

“VANDAAG ZIJN WE EXPERT IN LIGHTSPEED DECISION-MAKING”

In 2006 nam de Italiaanse Autogrill-groep, 's werelds grootste leverancier van 'on the go'-cateringdiensten, het noodlijdende Belgische Carestel over. Met dat wapenfeit kreeg de cateringgigant niet alleen vaste voet aan Belgische wal, maar werd ook het startschot gegeven voor een enorme businesstransformatie. Want ook de Nederlandse en Franse tak van Autogrill moesten geïntegreerd worden in een nieuwe, overkoepelende structuur.

Vandaag is het acquisitietraject succesvol afgerond. Van Amsterdam tot Nice stelt Autogrill North-West Europe 5800 mensen te werk in meer dan 500 restaurants, goed voor een jaarmzet van ca. 400 miljoen euro. In eigen land heeft de groep o.a. AC Restaurants, Starbucks, Pizza Hut, Délifrance, Panos, en Quick in de portefeuille.

Toch zag het er ten tijde van de overname in 2006 allesbehalve rooskleurig uit, vertelt Stan Monheim (Chief Sales & Operations Officer Autogrill North West Europe). “We stevenden af op een ramp. Ondanks onze dominante marktpositie werden we geconfronteerd met twee totaal verschillende bedrijfsorganisaties- en culturen. Beiden waren totally lost: Autogrill in operationele zaken, Carestel in financiële zaken. Niemand had nog enig idee wie de klant was, intern niet, en extern al helemaal niet. Toen heb ik Eddy Helsen van ViCre ontmoet.”

EXPERT IN BUSINESS-DNA

Acht jaar later is Autogrill “expert geworden in het integreren en verhandelen van business-DNA”, aldus Stan Monheim. “En in snelheid: vandaag overleeft een goed horecaconcept maximum 2 jaar. De noden van de consument veranderen razend-snel - we moeten ons continu heruit-

vinden. 100 procent empathisch staan ten opzichte van de klant is daarbij fundamenteel. Als wij er niet in slagen om snel de juiste mensen bijeen te brengen om daar op in te spelen, staan we nergens. Daarom: just-in-time kennis is belangrijker geworden dan just-in-time logistiek. Ik geloof dat de kwaliteit van een onderneming vandaag afhangt van de kwaliteit van de interactie.”

Maar hoe groter en logger de organisatie, hoe moeilijker het is om die interactie te stroomlijnen. “Hiërarchie doodt elke vorm van interactie. Onze werknemers wisten niet meer wat ze deden voor wie,” zegt Monheim. “Bovendien werken wij met een sterk gedecentraliseerd model. Autonome businessentiteiten vormen de moleculen van het bedrijf. Denken en handelen in één hartslag vraagt van zo'n grote structuur lenigheid, discipline, en tijd. Dankzij Eddy heb ik geleerd dat kennis, structuur en proces de sleutels zijn om het DNA van een bedrijf te veranderen.”

DUURZAME VERANDERING

ViCre begeleidde Autogrill doorheen een geruisloos transitieproces. Stan Monheim: “Want verandering moet duurzaam zijn. Traag, day by day, en under the skin: het moet er zijn zonder dat je het ziet. Het woord ‘ver-



Mario Orinx, COO Autogrill, en Stan Monheim, CSO Autogrill.

andering’ is nooit gevallen binnen het bedrijf.” De eerste en meest confronterende stap in dat 8-jarige proces was het creëren van awareness, vertelt de COO: “ViCre dwong ons, tot onze eigen ontzetting, om onze eigen visie in vraag te stellen. In het begin waren de verschillende divisie-managers zelfs niet in staat om daarover te discussiëren. Maar innovatie ontstaat enkel daar waar werknemers met elkaar in gesprek durven gaan. Je moet mensen vragen laten stellen. In mijn debriefings gaat 5 procent van mijn tijd nu over cijfers - die kén ik al, de overige 95 informeer ik naar mijn werknemers.”

De volgende stap was het daadwerkelijk implementeren van die visie binnen een strikt tijdsframe. “Alles draait om effectiviteit, en het uitdenken van de juiste processen daarbij is key”, aldus Monheim. “Niets in mijn doen en laten is toevallig, elke ontmoeting is vastgelegd in een masterplan. Ik weet van mijn personeel perfect wat ze moeten doen en wat de targets zijn, maar hoe ze dat invullen: je m'en fous. Wat voor mij telt, is de uitkomst. Af en toe sturen we bij, daarom dat samenzitten zo belangrijk is. Maar context begrijpen is veel belangrijker dan doelstellingen.”

