

Hospitality Experience

Een inleiding in
hospitality management



Noordhoff

**Frans Melissen, Jean-Pierre van der Rest,
Stan Josephi & Robert Blomme (red.)**

1^e druk

Hospitality Experience

Een inleiding in hospitality management

Redactie:

Frans Melissen

Jean-Pierre van der Rest

Stan Josephi

Robert Blomme

Auteurs:

Robert Blomme, Jeroen Bosman, Hans Breuker, Michael Chibili, Ankie Hoefnagels, John Hornby, Stan Josephi, Alinda Kokkinou, Annemieke de Korte, Xander Lub, Frans Melissen, Rob Nierse, Jeroen Oskam, Mark Pluymaekers, Monique van Prooijen-Lander[†], Bert Smit, Lesley Tomaszewski, Rolf van der Veer, Tjeerd Zandberg.

Vertaling: **Hester van Sprang**

Eerste druk

Nederlandse editie

Noordhoff Groningen

Omslagontwerp: 212 Fahrenheit, Groningen
Omslagillustratie: dreamstime_xxl_58609072

Eventuele op- en aanmerkingen over deze of andere uitgaven kunt u richten aan:
Noordhoff Uitgevers bv, Afdeling Hoger Onderwijs, Antwoordnummer 13, 9700 VB
Groningen of via het contactformulier op www.mijnnoordhoff.nl.

De informatie in deze uitgave is uitsluitend bedoeld als algemene informatie. Aan deze informatie kunt u geen rechten of aansprakelijkheid van de auteur(s), redactie of uitgever ontleen.



0 / 21

© 2021 Noordhoff Uitgevers bv, Groningen/Utrecht, Nederland

Deze uitgave is beschermd op grond van het auteursrecht. Wanneer u (her)gebruik wilt maken van de informatie in deze uitgave, dient u vooraf schriftelijke toestemming te verkrijgen van Noordhoff Uitgevers bv. Meer informatie over collectieve regelingen voor het onderwijs is te vinden op www.onderwijsauteursrecht.nl.

This publication is protected by copyright. Prior written permission of Noordhoff Uitgevers bv is required to (re)use the information in this publication.

ISBN (ebook) 978-90-01-75252-1
ISBN 978-90-01-75251-4
NUR 801

Voorwoord

De meeste studieboeken over hospitality management beschrijven het reilen en zeilen in de hospitality-industrie, in Nederland vaak aangeduid met de termen 'de horeca' of 'de gastvrijheidsindustrie'. Ze richten zich bijvoorbeeld op hotels en hoe de verschillende afdelingen van hotels functioneren, hoe banqueting en front office zich tot elkaar verhouden en welke verantwoordelijkheden hun managers hebben. Hoe belangrijk deze onderwerpen ook zijn, ze vormen niet de focus van dit boek.

Als redacteuren en auteurs van *Hospitality Experience* zijn we namelijk van mening dat wij deze onderwerpen niet beter kunnen beschrijven dan de auteurs van reeds bestaande leerboeken. Wij denken echter wel dat ons boek een waardevolle *aanvulling* is op de bestaande collectie boeken. Zoals de titel al aangeeft, gaat dit boek over hospitality experiences, wat zich in het Nederlands het best laat vertalen als de beleving van gastvrijheid. We zullen echter in dit boek de Engelse term blijven gebruiken, omdat die preciezer en eenduidiger is, zoals in het eerste hoofdstuk duidelijk zal worden. Je zult in dit boek wel meer Engelse termen tegenkomen; we hebben geprobeerd dit tot een minimum te beperken, maar tegelijkertijd ontkomen we daar niet helemaal aan. De hospitality-industrie en het fenomeen hospitality zijn namelijk internationaal van karakter en we willen ons uitdrukkelijk niet beperken tot een specifiek Nederlandse benadering van beiden.

Om je te helpen om belangrijke aspecten van je huidige of toekomstige rol als hospitality manager te verkennen, geven we in dit boek antwoord op één belangrijke vraag: *Hoe ontwerp, realiseer en manage je succesvolle hospitality experiences?*

In het boek bespreken we eerst *waarom* we vinden dat het antwoord op deze vraag speciale aandacht verdient. We reflecteren op de hospitality-industrie als branche, op de verantwoordelijkheden van hospitality managers en op de cruciale rol die beleving in onze samenleving speelt. We lichten toe hoe andere perspectieven dan het managementperspectief kunnen helpen bij het ontwerpen, realiseren en managen van succesvolle hospitality experiences - ook buiten de hospitality-industrie. Daarbij kijken we ook naar de dynamiek in de markt en naar belangrijke trends en ontwikkelingen. Dit alles stelt ons in staat om te voorspellen waarom sommige bedrijven en managers succesvoller zullen zijn dan andere. Tot slot kijken we naar hospitality management als internationaal vakgebied en naar de competenties die nodig zijn om uit te blinken in dit vak. Dàt is wat dit boek anders maakt.

Deze vertaalde editie van de tweede druk van *Hospitality Experience* is het resultaat van de samenwerking tussen Noordhoff en alle vijf hogere hotelmanagementscholen in Nederland. Graag wil ik mijn collega-redacteuren, Jean-Pierre van der Rest, Stan Josephi en Robert Blomme bedanken. Samen zijn wij zeer veel dank verschuldigd aan de auteurs van de verschillende hoofdstukken en onze uitgever Petra Prescher voor het mogelijk maken van deze Nederlandstalige editie. Speciale dank gaat uit naar Hester van Sprang als aanjager van het tot stand komen van deze vertaling! Zonder julie zou deze editie van *Hospitality Experience* er niet zijn gekomen. Tot slot heten wij jou - onze lezer - van harte welkom bij onze visie op hospitality experiences en hospitality management. We hopen dat je je een welkome gast voelt in onze 'train of thought' en dat je ervan geniet en waarde hecht aan de leeservaring!

