

Gastvrijheid hotels voorbeeld voor FM

Een nieuwe focus op gastvrijheid kan leiden tot een aantal voordelen, voor zowel klant, organisatie als medewerker. Hoe geven tophotels vorm aan gastvrijheid en wat kunnen 'gewone' organisaties (niet actief in de horeca) daarvan leren? ANNETTE VAN DE MEENE EN JAAP FUNNEKOTTER *

Gebruikers en afnemers van uw diensten worden steeds kritischer. Waar het in het verleden voldoende was om een goed product of een goede dienst te leveren, wordt dit tegenwoordig als 'niet meer dan normaal' gezien. Een goed product of een goede dienst is onvoldoende onderscheidend in de zeer concurrerende marktomgeving.

Met andere woorden: voor gebruikers/afnemers gaat het niet meer om het 'Wat'; u wordt vooral afgerekend op het 'Hoe' oftewel de manier waarop u uw diensten aanbiedt. Specialisten in juist dit aspect (die dus een sterke focus hebben op het 'Hoe' in plaats van het 'Wat') zijn te vinden in de internationale hotellerie.

In dit artikel willen we de facilitaire sector benchmarken aan de hotellerie en kijken welke kansen hieruit voortvloeien. Zijn er systemen of processen die ook van toepassing kunnen zijn in de facilitaire omgeving?

Hotellerie

Internationale hotelgroepen investeren substantieel in het uitdragen van hun merk. Het onderscheid tussen de grote spelers in de hotellerie (denk aan Hil-

ton, Starwood, Ritz Carlton) zit niet meer in de faciliteiten die aan de gasten worden geboden. Al deze hotels bieden comfortabele gastenkamers, vaak voorzien van de nieuwste technische snufjes.

De reiziger (zowel zakelijk als privé) laat zijn keuze echter meestal afhangen van de *beleving* die hij verwacht te krijgen tijdens zijn verblijf in een bepaald hotel.

Klanten zijn niet meer onder de indruk van het kernproduct

De beleving in een hotel wordt vooral bepaald door de houding van de medewerkers naar de gasten. En hierbij is het niet voldoende dat de medewerkers aardig zijn tegen de gasten; van hen wordt verwacht dat ze in de stijl van de specifieke hotelgroep de gasten benaderen. Het zijn de medewerkers die de merkwwaarden (moeten) uitdragen. Dit wordt passend in beeld gebracht in de figuur op pagina 27.

Het gedrag van medewerkers in hotels wordt dan ook ontworpen op basis van

die specifieke merkwwaarden en de geconstateerde behoeften van de gast. We spreken in dit verband dan ook van *'geregisiseerd gastvrij gedrag'*. Dit gedrag wordt vastgelegd in Standards of Performance (SoP's).

Concurrentiepositie

Al eerder werd vastgesteld dat de kernactiviteiten van dienstverlenende organisaties onvoldoende zijn om de con-

currentiepositie te versterken. In steeds meer branches wordt men zich hiervan bewust en worden systemen uit de hotellerie overgenomen.

Voorbeelden:

- » Chevrolet kreeg de hulp van Ritz Carlton Hotels;
- » AMC Amsterdam wordt geholpen door Hotelschool Den Haag Performance Management (HPM).

De noodzaak van een grotere focus op geregiseerd gastvrij gedrag wordt ook bewezen door een onderzoek dat onlangs is uitgevoerd onder de expatriates (40.000 personen) in Den Haag en omgeving waarin werd gevraagd naar hun oordeel over de dienstverlening door zorginstellingen, overheden en winkels. De uitkomsten waren niet bepaald positief.

KERNPUNTEN!

- » Klanten zijn niet meer onder de indruk van het kernproduct ('Wat'). Het **onderscheidend vermogen** van een onderneming zit in de **toegevoegde waarde** ('Hoe').
- » **Hotels zijn experts in gastvrijheid**. FM kan daarvan leren.
- » **Geregiseerd gastvrij gedrag** leidt o.a. tot verbetering van marges.

De beoordeelde medewerkers werden omschreven als:

- » bot;
- » ongeïnteresseerd;
- » traag;
- » bureaucratisch.

(zie ook <http://www.thisunites.nl/trailer>)

Geregisseerd gastvrij gedrag

Hoe organiseren hoteliers gastvrijheid? Eerste voorwaarde is het voorbeeldgedrag door het managementteam van het hotel. Het is in dit verband een wetmatigheid dat excellente hotels worden geleid door excellente managers die ook als directeur niet te beroerd zijn om eens een koffer te dragen en oog hebben voor ieder propje op de vloer (en dit zelf oprapen!).

