

GASTBELEVING MET MEERWAARDE VOOR GASTEN, MEDEWERKERS ÉN HOTELIER

Een sterk F&B-concept vertelt een sterk verhaal

Enthousiaste gasten, een solide concurrentiepositie, groeiende winstcijfers, trotse medewerkers en gratis publiciteit. Welke hotelier of ondernemer wil dit niet? De sleutel tot blijvend succes in de huidige verdringingsmarkt is anders durven te zijn met een authentiek en niet te kopiëren businessconcept. Merkpert Michel Kolenbrander van BornToBrand zoomt in op het wat en waarom van sterke hospitality concepten. En hoe kun je als manager of ondernemer zelf aan de slag met concepting?

Binnen de lucratieve en dus competitieve hotelmarkt doemt aan alle kanten serieuze concurrentie op. Naast de traditionele nieuwkomers zien we overal onconventionele accommodaties op het toneel verschijnen. Denk aan het explosief groeiende Airbnb (nu al 19.000 verhuurders in Amsterdam), de opmars van bed & breakfasts en de lancering van nieuwe merken van hotelketens als Hilton en Accor.

Mede door de toegankelijkheid van en vindbaarheid op internet, kunnen deze nieuwe accommodatietypen relatief snel opgezet worden en successen boeken. Tel daarbij op dat gasten steeds vaker boeken via sites als Booking.com en reviews checken via TripAdvisor en het is duidelijk: de hotelmarges staan onder druk. Gasten willen minder betalen voor een kamer en boekingsites vragen olopemde commissies. De uitdaging voor managers en hoteliers vandaag de dag is: hoe zorg je voor winst en continuïteit in deze dynamische business? Welke stappen vergroten de concurrentiepositie, spelen in op de markt en boeken uitstekende reviews?



UITDAGENDE MARKT

Met de omarming van universele online marketingtools gaan hotels steeds meer op elkaar lijken, althans in de ogen van gasten. Bedrijven die boven de menigte willen uitsteken, moeten een boeiende beleving bieden die past bij het zelfbeeld van mensen. In de huidige tijd van internet en opkomende nichemarkten en producten, vraagt de ontwikkeling of aanpassing van een hotelformule of concept een wezenlijk andere aanpak dan hotels gewend zijn. Voor een succesvol en duurzaam resultaat is meer nodig dan een mooi logo, fris interieurontwerp of een gelikte marketingcampagne. Differentiatie, waardecreatie en beloftes waarmaken zijn de sleutelbegrippen van vandaag en morgen. Concepting is een manier om specifieke meerwaarde te creëren. Starten met concepting betekent werken aan een onderscheidend concept. Een concept met een eigen verhaal.

F&B-CONCEPTEN IN DE HOTELLERIE

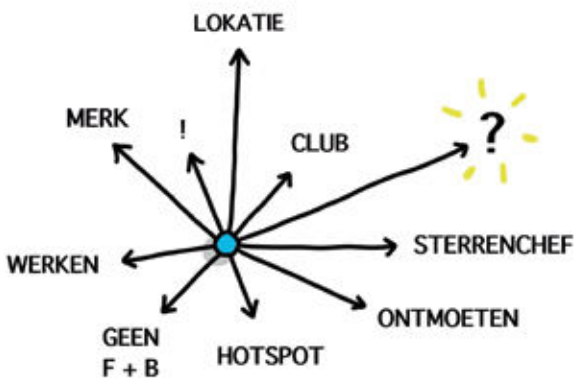
Van oudsher spelen eet-en drinkconcepten een rol in de hotelexploitatie. 'Vroeger' sprak men van een Hotel Garni als een hotel uitsluitend logies bood, wel of niet met ontbijt en er geen restaurant in huis was. Een hotel-café-restaurant daarentegen verzorgde naast overnachtingen ook diners en hapjes en drankjes op feesten of vergaderingen. De wijze waarop hotels eten en drinken aanbieden varieert sterk. Er zijn hotels die alleen hotelgasten bedienen terwijl elders iedereen (met of zonder tafelreservering) welkom is. Het succes is wisselend. Waar Hotel New York in Rotterdam wordt gezien als een gastvrije eet- en drinkplek, voelen daggasten bij andere logementen soms een hoge drempel. Ook speelt er een verschil tussen stad en provincie. Terwijl de restaurants van stadhotels opboksen tegen de trendy F&B-concepten die overal opduiken, trachten hoteliers in minderbevolkte regio's meer dagjesmensen naar hun restaurant te trekken.

