

ZIJ MAAKTE BOOKING.COM GROOT

*Van start-up
naar scale-up en
verkocht aan de
Amerikanen*

Als operationeel directeur speelde **Gillian Tans** (44) een grote rol bij het uitgroeien van Booking.com tot een van de grootste internetbedrijven ter wereld. Ze hoopt vrouwen te stimuleren het bedrijfsleven in te gaan. 'Vrouwen moeten vaker hun *swim lane* durven te verlaten.'

Plantten aan de muur, een tap als kraan. Poefs om op te zitten, felle kleuren, lange tafels om samen aan te werken. En dat op een toplocatie middenin het centrum van Amsterdam. De ruim 3170 medewerkers van accommodatiewebsite Booking.com in Nederland hebben het goed voor elkaar. Hun chiefofficer Gillian Tans komt net uit bespreking. Iedereen draagt gewoon sneakers of platte schoenen, inclusief Tans zelf. In een stoer zwart jurkje met kleurrijke sjaal, meldt ze zich met een vriendelijke lach precies op tijd voor het interview.

Het gebouw ziet er van binnen misschien uit als een hippe koffiebar, er wordt wel degelijk hard gewerkt aan de missie van een van de grootste technologische merken van Nederland: iedereen, waar ook ter wereld, de beste accommodaties te laten zoeken, boeken en genieten. In de afgelopen jaren wist het bedrijf zich

op te werken tot de grootste boekingsite ter wereld en Tans heeft daar een heel belangrijke rol in gehad.

NEDERLANDSE DIRECTHEID

Ze groeide op tussen de appelbomen in de Betuwe met haar ouders en broertje. 'Mijn moeder hoopte altijd dat we platte-landskinderen zouden worden, maar het is net wat anders gelopen,' lacht Tans. 'Mijn broer woont nu in Londen en ik leid dit bedrijf.' Toch is het ondernemen haar familie niet vreemd. 'Mijn opa had zijn eigen bedrijf en een fabriek, en was altijd bezig nieuwe mogelijkheden te ontdekken. Ik denk dat ik het van hem heb meegekregen.' Al op jonge leeftijd zat Tans niet stil. 'Vanaf mijn 14de stuurde mijn moeder me regelmatig naar het buitenland, naar Duitsland en Frankrijk, om daar een paar weken te werken. Zo leerde ik al vroeg om mezelf te redden en kwam ik met verschillende culturen in aanraking. Ik denk dat die periode een →

1 januari 2015 Tans wordt naast chiefofficer ook president van Booking.com.

The Priceline Group behaalde in 2015 een brutowinst van 8,6 en een nettowinst van 2,6 miljard dollar. Naar schatting draagt Booking.com voor meer dan de helft daaraan bij.



belangrijke bijdrage heeft geleverd aan wie ik vandaag de dag ben.'

Ze volgde de hotelschool in Middelburg en deed er in de avonduren nog extra scholing naast, want 'alleen die school vond ze maar saai'. Net afgestudeerd kwam ze via een vriend van haar vader in Amerika terecht bij de Hershey-groep. Aanvankelijk als stagiaire, maar al snel mocht ze zelf een restaurant opzetten. 'Daar heb ik ontzettend veel geleerd, zeker op het gebied van ondernemen. Ik moest bijvoorbeeld ineens teams gaan aansturen. Dat leidde er wel toe dat ik binnen een week bij de *union* aan tafel moest schuiven omdat die Nederlandse directie niet altijd gewenst is, zeker niet van een net afgestudeerde.'

Na een paar jaar verliep haar visum en koos ze ervoor terug te komen naar Nederland, waar ze een salesfunctie kreeg bij InterContinental Hotels. Ze was er verantwoordelijk voor het verhuren van vergaderruimtes, maar ook dat pakte ze voortvarend aan. 'Ik zag bijvoorbeeld dat het theater naast ons hotel overdag leegstond, dus regelde dat we dat ook konden verhuren. Ik ben altijd wel bezig geweest om nieuwe dingen te proberen.' Vanuit InterContinental groeide ze door naar een marketingfunctie bij Golden Tulip Hotels.

DE OVERSTAP

Toen ze een tijdje later als verkoopdirecteur verantwoordelijk was voor e-commerce kwam ze in aanraking met Bookings.nl, dat destijds nog heel klein was. 'Ik had zelf nog geen verstand van online, dus besloot een deal met die jongens te maken. Zij regelden de websites voor de Golden Tulip-hotels en in ruil daarvoor mochten ze al die hotels op Bookings.nl zetten.' Op dat moment werd haar interesse voor de start-up gewekt. Vanuit haar functie zag ze hoe moeilijk het was om als hotel mensen over de hele wereld te bereiken, en ze dacht 'als dit gaat werken, kan dit weleens groot



worden.' Ze besloot het een tijdje in de gaten te houden. 'Op dat moment bestond het bedrijf nog uit een paar studenten die vooral veel lol hadden en om twee uur 's middags een keer begonnen met werken.' Maar toen een aantal andere mensen met financiële middelen en een visie zich aansloten, besloot Tans de overstap te maken. 'Mijn vader en broer verklaarden me voor gek dat ik zo'n goede baan opgaf voor een start-up. Maar mijn ouders hebben me wel altijd gesteund, zij stimuleerden me om dingen te proberen.'

