

ELKAAR ONTMOETEN... EIGENLIJK EEN RAAR WOORD, 'ONTMOETEN'. VERGELIJK HET MAAR MET ONTHAASTEN OF ONTZENUWEN. NET ALS ONTHOUDEN (VASTHOUDEN IN HET GEHEUGEN / IEMAND IETS NIET GEVEN) ZOU ONTMOETEN OOK EEN NEGATIEVE SEMANTISCHE WAARDE MOETEN HEBBEN. 'MOETEN' KOMT VAN HET GOTISCHE 'GAMÖTAN', HETGEEN BETEKEN: 'RUIMTE VINDEN'. 'MOETE' BETEKEN 'VRIJE TIJD'. ONTMOETINGSPUNTEN - ZO BESCHOUWT HAJÉ DE JAGER ZIJN WEGRESTAURANTS EN HOTELS. EN DAAR MOET NIETS.

Hajé Shops Hotels en Restaurants

Waar een **weg** is, is een **wil**

TEKST - JASON VAN DE VELTMAETE

Het is altijd even wennen, zo'n snelwegrestaurant achter een tankstation. Het uitzicht en de directe omgeving hebben zelden iets te bieden. Maar soms is dat anders. Bijvoorbeeld waar De Lepelaar en de Aalscholver zich bevinden. Dat zijn twee restaurants van Hajé de Jager, aan weerszijden van de A6, vergroeid met het asfalt, maar verrassend opgenomen door het polderlandschap.

Toegegeven, De Jager heeft wel het één en ander aan landschapsinrichting moeten doen. Zijn 'waterlodges' (vier hotelkamers) heeft hij voorzien van water voor de deur; zelfs genoeg om straks een woonboot met hotelkamers aan te laten meren. De kade ligt er al.

Ecologisch

De beide restaurants ogen - van binnen - als een tuincentrum. Daar heeft de ecologische belangstelling van mevrouw De Jager van alles mee te maken. Naast bloemen en planten zijn er snuisterijen, leuke hebbedingetjes en meubels te koop. In de bediening lopen vriendelijke, dienstbare jongens en meiden; de comfortabele zithoekjes in serre-achtige ruimtes noden tot een langer verblijf. Nee, anders dan in de meeste wegrestaurants heerst hier geen snel-weg-gevoel. Dit is een plek waar mensen afgesproken hebben om elkaar te ontmoeten; hier komen reizigers en zakenlieden tot rust.

Eén van die zakenlieden heet Hajé de Jager, maar rust is voor hem een betrekkelijk begrip, gezien al de plannen die hij nog wil verwezenlijken. In 1986 heeft hij, samen met zijn vrouw, wegrestaurant De Lepelaar neergezet - met een nieuw concept voor ogen. 'Wij wilden echt een ander soort wegrestaurant neerzetten,' vertelt hij. 'De Lepelaar was direct een succes, maar we hebben wel veel moeten leren, want zo'n restaurant heeft een heel andere dynamiek dan wat ik vanuit mijn vak gewend was.' De Jager is ooit f&b- en banquetmanager geweest. Zulke functies zijn nog wel in overeenstemming te brengen met het neerzetten van een wegrestaurant, maar hij heeft ook de hoge hotelschool achter de rug (één jaar Maastricht; studie voltooid in Den Haag). Dan gaat toch meestal het hart uit naar een internationale loopbaan binnen een keten, of naar 'hotelondernemerschap' in eigen land? 'Toch vind ik het niet zo opmerkelijk,' werpt hij tegen. 'Ik heb wel rondgekeken naar hotels die te koop waren, maar toen zich hier - langs de A6 - de gelegenheid voordeed om iets nieuws neer te zetten, wilde ik die kans niet laten lopen. Ik kwam vrij vaak langs dit stukje polder en vroeg me regelmatig af: Wat gebeurt hier nou eigenlijk? Waarom is hier geen rustpunt? Als er stromen van verkeer zijn, zijn er ook stromen van bezoekers. Dat geeft zekerheid met betrekking tot beweging, gedrag en dus omzet. Zeven dagen in de week een bepaalde omzet; dat was voor mij als ondernemer het belangrijkste.'