WAT IS HOSPITALITY CONCEPTING?

Hospitality concepting is een specialisme binnen het vakgebied conceptontwikkeling dat vanuit merkperspectief kijkt naar de essentie van een hotel. Elk hotel en iedere formule heeft z'n eigen bijzondere verhaal: concepting maakt het mogelijk die identiteit te achterhalen en te benutten in een unieke strategie. Hospitality concepting biedt kennis, inzichten en handvatten om een vertrouwde formule om te bouwen tot een sterk merk of om vanaf nul te beginnen met iets nieuws. Een heldere merkstrategie of een scherp concept vormt de basis voor een oorspronkelijke positionering die daarna door te trekken is naar een totaalbeleving die overtuigt. Alles wat gasten zien, proeven en ervaren vertelt dan hetzelfde verhaal aan de hand van food, exterieur, interieur, verlichting, huisstijl, kleding, communicatie, gedrag en processen.

WAARDECREATIE EN BELEVING

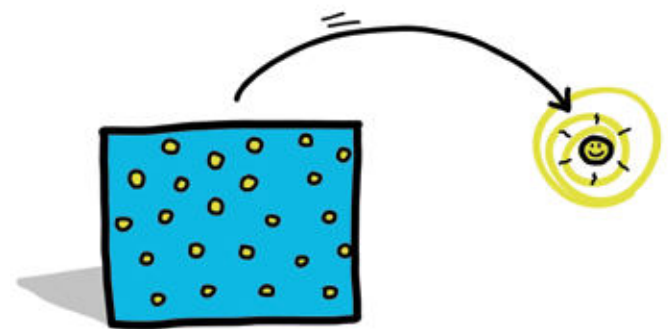
Het uiteindelijke doel van concepting is specifieke meerwaarde creëren met een strategisch positioneringsverhaal en een authentieke gastbeleving. Daarmee raakt concepting de essentie van een onderneming; het creëren van waarde en continuïteit. Niet alleen voor gasten, maar ook voor hoteliers, medewerkers en aandeelhouders. Elk bedrijf dat met een product of dienst in een behoefte voorziet, creëert waarde voor een klant. Een uitgekende waardepropositie kan klanten verleiden om het ene bedrijf boven het andere bedrijf te verkiezen. Zo kunnen bedrijven ervoor kiezen om kwantitatief (denk aan prijs, snelheid of service) waarde te creëren of juist kwalitatief (bijvoorbeeld door ontwerp of klantervaring). Waardecreatie heeft alles te maken met de wijze waarop een bedrijf in staat is het eigen aanbod af te stemmen op de markt.



OPRIJZENDE F&B-CONCEPTEN

Hotels nemen al 'logische' stappen om hun aanbod af te stemmen op de vraag. Bijvoorbeeld door geen diner, lunch en ontbijt meer aan te bieden. Dit is ook het basisprincipe van easyHotel dat alle niet-noodzakelijke diensten uit het aanbod schrapt. Onder het concept 'simple comfort' is er slechts een drankautomaat en hangt er een bordje dat verwijst naar koffietentjes en eetgelegenheden verderop. Een ander manier om bar en restaurant 'uit te besteden' is onderdak bieden aan een gevierde chef-kok, denk aan Mario Ridder met restaurant Joelia in het Hilton Hotel Rotterdam. Langs de A27 functioneert een Golden Tulip hotel naast Starbucks en La Place, die elk een helder en bij passanten herkenbaar concept hebben. Voor weer andere hotels speelt food & beverage juist een hoofdrol in de exploitatie. Zij profileren zich meer als eet- en drinkplek dan als slaapplek. Villa Augustus in Dordrecht is een geliefd trefpunt om te eten en te drinken; het restaurant creëert meer omzet dan de 37 kamers van het hotel. Ook voor horecaonderneming Van der Valk, traditioneel een hotel-café-restaurant, is het eet- en drinkgedeelte belangrijk voor de exploitatie.