Tans ervoer de begintijd zowel 'heel erg leuk als lastig'. 'De begintijd is bijzonder omdat je als een soort familie samenwerkt. In een klein team lunch je bijvoorbeeld iedere dag met elkaar. En het is heel creatief, want alles wordt dan bedacht. Maar het is ook zwaar, want een bedrijf opzetten kost veel tijd en geld. Er zijn zeker drie momenten geweest dat we bijna failliet waren. Ik heb weleens een jaar geen salaris gehad.' Vanaf het begin heeft het bedrijf zich puur op de accommodaties gefocust. 'Dat is onze kracht, denk ik. We doen geen autoverhuur, geen vluchten, alleen overnachtingen. Mensen

'Succes zit soms meer in de dingen die je niet doet'

'Ik heb weleens een jaar geen salaris gehad'



vergeten vaak dat succes zit in de dingen die je doet, maar soms nog meer in de dingen die je niet doet.'

In 2005 werd Booking.com overgenomen door de Amerikaanse Priceline Group. 'Behalve dat we daarmee ineens bij een beursgenoteerd bedrijf hoorden, veranderde er niet zo veel. We gingen de dag erna gewoon weer verder met waar we mee bezig waren. Ze bemoeiden zich ook niet met onze strategie.' Tans heeft daar zelf wel grote invloed op gehad. 'De oprichters, Kees Koolen en Geert-Jan Bruinsma, dachten in het begin echt dat je Booking.com vanuit een Excel-sheet kon bouwen. Ze wisten vrijwel niets van hotels. Daarom was ik een interessante partner. Ik vertelde ze dat hotels de hele dag bezig zijn met hun klanten, ze zitten niet achter de computer.' Tans zag vanaf het begin het belang van lokale kantoren met mensen die elke dag de hotels kunnen helpen met hun online strategie. Maar die ook de teksten over de hotels op Booking.com schrijven en de vertalingen verzorgen. Inmiddels is ze de helft van haar tijd onderweg naar die andere vestigingen. 'Ik vind het belangrijk om te zien wat er



gebeurt, zeker in de landen waar we nog sterk groeien, zoals Amerika en China.'

DIVERSITEIT

Het fijnste aan Booking.com vindt Tans de cultuur. 'We laten mensen vrij, en werken veel aan talentontwikkeling. Mensen mogen fouten maken. Sterker nog, die moeten ze maken. En we delen die met iedereen, zodat je ervan leert. Bovendien hebben we weinig managementlagen, we werken in zelfsturende teams.'

Diversiteit is een belangrijk issue voor Tans. Ze heeft personeel met honderd verschillende nationaliteiten en inmiddels is meer dan 60 procent van de werknemers vrouw. In de technische functies is dit 17 procent, met het streven dit percentage eind dit jaar naar 20 procent te brengen. En bij de twee grootste afdelingen wordt de helft van de managementfuncties door vrouwen vervuld. Tans streeft ernaar om dit voor de andere afdelingen ook voor elkaar te krijgen. 'Ik hoop dat ik een rolmodel voor vrouwen kan zijn en ze kan stimuleren de stap naar iets nieuws te zetten. Het is belangrijk dat vrouwen de kans krijgen zich volledig te

ontwikkelen. Om dat te bereiken, moeten ze zelf meer lef tonen, en mannen aan de top moeten herkennen wanneer een vrouw de potentie heeft om door te groeien.' Daarnaast is het volgens Tans belangrijk dat jonge vrouwen zich realiseren wat voor een impact een onderbreking in hun carrière kan hebben, bijvoorbeeld voor een studie, een lange reis of het krijgen van kinderen. 'Denk er goed over na voor je zoiets doet. Vaak komen die kansen op een moment dat je ook grote stappen in je carrière kan maken.'

En vrouwen mogen wat vaker buiten hun *swim lane* kijken. Door iets nieuws te doen, ontwikkel je jezelf. Maak ook keuzes. Als je voor je carrière gaat, kun je niet ook degene zijn die thuis alle ballen hooghoudt en een druk sociaal leven heeft. Waarmee ik niet wil zeggen dat je alles voor je carrière moet laten, het is goed om je hoofd af en toe leeg te maken. Wat dat betreft is het heel goed voor mij dat ik drie kinderen heb gekregen.' Tans is nog lang niet klaar met Booking.com. 'We zitten wat mij betreft net tussen start-up en grown-up in. Mijn taak is hier nog lang niet volbracht.' ■