Frans Melissen
Breda, november 2020

Inhoud

- 1 Hospitality als begrip 9**
 - 1.1 Hospitality? 11
 - 1.2 Ontstaan en geschiedenis 16
 - 1.3 Het debat 20
 - 1.4 Het managen van hospitality experiences 26
 - 1.5 De rest van dit boek 30
 - Samenvatting 34
 - Voer voor verdieping 35

- 2 Waarde toevoegen aan een hospitality experience 37**
 - 2.1 De waardeketen van een hospitality experience 39
 - 2.2 Productniveaus 42
 - 2.3 De operationele hefboomwerking 48
 - 2.4 Prijsstelling 52
 - 2.5 Rollen en functies 62
 - Samenvatting 65
 - Voer voor verdieping 66

- 3 De hospitality-industrie 69**
 - 3.1 De aard en omvang van de hospitality-industrie 71
 - 3.2 Hotels en andere verblijfsaccommodaties 73
 - 3.3 Eet- en drinkgelegenheden 86
 - 3.4 Entertainment en recreatie 90
 - 3.5 Travel service providers 92
 - 3.6 Evenementen 93
 - 3.7 Ontwikkelingen in marketing en distributie 95
 - Samenvatting 97
 - Voer voor verdieping 99

- 4 Hospitality in andere sectoren 103**
 - 4.1 Een nieuwe kijk op hospitality? 105
 - 4.2 Onze maatschappij verandert 106
 - 4.3 Een bredere rol 109
 - 4.4 Hospitality en netwerken 119
 - Samenvatting 125
 - Voer voor verdieping 126

- 5 De toekomst van de hospitality-industrie 129**
 - 5.1 De toekomst voorspellen? 131
 - 5.2 Managers en toekomstvisie 133
 - 5.3 Omgevingsanalyse 134
 - 5.4 De contextuele omgeving 136
 - 5.5 De transactionele omgeving: consumenten 146
 - 5.6 De transactionele omgeving: de hospitality-industrie 155
 - 5.7 De toekomst van de hospitality-industrie 159
 - [Samenvatting 161](#)
 - [Voer voor verdieping 163](#)

- 6 Het ontwerpen van hospitality experiences 165**
 - 6.1 Uitgangspunten voor het ontwerpproces 167
 - 6.2 Het podium 169
 - 6.3 De persoonlijke context 174
 - 6.4 De sociale context 178
 - 6.5 Guest journey en touchpoints 182
 - 6.6 Touchpoints kiezen in het ontwerp van de guest journey 190
 - [Samenvatting 196](#)
 - [Voer voor verdieping 198](#)

- 7 Hospitality-gedrag 201**
 - 7.1 Hospitality en gedrag 203
 - 7.2 Interactie en gedrag 208
 - 7.3 Gedrag en tevredenheid 213
 - 7.4 Gedrag en feedback 216
 - 7.5 Leiderschap 218
 - [Samenvatting 222](#)
 - [Voer voor verdieping 224](#)

- 8 Kwaliteitsmanagement in de hospitality-industrie 227**
 - 8.1 Het belang van kwaliteit 229
 - 8.2 De definitie van kwaliteit 230
 - 8.3 Procesmanagement 238
 - 8.4 Het vaststellen van kwaliteitsdoelstellingen 242
 - 8.5 Resource management 248
 - 8.6 Kosten van kwaliteit 254
 - 8.7 Kwaliteit maakt het verschil 260
 - [Samenvatting 262](#)
 - [Voer voor verdieping 263](#)

- 9 Competenties en leiderschap 265**
 - 9.1 Hospitality management als beroep 267
 - 9.2 Leiderschap en management 268
 - 9.3 Hospitality-competenties 275
 - [Samenvatting 283](#)
 - [Voer voor verdieping 284](#)

10 De interculturele dimensie van een hospitality experience 287

10.1 Inleiding 289

10.2 Het fenomeen cultuur 290

10.3 Mentale programmering 290

10.4 Niveaus van cultuur 292

10.5 Cultuurelementen 294

10.6 Wat de dialoog over cultuur complex maakt 299

10.7 Het ontwerpen van een interculturele hospitality experience 301

10.8 Het realiseren van een interculturele hospitality experience 310

Samenvatting 317

Voer voor verdieping 318

Literatuur 320

Verantwoording 327

Over de redactie en de auteurs 328

Register 330



1

Hospitality als begrip

Frans Melissen

Dit eerste hoofdstuk laat je kennismaken met de ontstaansgeschiedenis van het begrip hospitality en de huidige inzichten over de betekenis daarvan. Op basis hiervan definiëren we hoe mensen hospitality ervaren, en leggen we uit hoe een *hospitality experience* gemanaged kan worden. Tot slot geven we een overzicht van de inhoud van dit boek en leggen we de samenhang tussen de resterende hoofdstukken uit.

Citaten over gastvrijheid

1

Hier volgt een selectie van vertaalde citaten over hospitality die de veelzijdigheid van het begrip laten zien.

‘Met Kerstmis ontsteken we het vuur van hospitality in de zaal, en de vlam van de liefdadigheid in het hart.’

— Washington Irving (vertaald)

‘De hospitality van de wigwam wordt alleen beperkt door het starten van een oorlog.’