Amsterdam en Rotterdam lopen voorop met F&B-concepten in combinatie met 'ontmoeten'. Zo heeft Zoku met een welcome-bar, living room, woonkeuken en working space een fluïde concept in hartje Amsterdam neergezet voor locals, toeristen, flexwerkers en zakelijke reizigers. Een vergelijkbare transformatie van hotel-café-restaurant naar hotel-coffee-work-restaurant-club zien we bij Nhow in Rotterdam en de A'DAM Toren met hun skybars als nachtelijke hotspots.



INNOVATIE VANUIT EIGEN KRACHT

Succesvolle bedrijven nemen niet de concurrentie als ijkpunt. In plaats van strijden, creëren ze marktruimte op een gebied waar (nog) geen competitie is. De combinatie waardecreatie en innovatie is een strategie om zich mee te differentiëren. Dit noemen we de 'blue ocean' strategie: vergroot de waarde voor je gasten met nieuwe voordelen en diensten en beperk de kosten door eliminatie van alles wat minder waardevol is. Door de verschuiving naar niches vervalt de noodzaak om te investeren in zaken die (voor gasten)

irrelevant zijn. Concepting draait om focusontwikkeling met een investeringspatroon dat verschilt van de concurrentie. De mate waarin een bedrijf aanvullend dienstverlenend of innovatief is, draagt bij aan het vermogen om te differentiëren en waarde te creëren. Met een duidelijke focus kunnen hotels vanuit eigen kracht nieuwe exploitatiekansen pakken. Fletcher combineert een scherpe overnachtingsprijs met de promotie van eten en drinken, Postillion Hotels herprofileerde zich met flexwerkplekken en Hotel Brinkzicht in het Drentse Vledder koos voor een indrukwekkende verbouwing, inclusief hightech bowlingbaan in de kelder.

ZELF AAN DE SLAG MET CONCEPTING

Met een merkvisionaire kijk op hospitality is een Hospitality Concepting-methode ontwikkeld die stapsgewijs toewerkt naar een onderscheidend concept of strategische positionering. Omdat succes zeker in de huidige markt van binnenuit begint, is de eigen identiteit van een bedrijf het uitgangspunt voor een sterk F&B-concept.

VISIE EN IDENTITEIT: DUK IN JOUW VERHAAL

Anders dan de thematische conceptontwikkeling die we kennen uit bijvoorbeeld attractieparken, draait het ideeën-goed van hospitality concepting om het begrip merkidentiteit. Een identiteit is gebaseerd op het verhaal van een bedrijf, de visie, plek, geschiedenis, mijlpalen, successen en missers. Door de persoonlijkheid of de kernfilosofie van een bedrijf bloot te leggen, leg je de basis voor een solide concept dat nagenoeg niet te kopiëren is: essentieel voor uitstekende reviews en blijvend competitief voordeel.

FOCUS OP JOUW GAST

Binnen de hotellerie wordt dikwijls naar de buurman gekeken, inspiratie opgedaan op 'andere plekken' en de gasttevredenheid genoteerd aan de hand van enkele standaardvragen. Bij een te grote focus op 'wat anderen doen' of voor de hand liggende gastervaringen, is het gevaar van plagiaat levensgroot aanwezig. Het concept wordt dan niet als authentiek ervaren, met slechte reviews en dalende omzet als resultaat. Waar in hotellerie veelal de functie, de faciliteiten of het design bepalend zijn, neemt hospitality concepting de mens achter de gast als uitgangspunt. Alleen met diepgaand inzicht in de behoeften en levenssfeer van mensen kan een bedrijf inspelen op datgene wat gasten écht willen of nodig hebben.