Ik wilde een geheel nieuw product neerzetten en of dat nu zou bestaan uit louter eten en drinken, of ook uit iets anders, maak te mij niet veel uit. Ik kom er steeds meer achter dat ik meer een ondernemer ben dan puur een hotel- of restaurantman.'

Dwarsliggers

Een nieuwe aanpak dus. Maar waardoor kenmerkt dat 'andere' zich? De Jager: 'Wij wilden in 1986 een gebouw hebben dat lang niet zo groot was als de bestaande wegrestaurants; in dat opzicht is Hajé Restaurants nog altijd een vreemde eend in de bijt. Door de jaren heen zijn we heel structureel bezig geweest met het neerzetten van een kwalitatief goed product: ecologisch; persoonlijke bediening... Terwijl juist veel collega's kozen voor kille buffetten. Ik wilde huiskamers maken langs de snelweg. Bij ons kom je in een warme sfeer terecht, en je hoeft niets. Onze shops hebben een geheel eigen assortiment, en zelfs ons meubilair is te koop; wij zoeken dus alles heel bewust uit. Doordat we in één ruimte verschillende stoelen en tafels neerzetten, creëren we "multi-sferen". De centrale ruimte is opgedeeld, zodat je altijd wel ergens rustig kunt zitten, gewoon voor een kop koffie of voor werkoverleg. Verder proberen we de binnen- en buitenruimtes met elkaar te verbinden: het meertje aan de achterkant van dit restaurant is door ons zelf gegraven, in de tuin van Staatsbosbeheer. Wij gaan gewoon een stap verder.'

Onlangs heeft De Jager een toren van 16 meter hoog gekocht. Deze moet bij De Lepelaar of De Aalscholver komen te staan. Eenmaal neergezet zal de top zich op 20 meter hoogte bevinden. 'Ik denk erover om een hotelkamer in die toren te laten bouwen,' zegt de trotse eigenaar. 'Het uitzicht over de Oostvaardersplassen zal prachtig zijn.'

En waarom geen loopbrug die de beide restaurants (aan weerszijden van de A6) met elkaar verbindt? De Jager: 'Ook die is reeds gekocht, maar de gemeente ligt dwars. We krijgen absoluut geen medewerking. In Nederland is nu eenmaal alles "bestemd". Ik heb een woonboot met acht kamers; die willen we hier aan de kade leggen. Het is eenvoudiger om die honderd ton wegende boot van het laatste stukje vaarwater naar deze plek te takelen, dan om een vergunning te krijgen. Maar ja, daar moet je als ondernemer mee leren leven in dit land.'

Joure en Heerenveen

De lagere overheden zetten een rem op ondernemen, aldus De Jager. 'Als je buiten een bepaald kader komt, waardoor de overheid moet gaan nadenken, wordt het je heel lastig gemaakt. Dat levert bij ondernemers veel frustratie op. Het is ook zo onnuttig! Grote veranderingen vinden alleen daar plaats waar geschurkt wordt tegen het toelaatbare; als je dat schurken niet kan doen, verandert er nooit wat. Dan blijft alles keurig binnen het kader. Echte ondernemers willen grensverleggend bezig zijn met kansen en mogelijkheden; zij vragen zich daarbij voortdurend af wat verantwoord is. Voor hoteliers geldt: gastgerichtheid is overact and underpromise. Met andere woorden: je moet de gasten kunnen verrassen, en geen genoegen nemen met een zes of zeven.' Het ondernemerschap van De Jager is inmiddels goed op gang gekomen, waarbij hij ook teruggekeerd is in de vertrouwde