— Charles Eastman (vertaald)

‘Mijn standaard ligt hoog waar het mannen betreft. Volgens mijn vader zouden alle meisjes dat moeten doen! Ik kom uit het zuiden – Tennessee, om precies te zijn – en daar draait alles om hospitality. Ik weet dat als ik een jongen leuk vind, hij beter aardig kan zijn, en bovendien moet mijn vader hem goedkeuren!’

— Miley Cyrus (vertaald)

‘Als hospitality een kunstje wordt, verliest het zijn ziel.’

— Max Bierbohm (vertaald)

‘Nee meneer, u zult veel meer invloed hebben door geld te geven of te lenen waar het nodig of gewenst is, dan door hospitality.’

— Samuel Johnson (vertaald)

‘Als ik drank verkoop, dan heet dat illegaal; als we het serveren op Lake Shore Drive heet dat hospitality.’

— Al Capone (vertaald)

‘Hospitality zorgt ervoor dat uw gasten zich thuis voelen, ook al zou u willen dat zij dat daadwerkelijk waren.’

— Onbekend (vertaald)

‘Het belangrijkste in hospitality is de goede intentie.’

— Grieks gezegde (vertaald)



Al Capone: de godfather van hospitality?

1.1 Hospitality?

Hospitality, of gastvrijheid, is een fascinerend woord dat veel mensen regelmatig gebruiken. Het lijkt erop dat we een gedeeld begrip van de betekenis ervan hebben. Sterker nog, in onze branche – de hospitality-industrie – is het ons gedeelde uitgangspunt, het kenmerk dat ons onderscheidt van andere branches. Velen van ons associëren hospitality met bepaalde emoties. Daarom verwijzen sommige citaten aan het begin van dit hoofdstuk naar zaken als het hart, de ziel en goede intenties. Als iemand kritiek geeft op een hotel of restaurant – bijvoorbeeld op een reviewsite – in termen van ‘ze weten niet wat hospitality is’ of ‘zeer ongestuurd personeel’, dan zou je waarschijnlijk wel twee keer nadenken voordat je daar een verblijf of diner boekt. Sterker nog, velen van ons zouden op basis van zo’n review direct besluiten om een andere optie te zoeken, zonder verdere feitelijke informatie te raadplegen over de kwaliteit van de kamers van het hotel of het eten van het restaurant. Op de een of andere manier zijn de kamer en het eten niet altijd de doorslaggevende factor voor de aankoopbeslissingen van klanten, terwijl je toch zou kunnen stellen dat dit het eigenlijke product is dat mensen zoeken.

Of je bereid bent te betalen voor een kamer of voor een maaltijd wordt blijkbaar door meer dan objectieve feiten en cijfers bepaald. Die bijkomende aspecten hebben meestal te maken met wat wij hospitality noemen. Voor velen van ons is dat zelfs de belangrijkste overweging, ook al is hospitality niet iets tastbaars en moeilijk te definiëren of te meten. Een ingenieur zou een dergelijke besluitvorming waarschijnlijk niet begrijpen. Een wetenschapper zou je erop kunnen wijzen dat je je beslissing baseert op subjectieve gegevens. Een econoom zou je vertellen dat je eerst een goede kosten-batenanalyse moet maken. Maar een hotelmanager? Die zou zeggen dat je groot gelijk hebt. Hij of zij begrijpt namelijk als geen ander dat het hospitality is waarnaar je op zoek bent.

Hospitality is meer dan een woord

In de vorige alinea werd geconcludeerd dat we een gedeeld begrip hebben van wat hospitality betekent. Je kunt je echter afvragen of dit wel waar is. Het is namelijk best moeilijk om de exacte betekenis van hospitality uit te leggen, of om een definitie te geven waar iedereen zich in kan vinden. Sterker nog, als je tien mensen vraagt om je een definitie van hospitality te geven, dan krijg je waarschijnlijk tien verschillende omschrijvingen. Probeer het maar eens. Dat komt omdat hospitality een begrip is. Een begrip bestaat alleen in onze gedachten; het is niet tastbaar; je kunt er niet naar wijzen of het in handen nemen. Daarom definiëren de meeste woordenboeken een begrip als iets wat in de geest is bedacht, als een abstract of veralgemeniseerd idee dat betrekking heeft op de kenmerken van een bepaald gedachtengoed.

Begrippen zijn dus niet zomaar ideeën, maar veralgemeniseerde ideeën. Ze beschrijven niet slechts één geval van iets, maar dat wat verschillende gevallen met elkaar gemeen hebben. De internationaal gebruikte term hospitality is zo’n veralgemeniseerd idee. Om te verduidelijken wat dit betekent, nemen we het begrip liefde als voorbeeld. Voor de meeste mensen is het duidelijk dat dit begrip verwijst naar een emotie en dat het iets te maken heeft met genegenheid en gehechtheid. Maar je kunt het begrip liefde in verschillende contexten gebruiken. Je zou bijvoorbeeld kunnen zeggen dat je van je vriendin of je moeder houdt. Je kunt echter ook van kerstmis

Gedeeld begrip

Bepaalde emoties

Hospitality

Begrip

Context

1

houden, of van een boek of een band. Je kunt ook van de kleur groen houden, of van luieren op zondagochtend, of zelfs van het lezen van boeken over hospitality experiences. Al deze voorbeelden verwijzen naar hetzelfde begrip, maar worden toegepast in verschillende contexten. Het begrip blijft hetzelfde, maar de situaties en handelingen waar het naar verwijst zijn verschillend – en daardoor onze interpretatie ervan. Hetzelfde geldt voor het begrip hospitality.