DOELGROEP EN MARKT ONDER DE LOEP

Inzichten vergaren is mogelijk aan de hand van marktonderzoek op maat. Denk aan trend- en concurrentieanalyses, doelgroepsessies en observaties van gasten. Belangrijk is de wensen van potentiële gasten onder een vergrootglas te leggen: waar is écht behoefte aan? Idealiter worden alle inzichten en resultaten vastgelegd en opgetekend in een visueel dashboard met gedetailleerde klantprofielen of 'persona's'. Het verzamelen van deze 'consumer insights' gaat een stuk verder dan doorsnee spoorwerk. Innovatieve belevingscon-

cepten komen zelden of nooit tot stand met marktonderzoek. Mensen vinden het lastig om wensen te benoemen die buiten hun gedachtepatroon vallen, wat ze echt willen of prettig vinden ligt vaak net buiten het terrein van de geijkte dienstverlening. Bedrijven die meerwaarde creëren voor gasten, onderhouden hun relevantie met uitbreiding van het dienstenpakket. Het concept wordt hierdoor sterker en minder uitwisselbaar. Bilderberg Hotel De Keizerskroon laat hiervan een voorbeeld zien: Run Your Hotel is een in-house programma dat bedrijven helpt hun klantbeleving te ontwikkelen door te leren van experts.

JE CONCEPT ALS STRATEGISCH KOMPAS

In de conceptfase komen identiteit, markt- en doelgroepinzichten samen in een positionerings- of conceptverhaal. Dit strategische fundament geeft richting aan de communicatie (aanspreken van gasten), gedrag (omgang met gasten) en de juiste 'look and feel'. Alle touchpoints (o.a. fysieke omgeving, website, menukaart) worden in lijn met het concept ontworpen en georkestreerd. Het concept is de schakel tussen iedereen die betrokken is bij het verhaal én leidraad voor de creatie van producten en diensten. Het is de bedoeling dat alle creativiteit dezelfde kant opgaat.

DENK IN SAMENWERKING EN BEELDEN

Hospitality concepting is een proces van co-creatie tussen designers, marketeers, management, medewerkers én gasten. Samenwerking is essentieel voor het succes. Binnen dit creatieve samenspel is een grote rol weggelegd voor 'design thinking'. In tegenstelling tot design in de betekenis van ontwerp is design thinking een middel en een mentaliteit om latente behoeften te (h)erkennen, mogelijkheden te zien en oplossingen te bedenken. Visualisatie door middel van schetsen, tekeningen, foto's en beelden verbindt mensen én creativiteit.

SOMS GAAT HET MIS

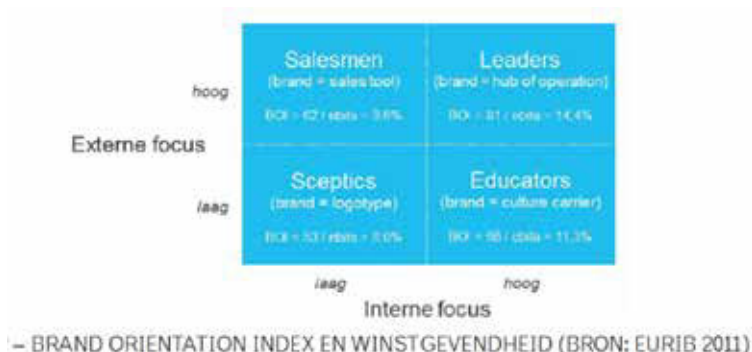
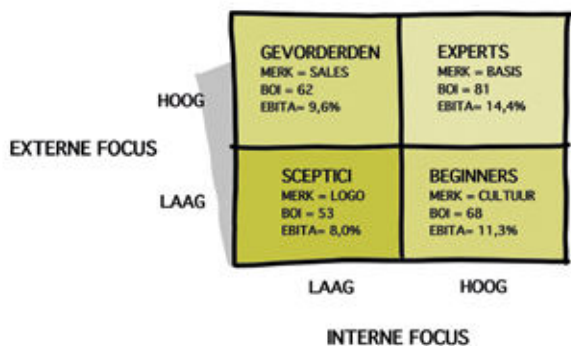
Concepting staat of valt met co-creatie. Toch zien we in de praktijk dikwijls een versnipperde aanpak: de architect buigt zich over in- en exterieur, het reclamebureau ontwerpt website en huisstijl, de chef-kok maakt de menukaart, de marketingafdeling beheert de facebookpagina en het management regelt de juiste mensen voor de bediening. Zonder frequent overleg, een gezamenlijk uitgangspunt en betrokken gasten leidt al dit werk niet tot een eenheid die de identiteit van de organisatie uitdraagt. Er wordt een imago gecreëerd, geen duurzame creatie van waarde.