Kennis delen is kennis vermenigvuldigen

wereld van de hotellerie. Nog even een kleine terugblik: zo'n twee jaar na De Lepelaar kwam De Aalscholver; zowel in tijd en afstand een oogwenk. Maar toen kocht De Jager een hotel in Joure (1998). 'Dat was mij al twee- of driemaal aangeboden,' benadrukt hij bijna verontschuldigend. 'Het was een hotel dat heel matig liep, met destijds twintig kamers, een appartementje en een restaurant. Een van de consultants van KHN zei: "Heb je Joure gekocht? Daar heeft nog nooit iemand iets verdiend!" Maar ik heb er zo veel plezier in gehad... We zijn bij de basis begonnen en van binnenuit gaan opbouwen. Iedere keer hebben we een stukje aangepakt. Op een bepaald moment durfden we de verbouwing aan die het hotel de uitstraling van nu gegeven heeft. De gasten zijn min of meer uit zichzelf gekomen, want wij waren niet erg goed in marketing. We hadden immers alleen maar bedrijven neergezet die "verkeersstromen" volgden, dus we waren niet vertrouwd met het bewerken van doelgroepen. Onze strategie was eenvoudig: probeer het de gasten die toevallig bij ons verzeild raken zo naar hun zin te maken dat dit Hajé Hotel als automatisme in hun reisprogramma's wordt opgenomen.' De Jager is ervan overtuigd dat het persoonlijke contact in veel gevallen 'het verschil' maakt: 'Ongeveer dertig procent van onze boekingen komt via het internet, maar bedrijven bezoeken

HOTELKETEN

heeft heel veel waarde. Je moet iemands passie kunnen voelen; dat gaat niet via de telefoon. Hoteliers behoren meesters te zijn in sensorische beleving. Dat gaat tevens op voor het eigen bedrijf: de geur en verlichting van een hotelkamer; de kleine dingen die een gast kunnen opvallen...'

Na Joure kwam Heerenveen (2001). De Jager: 'Ik had goede herinneringen aan dat hotel. Vroeger heb ik er namelijk - als jochie - met veel plezier gewerkt. Hajé Hotel Heerenveen ligt aan de A7, maar die ligging en de oude Postillon-cultuur, met een sterke sturing vanuit het hoofdkantoor, waren in de loop der jaren tot een handicap geworden. Zoiets verander je niet zomaar, want elk bedrijf heeft een collectief geheugen dat slechts langzaam wegslijt. Als altijd voor je gedacht werd, is het moeilijk om zelf te gaan denken, maar juist dat laatste verwacht ik: ik wil medewerkers hebben die pro-actief zijn. Het is gelukt, maar we zijn wel acht jaar verder. Hotel Joure heeft nu 47 kamers en de vorm die ik voor ogen had; Hotel Heerenveen past in een plan voor de wat langere termijn. Ik wil namelijk anticiperen op economische veranderingen...'

Hotels zijn net een dieselmotor

Opladen

Volgens Hajé de Jager hoeven we in Nederland geen fileprobleem te hebben, want heel veel mensen zijn niet werkelijk gebonden aan die ene werkplek. Hij neemt zichzelf als voorbeeld: 'Ik kan overal werken; ik heb niet eens een kantoor. Langs de snelwegen moeten dus meer plekken komen waar mensen comfortabel en ongestoord achter een computer kunnen zitten; waar zij in alle rust kunnen vergaderen en overleggen. Daarbij horen faciliteiten op het gebied van retail, mobiele technologie en informatievoorziening.' Bovendien zullen de fossiele brandstoffen in rap tempo in betekenis gaan afnemen, meent De Jager. 'De elektrische auto heeft oplaadpunten nodig: snellaadstations. Die zouden hier een fantastische plek kunnen hebben. In onze restaurants en hotels kan men straks letterlijk en figuurlijk de accu opladen. Veilig parkeren, gezellig wat eten, even wat

werk doen; wandelen of sporten... Ondertussen wordt de auto weer van energie voorzien. Met dat concept zijn we al bezig in Heerenveen, maar ook hierin moeten we de overheid zien mee te krijgen. Helaas zijn overheden verkokerd: ambtenaren willen grip houden op wat er gebeurt. Daarom worden ondernemers bij voorkeur in één discipline opgesloten.'

In hoeverre wil De Jager zelf grip houden op zijn organisatie? 'Onze restaurants en hotels zijn nu nog entiteiten op zich,' antwoordt hij bedachtzaam, 'maar ik ben bezig met het gestalte geven aan een multidimensionale cultuur: ik wil verbindingen. Binnen het management moet men van elkaar leren; men moet elkaar helpen. Kennis delen is kennis vermenigvuldigen. Vandaar ook "jobrotation". Ik stuur wel van bovenaf, maar een kantoor heb ik niet.'