● Gulfnews.com, aangepast en vertaald

Jumeirah Hospitality partner van de Omega Dubai Ladies Masters

Het in Dubai gevestigde luxe hospitality-bedrijf Jumeirah heeft de handen ineengeslagen met 'Golf in DUBAI'. Jumeirah is de officiële cateraar en horecapartner voor de Omega Dubai Ladies Masters, die van 14-17 december plaatsvindt op de Emirates Golf Club.

'Wij geloven dat 'Golf in DUBAI' een belangrijke rol speelt in de ontwikkeling en promotie van dit opwindende spel in onze stad. We zijn er trots op dat we met hen verbonden zijn, en op de kwaliteit van de professionele golfers en op de publiekservaring die ze naar Dubai brengen', zei Thatcher Brown, Jumeirah's vice-president merkstrategie en -management.

Mohammad Juma Bu Amim, vice-voorzitter en CEO van 'Golf in DUBAI', zei: 'De Omega Dubai Ladies Masters biedt zowel de stad als de sponsors wereldwijde exposure. Het maakt mensen nieuwsgierig naar een bezoek aan Dubai. En dankzij Jumeirah genieten de spelers voortdurend van de ongeëvenaarde hospitality die onze regio te bieden heeft.'



Golf cupcake

Hospitality is een diffuus begrip

Hoewel het begrip 'liefde' betrekking kan hebben op uiteenlopende situaties, zou je kunnen stellen dat de basisgevoelens die liefde oproept in essentie dezelfde zijn. Want ongeacht de context, verwijst liefde naar positieve emoties. Het verwijst naar het tegenovergestelde van haat en naar iets of iemand leuk vinden in plaats van het niet leuk vinden. Daarom is liefde een relatief duidelijk en eenvoudig begrip. Dat geldt echter niet voor hospitality.

Hospitality is een diffuus begrip. Net als elk ander begrip kan het in verschillende contexten worden gebruikt, waarbij het gebruik van het begrip 'hospitality' om te beschrijven wat er gebeurt ons op de een of andere manier lijkt te helpen om de situatie te interpreteren. In tegenstelling tot liefde kan hospitality wel verwijzen naar zeer uiteenlopende emoties. Om dit te toe te lichten geven we een voorbeeld van twee heel verschillende hospitality-bedrijven:

Emoties

- 1 Het eerste type is een hotelketen met de naam Historic Hotels of America. Deze hotelketen heeft als unique selling point dat zij de sfeer van lang vervlogen tijden herschept, zodat hun gasten die kunnen herbeleven. Om deel uit te maken van deze keten moet een hotel minstens 50 jaar oud zijn en een historische betekenis hebben. Het Wentworth Mansion is een voorbeeld van zo'n hotel. De website vertelt ons dat het 21 kamers en suites biedt voorzien van antieke meubels, marmeren schouwen en oversized bubbelbaden. Het hospitality concept van dit hotel omvat onder andere het in een comfortabele leren stoel voor een knapperend haardvuur genieten van een boek over de geschiedenis van de regio, met obers die discreet in de gaten houden of er bourbon moet worden bijgeschonken.



Interieur van het Wentworth Mansion

- 2 Het tweede voorbeeld heeft betrekking op het groeiende aantal hotels en restaurants die de gasten de mogelijkheid bieden om *in het donker* te dineren. Dit concept is in het begin van de jaren negentig in Zwitserland ontstaan en heeft zich snel over Europa verspreid. Inmiddels heeft het ook voet aan de grond in de Verenigde Staten gekregen. Hotels en restaurants die dit soort diners aanbieden promoten het als een unieke ervaring. Blijkbaar worden je smaakpapillen en je reuk- en gehoorzintuigen op een heel andere manier gestimuleerd als je hersenen geen visuele prikkels hoeven te verwerken. Door in het donker te dineren kunnen gasten een maaltijd proeven en ervaren zoals ze nog nooit eerder hebben gedaan.



Zonder in te gaan op wat er precies komt kijken bij dineren in het donker, kun je je voorstellen dat zo'n dinerervaring heel anders zal zijn dan een verblijf in het Wentworth Mansion. Echter, zowel het Wentworth Mansion, als een hotel of restaurant dat dineren in het donker aanbiedt, maken deel uit van de hospitality-industrie. Beide bedrijven zullen je bovendien vertellen dat ze een unieke hospitality experience bieden, terwijl die heel anders is. En dat is een sprekend voorbeeld van hoe het begrip hospitality voor iedereen ongeveer hetzelfde kan betekenen maar tegelijkertijd heel diffuus is. Op de een of andere manier kan hetzelfde woord in zeer verschillende contexten worden gebruikt om uiteenlopende ervaringen en belevenissen te beschrijven – en toch passend zijn. Hetzelfde concept – hospitality – verwijst hier naar een ervaring die gebaseerd is op geschiedenis, luxe en comfort, ondersteund door accessoires die je visueel prikkelen en naar een ervaring die gebaseerd is op verrassing en het onverwachte, ondersteund door het wegnemen van je zicht. Dit zijn slechts twee voorbeelden van een veel bredere verzameling van zeer verschillende situaties en ervaringen, binnen en buiten de hospitality-industrie, die allemaal op de een of andere manier gerelateerd aan zijn hetzelfde begrip; hospitality. Een derde voorbeeld, dat eerder in dit hoofdstuk is genoemd, is het nieuwsbericht over Jumeirah en hospitality op het Omega Dubai Ladies Masters golftoernooi. De rest van dit hoofdstuk en de daaropvolgende hoofdstukken bevatten nog veel meer voorbeelden van de verschillende manieren waarop hospitality kan worden geïnterpreteerd en toegepast. Al deze voorbeelden samen illustreren hoe rijk het begrip hospitality is en de diverse situaties en interpretaties die het omvat. En juist deze diversiteit maakt het zo moeilijk om één definitie te bedenken die past bij alle situaties waarin hospitality een

centrale rol speelt. Het is ook de reden waarom we in dit boek vasthouden aan de Engelse termen *hospitality* en *hospitality experience*. De termen *hospitality* en *hospitality experience* zijn namelijk gelaagder, complexer en tegelijkertijd preciezer dan de Nederlandse termen *gastvrijheid* en *gastvrijheidsbeleving* of *-ervaring*. Als auteurs gaan we ervan uit dat je dat als lezer aan het eind van dit boek met ons eens zult zijn!