Vervolgens wordt de klantervaring tegen het licht gehouden. Wat is het ervaringsproces dat de gast doorloopt vanaf het eerste contact met het hotel tot en met het uitchecken? In dit proces zijn er vele momenten waarop de gast contact heeft met een medewerker. Voor een hotel met 150 kamers komt dit gemiddeld neer op 2.520 (!) contactmomenten per 24 uur. (Bron: Vallen and Vallen, Prentice Hall). De kans is groot dat niet al deze contactmomenten perfect verlopen.

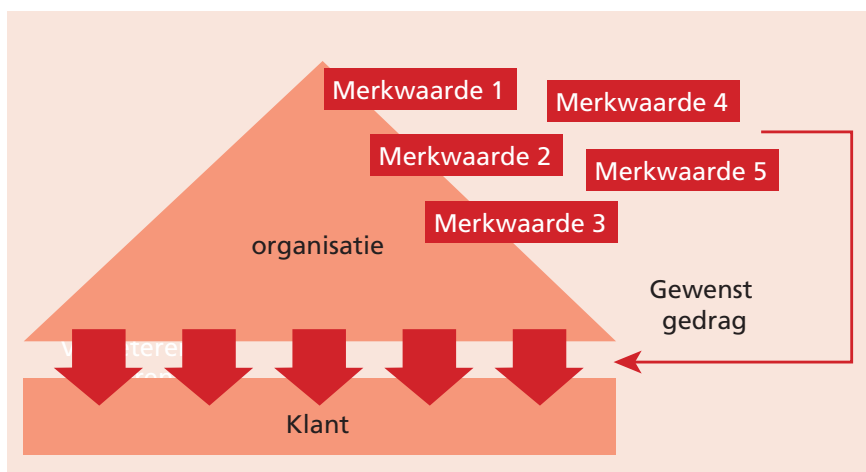
Momenten van de Waarheid

Er zijn echter enkele momenten die voor de gast het belangrijkst zijn. Dit zijn de *Momenten van de Waarheid* (Moments of Truth, Jan Carlzon - SAS). Deze momenten vormen ongeveer 20 procent van alle ervaringen die

Momenten van de Waarheid zijn onder meer het welkom- en vertrekmoment

de gast opdoet. Essentieel zijn bijvoorbeeld het welkom- en het vertrekmoment. Zaak is om deze momenten van de waarheid goed te regisseren.

Daarom worden deze momenten van de waarheid vastgelegd in SoP's die in de organisatie worden geïmplementeerd. De training die hiervoor gegeven wordt en het waarborgen dat er volgens de



Het zijn de medewerkers die de merkwaarden van een organisatie uitdragen.

SoP's wordt gewerkt, zijn de meest essentiële componenten van geregisseerd gastvrij gedrag. Dit is ook de reden dat er in de hotellerie voortdurend wordt getraind op deze gedragsaspecten en niet uitsluitend op technische vaardigheden.

Voordelen

Wat levert geregisseerd gastvrij gedrag nu op? We sommen enkele zaken op.

Voordelen voor de klant:

- » Uitmuntende service-ervaring
- » Zekerheid vooraf ten aanzien van goede dienstverlening bij een organisatie

Voordelen voor de onderneming/organisatie:

- » Minder klachten
- » Klantloyaliteit
- » Omzetverbetering
- » Efficiency
- » Lager verloop

- » Klanten doen aardiger
- » Minder klachten
- » Betere samenwerking

Is dienstverlening hetzelfde als gastvrijheid?

Bij *dienstverlening* is de primaire focus gericht op het product en de ondersteunende processen en is er vaak sprake van eenrichtingsverkeer van de organisatie naar de klant/afnemer. Bij *gastvrijheid* zijn de processen gebaseerd op de behoeften, wensen en emoties van de klant/afnemer en is de primaire focus gericht op de klant.

Conclusie

Geregisseerde gastvrijheid leidt tot een andere manier van werken met en voor klanten/afnemers, waarbij alle partijen voordeel ondervinden. «



* Jaap Funnekotter en Annette van de Meene werken bij Hotelschool Den Haag Performance Management bv (www.hotelschool-hpm.nl). Funnekotter is directeur, Van de Meene is senior-consultant. Beiden hebben ruime ervaring in de internationale hospitality-industrie.

Praktijkvoorbeeld: bij één van de klanten uit de autobranche van HPM heeft zo'n nieuwe focus op gastvrijheid geleid tot een stijging van 10 procent in klantloyaliteit én een stijging van 10 procent in de verkoop van additionele producten en diensten.

Voordelen voor de medewerker:

- » Meer werkplezier