Hebben de hotels iets Hajé-achtigs? 'Ik denk het wel, maar dat heeft vooral te maken met de sfeer. Ik probeer de fundamenten neer te leggen voor een organisatie die duurzaam is. Losgeknipt zouden de hotels kunnen bestaan, vanuit een autonome omzet. De synergie binnen de Hajé-groep is versterkend, maar niet onmisbaar.' Dat brengt ons bij samenwerkingsverbanden. Hajé Hotel Heerenveen heette niet lang geleden nog Mercure Hajé Hotel Heerenveen. De Jager: 'Qua omzet leverde mij dat lidmaatschap te weinig op, gezien de stevige fee van zo'n 50.000 per jaar. Ik kon het net zo goed zelf gaan doen. Overigens heb ik wel overwogen om mij bij een andere groep aan te sluiten, en ik sta absoluut niet afwijzend tegenover samenwerkingsverbanden, maar we passen niet echt ergens bij. Bovendien ben ik nogal eigenwijs, dus om in een soort keurslijf te gaan lopen... En vanuit mijn bestuurlijke functie heb ik veel connecties; ik beschik over een goed netwerk, dus op het gebied van kennisdeling hoeft het niet.'

Snelheden

Geheel op eigen benen dus, en 'op eigen stenen': de restaurants en hotels zijn gewoon in eigendom. 'Een beetje ouderwets,' erkent De Jager, 'maar wel heerlijk. Dit is toch een beetje een familiebedrijf. Een van mijn zonen is momenteel bezig met het opzetten van Take Away's; direct naast de restaurants. Die gaan wel concurreren met de restaurants, maar dat is geen enkel probleem, want ik wil voor iedere dynamiek iets schep-





pen. Verschillende gebruikers hebben nu eenmaal verschillende snelheden, en vrijwel geen enkel individu heeft altijd dezelfde haast of rust.'

De hotelcapaciteit in Heerenveen zal binnen afzienbare tijd verdubbeld worden. Momenteel geldt voor zowel Joure als Heerenveen dat de f&b meer omzet genereert dan de logies. 'Restaurants zijn tweetakt,' stelt De Jager. 'Zij kunnen sprinten naar de investering, maar hotels zijn "lang geld"; zij lijken op een dieselmotor. Je hebt een tweetakt nodig om de zaak op gang te brengen, vervolgens moeten de hotelkamers de zaak

laten doordieselen. Ook een kosten-batenanalyse noopt ons tot uitbreiding: 120 kamers zijn met bijna hetzelfde aantal personeelsleden te beheren als 60 kamers.'

Waarom is hier geen rustpunt?

Ondanks de economische malaise blijft De Jager investeren: 'Ik heb altijd belangstelling voor plekken waar je net van de weg af rustpunten kunt creëren. Langs de snelweg bij Zwolle bevindt de bouw zich al in de tweede fase.' - Maar nu even over de hotel-lerie als geheel; Hajé de Jager is per slot van rekening voorzitter van Koninklijke Horeca Nederland, en hij maakt zich wel degelijk een beetje zorgen. 'In de grote steden hebben de hotels het moeilijk,' zegt hij. 'In het middensegment gaat het nog wel redelijk, maar de hotels die het vooral van de zakelijke markt moeten hebben, zijn kwetsbaar. Ik denk niet dat prijsdumping echt soelaas kan bieden... Op het moment dat er geen markt is, maakt de prijs ook niet meer uit, en het lagere segment heeft er sterk onder te lijden. Angst is een slechte raadgever. Helaas spelen de media een bedenkelijke rol: goed nieuws is voor hen geen nieuws. Als branche moeten we gezamenlijk proberen Nederland weer positief op de kaart te zetten. Laten we er als echte ondernemers tegenaan gaan, met de V van vertrouwen, de P van passie en de R van resultaat. Met in het achterhoofd dat geld slechts een middel is, nooit een doel op zich.' ■