● goeurope.about.com, door James Martin, aangepast en vertaald

Bespaar jezelf een teleurstelling, weet wat het sterrenstelsel betekent voordat je boekt...

Je reist rond door Europa en ziet op iedere hotelgevel een prominente aanduiding van het aantal sterren dat een hotel heeft. Laten we zeggen dat je voor de deur staat van een driesterrenhotel. Wat betekent dat?

Het korte antwoord luidt: zo ongeveer alles, maar waarschijnlijk niet wat je denkt. Laten we één ding duidelijk stellen, er is geen eenduidige definitie van een driesterrenhotel in Europa. En nog iets: de meeste beoordelingen worden uitgereikt door de overheid. Het sterrenstelsel is eerder een kwantitatieve maatstaf om de prijsklasse (en soms de belastingverplichting) van een hotel te bepalen, dan een indicatie van kwaliteit. Bovendien overlappen de bandbreedtes elkaar, waardoor een driesterrenhotel duurder kan zijn dan een viersterrenhotel, zelfs in dezelfde stad.

Je kunt een aantal dingen zeggen over hotelprijzen en de sterrenclassificaties. Een overnachting in een viersterrenhotel kost inderdaad meer dan een overnachting in een hotel met één ster in dezelfde stad. Het viersterrenhotel zal meer diensten en voorzieningen hebben, waaronder een vergaderruimte voor conferenties. Een éénsterrenhotel zal meestal zeer eenvoudig zijn en met bijvoorbeeld gedeeld sanitair. In grote steden overnacht ik meestal in twee- of driesterrenhotels. Vandaag de dag bieden de meeste hotels een eigen badkamer in de (meestal kleine) kamer en meestal zijn ze voorzien van televisie, een telefoon en af en toe zelfs een minibar. Voor een goed betaalbare uitspatting ga ik op zoek naar een viersterrenhotel in minder toeristische gebieden, vooral als het warm is en ik een fatsoenlijke airconditioning wil. Vergeet niet dat de beoordelingen aan de buitenkant van het gebouw gebaseerd zijn op een objectieve beoordeling van de faciliteiten en geleverde diensten en op geen enkele manier gerelateerd zijn aan de sfeer, charme of andere subjectieve criteria. Een ster zegt dus eigenlijk niet zo veel over de *hospitality experience* die het hotel je zal bieden...

Om de verschillende manieren waarop je *hospitality* kunt interpreteren en beoordelen te kunnen herkennen, begrijpen en waarderen, moet je iets weten over de ontstaansgeschiedenis ervan. Meestal is het zo dat wanneer er veel verschillende interpretaties zijn van een begrip, dit begrip relatief nieuw is, waardoor de afbakening nog openstaat voor discussie. Over wat *hospitality* nu precies betekent is er ook nog volop debat – dat maakt het ook zo'n interessant onderwerp, maar dat betekent niet dat het een nieuw fenomeen is. Integendeel.

1.2 Ontstaan en geschiedenis

Perspectieven

In deze paragraaf bespreken we kort twee perspectieven op het ontstaan en de geschiedenis van hospitality. Want ook daar verschillen de inzichten over. Het eerste perspectief gaat in op het ontstaan van hospitality als vorm van gedrag, los van de context waarin het plaatsvindt. Het tweede perspectief gaat over het ontstaan en de geschiedenis van de hospitality-industrie.

Hospitality als gedrag (perspectief 1)

Hospitality is geen recente trend en duidelijk geen uitvinding van onze tijd. Sommigen beweren dat de oorsprong van hospitality terug te voeren is op onze eigen oorsprong, of preciezer gezegd, op de homo sapiens (O'Connor, 2005). Hospitality kan worden gezien als een middel waarmee een nieuwkomer probeert om toegang te krijgen tot een groep. Met het aanbieden van voedsel waar hij op gejaagd heeft, bijvoorbeeld, hoopt een nieuwkomer een relatie op te bouwen met leden van de groep, zodat zij in ruil daarvoor hun voedsel ook met hem zullen delen. Daniel O'Connor legt in zijn artikel over dit onderwerp uit dat soortgelijke uitingen van hospitality, meestal in de vorm van feesten, nog steeds te vinden zijn in afgelegen oude samenlevingen, zoals die van de hoogvlakten van New Guinea en het Amazonegebied. Hij benadrukt echter dat hospitality in deze contexten vaak nauw samenhangt met het tegenovergestelde, namelijk vijandigheid – in het Engels: hostility. Een feest kan bijvoorbeeld gemakkelijk uitlopen op een gevecht. Aan de ene kant kunnen we hospitality en vijandigheid zien als de uitersten van een schaal die alle mogelijke uitingen van relaties vertegenwoordigt. Aan de andere kant zijn deze twee uitersten zeer nauw met elkaar verbonden. Zoals de Fransen het zouden zeggen, *les extrêmes se touchent*. Vanuit het perspectief van onze 21ste eeuw associëren wij hospitality met louter aangename emoties, maar het Charles Eastman-citaat aan het begin van dit hoofdstuk wijst er op dat dit een te simplistische voorstelling van zaken is.

