niet lang erna werkte hij bij Hoscom. Petit kon wel wat hulp gebruiken. De jonge, ambitieuze Schröder is de rechter- en linkerhand van de ondernemer en altijd op zoek naar nieuwe panden en nieuwe hotels. Klinkt makkelijk voor een bedrijf dat best wat te spenderen heeft, maar Schröder hoort vaak genoeg nee. 'Het pand moet een verhaal vertellen. Dan kan een blokkendoos met tachtig ramen naast de snelweg wel rendabel zijn, maar ik kan er niks mee', aldus Petit.

Wat is je marketing- en prijsbeleid?

'Dat vullen de hotels zelf in. De directeuren zijn volledig verantwoordelijk, ze moeten bij ons écht ondernemen. Sommigen trekken dat niet, die missen kaders, maar wij vragen van het management dat ze het beleid zelf vastleggen.'

Ze zijn dus ook vrij om met bijvoorbeeld Groupon in zee te gaan?

'Ze moeten alles uit de kast trekken, hoe creatiever hoe beter. Alles wat ze maar kunnen bedenken is goed.'

Je staat voor individualisme, maar De Holtweijde is aangesloten bij Romantik hotels & restaurants en ss Rotterdam bij Worldhotels?

'Dat zijn geen ketens hé! Het zijn marketingorganisaties. De slogan van Worldhotels is: *unique hotels voor unique people*. Het schip is uniek en we hebben met Worldhotels een label en marketingorganisatie achter ons dat ervoor zorgt dat we internationaal bekend raken. Verder hebben we contact met de andere hotels en leveren ze professionele distributie. De aansluiting bij Worldhotels betekent een stukje professionalisering qua marketing en distributie.'

Een altijd lastig onderwerp: wat doet Hoscom aan mvo? Zijn daar ook geen centrale kaders voor?

'Mvo, dat is ook zo'n lekker containerbegrip... Heb je even? Maatschappelijk verantwoord ondernemen begint met het feit dat het hotel midden in de maatschappij staat. In het dorp, in de stad, dáár maak je onderdeel van uit. Ik vind het bijvoorbeeld erg belangrijk dat we de lokale voetbalclub of *whatever* sponsoren.'

Maar het móet dus niet?

'Nou, dat is zo iets... Ik word wel een beetje zenuwachtig als de directeur zegt dat voor hem de omgeving niet meetelt. Duurzaam is eigenlijk geen issue meer. Als je het níet bent, wordt het een issue. Ik vind bijvoorbeeld - en dan steek ik ook echt hand ik eigen boezem - dat hotels moeten werken aan gezond voedsel. Aan verantwoord en goed voedsel. Dat is ook mvo. Ik vind het een aardige gedachte dat duurzaamheid geld oplevert. Bijvoorbeeld door je afval te verkopen. Mvo is overal.'

In 2010 zei Petit in een interview dat hij dacht 'dat de crisis nog flink zal indalen. De reserves raken op en er heerst fatalisme.' Twee jaar later is die voorspelling aardig uitgekomen.

Hoe moet het nou met die crisis?

'Ik ben altijd al behoedzaam geweest, maar nu moeten we nóg behoedzamer zijn. We weten niet hoe lang het gaat duren. Je moet zuinig zijn op je voorraden. Het is alsof we op een schip zitten, midden op de oceaan en we weten niet wanneer we de overkant bereiken. Je moet rantsoeneren. Dit betekent overigens niet dat ik van mijn filosofie afstap en ga inboeten op de kwaliteit van onze hotels en de individuele keuzes van de directeuren.'