WAAR OF NIET WAAR?

2. Klipvis is gezouten en gedroogde kabeljauw.

Check het juiste antwoord op pagina 43



MERKORIËNTATIE + STRATEGIE = WINST

Als specialisme kijkt hospitality concepting met een ‘merkbril’ naar de hotelierie; een branche met specifieke aandacht voor zaken als ‘operatie’, revenuemanagement, kpi’s, kostenbewustzijn en traditie. Voor hoteliers en aandeelhouders die willen starten met concepting zal strategie en merkenbeleid aantoonbaar financiële meerwaarde moeten opleveren. Belangrijk voor het proces is dat ondernemers de waarde en potentie van hun merk erkennen en betrokken zijn bij de ontwikkeling van het concept.

Bovenstaand figuur werpt licht op de mate waarin merkoriëntatie kan bijdragen aan de winstgevendheid.

De Brand Orientation Index (BOI) onderscheidt vier soorten bedrijven: experts, gevorderden, beginners en sceptici.

1. Sceptici zien hun merk als een logo, niet als beleid;
2. Gevorderden gebruiken merkenbeleid om zich te onderscheiden van de concurrentie;
3. Beginners benutten hun merk als cultuurdrager en als middel om relaties te ontwikkelen;
4. Experts nemen hun merk als uitgangspunt voor de operatie als geheel.

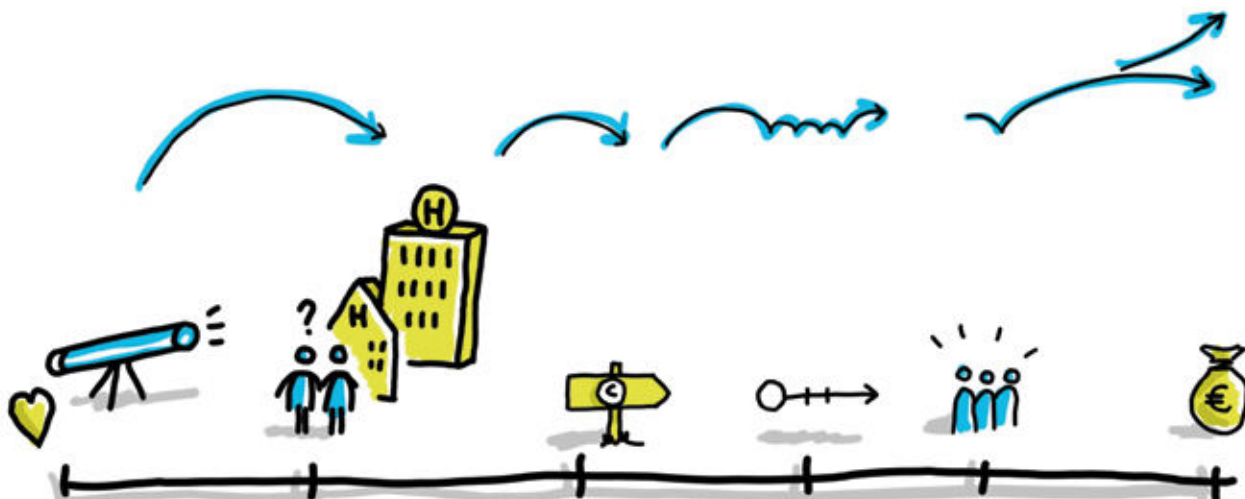
De figuur toont het positieve verband tussen merkoriëntatie en winst kengetallen (ebita; earnings before interest, tax and amortization). Hoe sterker de merkoriëntatie hoe hoger de winstgevendheid.

De Brand Orientation Index laat zien dat de financiële prestaties van de experts, die de gewenste merkstrategie lijken weer te geven, aanzienlijk beter zijn dan van de sceptici, beginners en gevorderden.

Wat we ook zien is dat de beginners een hogere ebita hebben dan de gevorderden. Dit bevestigt het belang van identiteit en de rol die medewerkers spelen bij de creatie van waarde. Dit type bedrijf heeft wat moeite om gezien te worden als relevant en aantrekkelijk. Toch is het de verwachting dat gasten -eenmaal binnen- dit type hotel hoger waarderen op kwaliteit, innovatie en service (o.a. reviews) dan de typen gevorderden en sceptici.