Hospitality en vijandigheid

Nauw met elkaar verbonden



Kasteelhotel Adare in Ierland

Vanuit een historisch perspectief kunnen we dus concluderen dat hospitality geen eendimensionaal, *happy-go-lucky* concept is. In de middeleeuwen bijvoorbeeld, was hospitality een uiterst serieuze aangelegenheid. Het tonen van hospitality was toen een kwestie van eer en moraal. Julie Kerr (2007) legt bijvoorbeeld uit dat etiquette en uiterlijk vertoon een zeer belangrijke rol speelden in hospitality in het twaalfde-eeuwse Engeland. In deze tijd van koningen, hertogen en ridders, was het verlenen en ontvangen van hospitality strikt geprotocolleerd. Het naleven van deze protocollen was belangrijk omdat dit zowel de gastheer als de gast de kans bood om hun hoffelijkheid te tonen, hun relatie te verbeteren, 'en voor de gastheer om zijn vrijgevigheid en grootmoedigheid te tonen' (Kerr 2007, p. 130). Het tonen van vrijgevigheid komt ook vaak terug als centraal thema in religieuze parabellen die het verhaal vertellen van hoe de ene persoon (veelal vermomd als arme reiziger), de hospitality van een andere persoon op de proef stelt. Hospitality verwijst in deze context naar altruïsme of onbaatzuchtigheid. Met andere woorden, het verwijst naar gedrag dat iemands goede bedoelingen en bereidheid toont om anderen te helpen, zonder daar iets voor terug te verwachten. Zowel Kerr's discussie over de middeleeuwen, als de religieuze parabellen, laten zien hoe het begrip hospitality eeuwenlang verbonden was met culturele en religieuze normen. Hierin was het gebruikelijk om behoeftige vreemdelingen te voorzien van onderdak, eten en drinken, zonder bijbedoeling en zonder daarvoor een tegenprestatie te verwachten. Een citaat uit *Chrétien de Troyes, The Story of the Grail in Arthurian Romances*: 'Omdat u hem onderdak hebt aangeboden, moet hij worden beschermd en gevrijwaard worden van gevangenneming en dood.'

De culturele en religieuze normen beschouwden hospitality als een deugd, of preciezer gezegd, als gepast gedrag. Het is duidelijk dat deze normen in onze maatschappij 'niet meer de morele kracht hebben die ze ooit hadden' (Lashley, 2008, p. 83). Met andere woorden, wat mensen in het verleden als gepast gedrag beschouwden wordt vandaag de dag anders beoordeeld.

Eer en moraal

Altruïsme

Zonder bijbedoeling

Culturele en religieuze normen

● KPI Hospitality Service, aangepast en vertaald

Vermomd als een arme reiziger 2.0?

Veel hotels en restaurants huren *mystery guests* in om hun locaties te bezoeken en feedback te geven over de prestaties van hun personeel, zonder dat zij zichzelf bekend maken als inspecteur. Bij het lezen van deze fragmenten zal je ongetwijfeld de overeenkomst zien met het vermommen als een arme reiziger in lang vervlogen tijden, om de hospitality van een gastheer te testen. Deze twee fragmenten uit het verslag van een *mystery guest* zijn een duidelijk voorbeeld van waarom veel mensen hospitality nog steeds als een vorm van gedrag zien.

'We hadden moeite met het vinden van de accommodatie, dus ik belde om te vragen om een routebeschrijving. Een medewerker antwoordde met 'Goedemiddag, X Lodge, met Linda.' Toen ik Linda vertelde dat we moeite hadden om de juiste weg te vinden, was ze erg begripvol en vriendelijk en gaf ze duidelijke instructies. Ze vertelde me ook hoe lang we nog onderweg zouden zijn, wat handig was om te weten. Toen we het terrein van het resort opreden,

merkte een medewerker onze aankomst op en kwam naar de auto om ons te begroeten. Ze zei: 'U moet meneer Jansen zijn?' Toen ik ja zei, schudde ze mijn hand en stelde zich voor: 'Hallo, ik ben Linda, welkom! Heeft u het goed kunnen vinden?' Linda zag er zeer representatief uit. Ze glimlachte hartelijk en het was prettig om met haar te praten. Ze was kalm en zacht-aardig, waardoor ik me ontspannen voelde. Ze bood aan om onze tassen te dragen en alle andere spullen die we eventueel wilden meenemen. We spraken over de moeilijke rit naar het resort en over waar het personeel verbleef. Linda zei dat ze begreep dat het onze trouwdag was, en dat ze daarom onze kamer had opgewaardeerd tot een suite met jacuzzi. 'De suite was vanavond beschikbaar, dus ik heb u deze gegeven.' We waren erg dankbaar.

'We werden bediend door Jack, die heel behulpzaam was. Jack nam ons mee naar de fietsenstalling en liet ons op de kaart zien waar we heen moesten. Hij adviseerde ons over de meest geschikte rit gezien de tijd van de dag en onze fietservaring. Hoewel Jack dit perfect afhandelde, vroeg hij niet of er nog iets anders was waarmee hij ons kon helpen.'



Dit historische perspectief benadrukt dat hospitality overal te vinden is; het beperkt zich zeker niet tot de hospitality-industrie. Daarom vinden wij het van belang om te kijken hoe hospitality zich in uiteenlopende situaties manifesteert, zodat je de lessen daarvan succesvol kunt vertalen naar de hospitality-industrie.

Hospitality als industrie (perspectief 2)

Sommige mensen richten zich specifiek op het ontstaan en de geschiedenis van hospitality binnen de context van de hospitality-industrie. Zij vinden het onzinnig om de evolutie van de homo sapiens of het gedrag in de Middeleeuwen te verkennen om hospitality in de 21e eeuw te beoordelen. Zij beweren dat juist de geschiedenis van de hospitality-industrie belangrijke lessen bevat voor het interpreteren, beoordelen en vooral voor het managen van hospitality in de wereld van vandaag.

In zijn studie naar de oorsprong van de hospitality-industrie, concludeert Kevin O’Gorman (2009) dat commerciële hospitality al minstens 4.000 jaar bestaat. Hij illustreert dit met drie voorbeelden. Het eerste verwijst naar het oude Mesopotamië, waar in 1.800 voor Christus al wetten voor commerciële hospitality bestonden. O’Gorman beweert dat commerciële hospitality – hostels en herbergen die eten, drinken, onderdak en vrouwen aan vreemden aanbieden – zich in 400 voor Christus had ontwikkeld tot een zelfstandige sector binnen de economie en dat deze een belangrijke bron van inkomsten vertegenwoordigde. Het tweede voorbeeld heeft betrekking op de Romeinse stad Pompeii, die in het jaar 79 na Christus onder vulkanische as bedolven werd. De versteende resten van deze stad geven ons een in de tijd gestold beeld van hospitality binnen het Romeinse Rijk. Zo zijn er aanwijzingen dat er in Romeinse steden verschillende soorten horecagelegenheden waren, variërend van een hospitium (dat kamers te huur aanbiedt, meestal gericht op zakelijke gasten), een popina caupona (een openbaar eethuis), tot een taberna thermopolia ganeae (een eenvoudig loket voor de verkoop van eten en drinken) en verschillende combinaties daarvan. De commerciële motieven van deze etablissementen zijn duidelijk, want zelfs in die tijd vond je al advertenties en dagmenu’s. Het laatste voorbeeld dat O’Gorman bespreekt is de karavanserai (overnachtingsplek voor reizigers). De vraag naar onderdak, eten en drinken van rondreizende handelaars heeft geleid tot een uitgebreid systeem van horecagelegenheden langs internationale handelsroutes. Bijvoorbeeld langs de Zijderoute – een netwerk van handelsroutes die China, Oost-Azië, het Midden-Oosten en het Middellandse Zeegebied met elkaar verbond.

Commerciële
hospitality

1

Onderdak, eten
en drinken



Pompeï

Dit zijn slechts een paar voorbeelden die de oorsprong van de hedendaagse hospitality-industrie zouden kunnen verbeelden. Onderzoekers van klassieke geschriften zullen ons er nog veel meer kunnen bieden. De gelijkenis tussen de hierboven beschreven etablissementen en soortgelijke voorbeelden uit de Middeleeuwen en de huidige hotels, restaurants en andere

Evolutionair proces

accommodaties is opvallend. In de meeste hotels worden nog steeds kamers verhuurd aan reizigers, zowel zakenmensen als toeristen. Restaurants bieden nog steeds eten en drinken aan reizigers en omwonenden. De opzet van de hedendaagse hospitality-industrie zou het resultaat kunnen zijn van een 4.000 jaar durend evolutionair proces. Het lijkt allemaal perfect logisch, hoewel sommige onderzoekers suggereren dat dit perspectief op de hospitality-industrie nogal romantisch is, en dat dit misschien niet het volledige verhaal vertelt van wat er werkelijk is gebeurd.

Uitvinding

Het sleutelwoord in de vorige zin is 'perfect'. Is het misschien te perfect om waar te zijn? Wat als deze industrie inderdaad het resultaat is van een evolutionair proces, maar dat de naam die deze industrie zich heeft aangegeven eigenlijk een vroege poging tot marketing is (Lashley, 2008, p. 69)? Met andere woorden, wat als de term hospitality-industrie eigenlijk een vorm van *window dressing* is om de publieke opinie positief te beïnvloeden? Sommige experts denken in die richting. Zij beweren dat het gebruik van de term *hospitality* voor het aanduiden van de *industrie* die eten, drinken en onderdak biedt in ruil voor geld, een moderne uitvinding is. De keuze voor deze naam zou volgens hen een poging kunnen zijn om 'een gunstiger indruk te wekken van [de] commerciële activiteiten' (Lashley, 2008, p. 69) van deze economische sector. Eerder concludeerden we dat het woord *hospitality* wordt geassocieerd met zoiets als een deugd en onbaatzuchtigheid en dat het begrip vooral positieve emoties oproept. Door erop te wijzen dat het welzijn van gasten het belangrijkste aandachtspunt is, positioneert de sector zich op een heel positieve manier. Hoe anders zou het zijn als de sector zou communiceren dat zij vooral gericht is op het verdienen van geld.

Dit alles brengt ons terug naar een belangrijke vraag die beantwoord moet worden in een boek dat gaat over *hospitality management*. Verwijst *hospitality* naar gedrag, naar een economische sector of naar beide? Om te begrijpen wat er precies moet worden gemanaged en hoe we dat het beste kunnen doen, moeten we eerst deze vraag beantwoorden. Daarom zetten we in de volgende paragraaf het academische debat uiteen over de vraag wat de juiste manier is om dit fascinerende, raadselachtige begrip te interpreteren.