Naar voren komt ook dat het beleid van de gevorderden minder waarde creëert voor gasten, hoteliers en aandeelhouders. Dit type bedrijf is niet gewend om merken te bouwen waar medewerkers een rol spelen. Het lukt de gevorderden daardoor minder goed de merkbelofte waar te maken.

Juist onder de sceptici bevinden zich veel hotels. Binnen dit type hotels is te weinig merkenkennis aanwezig om de potentie van het eigen merk te zien en daarmee onderscheidend vermogen te ontwikkelen. Deze hotels focussen op proces, standaardisatie en controle, zonder te werken aan eigen identiteit, kennis van doelgroepen en professionele groei van medewerkers. Dit staat het waarmaken van een belofte (en daarmee betere reputatie en reviews) in de weg.



EEN BELEVING DIE KLOPT

Gastbeleving is ongrijpbaar. Je ervaart de warmte en de sfeer, maar het is lastig om te vatten. Zo'n gevoelsmatig kloppende beleving komt tot stand door alle bouwstenen van het concept op elkaar af te stemmen. (Hotel)gasten zijn onderdeel van een totaalbeleving; er is sprake van een continue waarde-uitwisseling. Dit betekent dat de individuele contactmomenten tot één verhaal geregisseerd moeten worden. Diensten, serviceniveau, gedrag, processen, kleding, exterieur, interieur, verlichting, huisstijl en communicatie: hoe sterker het samenspel tussen deze aspecten, hoe krachtiger en geloofwaardiger het concept.

WAARMAKEN WAT JE BELOOFT

Een unieke positionering is als het ware een belofte. Het creëert een verwachting bij mensen die moet matchen met de werkelijke ervaring. Alleen als een hotel die verwachting ook echt honderd procent invult, kan het mensen raken en duurzaam aan zich binden - gasten, medewerkers én aan-

deelhouders. Communicatie (ook wel storytelling) kan helpen om verwachtingen van gasten te managen. Duidelijkheid over het concept kan misverstanden voorkomen. Een tekstbordje bij de entree, een korte uitleg op de menukaart of een conceptuele lekkernij zorgen voor meer besef en begrip en aansluitend toenemende loyaliteit en waardering.

TROTSE MEDEWERKERS MAKEN HET VERSCHIL

Last but not least zijn betrokken medewerkers met de juiste instelling onmisbaar voor het uitdragen van een concept. Positieve medewerkers zijn de hoofdrolspelers in de gastbeleving. Om de merkbelofte waar te maken, moeten zij zich kunnen identificeren met het bedrijf. Van leidinggevendenden vraagt dit uitleggen en motiveren, vrijheid en vertrouwen geven en zichtbaar uitdragen van de conceptwaarden.

WAT LEVERT HET OP?

Concepting biedt inzicht in het eigen onderscheidend vermogen, in doelgroepen, markt en concurrentie. Deze kennis kan hoteliers een strategisch fundament bieden om zich te differentiëren, waarde te creëren en een belofte te vervullen. Ook helpt het grip te krijgen op beleving en gevoel en biedt het handvatten om met architecten en ontwerpers in gesprek te gaan. Een sterk concept vertelt een sterk verhaal. Bedrijven die écht durven op te vallen met een authentieke totaalbeleving zullen trouwe fans creëren, gasten en medewerkers, en daarmee uitstekende reviews en gratis publiciteit. Tel uit je winst! •

OVER DE AUTEUR

Oud-hotelier Michel Kolenbrander heeft een master in brandmanagement. Hij is bekend als merkexpert en de bedenker van HospitalityConcepting®, een 'one-of-a-kind' methode die praktijkervaring, commercieel inzicht en wetenschappelijke kennis koppelt aan merkstrategie en gastvrijheid. Met zijn bedrijf BornToBrand helpt hij ondernemers, merken, bedrijven en ontwerpers om onderscheidende hotel- en hospitalityconcepten te ontwikkelen.

TEKST MICHEL KOLENBRANDER

ILLUSTRATIES MICHEL KOLENBRANDER EN REGGY HULSKEN