1.3 Het debat

Bedrijven Denkrichtingen

In paragraaf 1.2 werd erop gewezen dat het woord *hospitality* kan worden gekoppeld aan culturele en religieuze normen, aan deugden en moraal, aan onbaatzuchtigheid en altruïsme, maar ook aan een industrie die bestaat uit bedrijven die onderdak en/of eten en drinken aanbieden in ruil voor geld. Je zou kunnen zeggen dat er twee verschillende denkrichtingen zijn met betrekking tot het interpreteren en beoordelen van *hospitality*. Aan de ene kant hebben we mensen die geïnteresseerd zijn in het bespreken van de betekenis van *hospitality* in termen van normen die gebaseerd zijn op Bijbelse teksten, het wereldbeeld van de oude Grieken en de strenge gedragsregels voor ridders in de Middeleeuwen. Mensen die deze denkrichting omarmen zijn vooral geïnteresseerd in het begrijpen van *hospitality* als onlosmakelijk onderdeel van menselijk gedrag, ongeacht de context waarin dit gedrag plaatsvindt.

Menselijk gedrag

Aan de andere kant hebben we mensen die vooral geïnteresseerd zijn in de vraag hoe we hospitality-producten en -diensten zodanig kunnen vormgeven en managen dat het een commercieel succes wordt. Deze mensen zijn bijvoorbeeld meer geïnteresseerd in de vraag hoe je winst kunt maximaliseren in een wereldwijde markt die gekenmerkt wordt door felle concurrentie. Gezien de zeer verschillende uitgangspunten voor deze twee denkrichtingen, zou het geen verrassing moeten zijn dat het begrip hospitality tot verhitte discussies onder academici heeft geleid. Mede hierdoor hebben zowel academici als praktijkmensen nog steeds moeite om het begrip hospitality eenduidig te definiëren.

Gescheiden of verweven denkrichtingen?

De volgende vraag die we ons moeten stellen is of we deze twee denkrichtingen moeten beschouwen als gescheiden werelden, of dat ze elkaar verder kunnen helpen of zelfs kunnen versterken. Een centraal thema van het academische debat heeft betrekking op de verschillende antwoorden die mogelijk zijn op deze vraag. Wat is de relatie, als die er al is, tussen het begrijpen van hospitality als onderdeel van menselijk gedrag en het benaderen van hospitality en hospitality management als een bedrijfstak en beroep? Om de inhoud van het debat te illustreren, is het goed om nog eens wat gedetailleerder naar de standpunten van twee eerdergenoemde auteurs te kijken, Daniel O'Connor en Kevin O'Gorman:

'Pas als men de oorsprong van hospitality en haar plaats in de menselijke natuur begrijpt, kan men ontdekken wat de betekenis daarvan is voor hedendaagse hospitality en, nog belangrijker, wat het in de toekomst zal betekenen voor degenen die in de sector werkzaam zijn.' (Daniel O'Connor, 2005, p. 267, vertaald)

'Met kennis van de dunne scheidslijn tussen hospitality en vijandigheid, is het aan de hospitality-industrie om daar op bedacht te zijn en om er, zo mogelijk, gebruik van te maken. Met andere woorden, om zich van de concurrentie te kunnen onderscheiden en het felbegeerde concurrentievoordeel te behalen, is het van essentieel belang om mogelijke gevoelens van achterdocht bij de gast weg te nemen.' (Daniel O'Connor, 2005, p. 269, vertaald)

'Onderzoek naar hospitality management moet zich richten op het verdiepen van het begrip van de managementpraktijk, los van de lokale hospitality tradities; dat laatste kan het beste worden overgelaten aan antropologen en sociologen die over de nodige kennis en onderzoeksvaardigheden beschikken.' Kevin O'Gorman, 2009, p.788, vertaald)

'Er is niets mis met het op een geïnstitutionaliseerde manier aanbieden van commerciële hospitality (nu de hospitality-industrie genoemd, maar in het verleden bekend onder verschillende namen). Hospitality onderzoek moet zich richten op het verdiepen van het begrip van de branche; leren van het verleden zal helpen om de toekomst vorm te geven.' Kevin O'Gorman, 2009, p.788, vertaald)

Op het eerste gezicht lijken deze uitspraken mijlenver uit elkaar liggen. De uitspraken van O'Connor suggereren dat de hospitality-industrie alleen vooruit kan komen als zij zich richt op oprechte hospitality, ook bij het werven van nieuwe medewerkers. Hospitality verwijst hier naar welgemeende 'dienstverlening met een glimlach'. Dit perspectief is nauw verbonden met het beschouwen van hospitality als een deugd. Het veelgehoorde advies van ervaren mensen in het vak 'dat je de gasten zich thuis moet laten voe-

len, ook al wens je zelf dat ze thuis zouden zijn', is vanuit dit gezichtspunt een slecht advies. Hospitality moet juist zodanig georganiseerd en gemanaged worden dat de klant zich oprecht warm onthaald voelt. Dat betekent dat je moet voorkomen dat de klant ervaart dat er een kunstje wordt opvoert om het hem naar de zin te maken.

Hier tegenover staan de verklaringen van O'Gorman, die juist benadrukt dat we te maken hebben met een industrie die voor het grootste deel uit *commerciële* ondernemingen bestaat. Daarom zou het juist zinvol zijn om *management* te beschouwen als het belangrijkste begrip in het concept hospitality management. Hij stelt dat het niet nodig is om je ongemakkelijk te voelen bij het feit dat het om een economische transactie gaat. Goede intenties – zoals het Griekse spreekwoord op de eerste pagina van dit hoofdstuk suggereert – zijn uiteraard heel mooi, maar er moet wel geld verdiend worden.

Hospitality management



Hospitality als verdienmodel?

Deze twee standpunten lijken op zijn minst tegenstrijdig en misschien zelfs onverenigbaar. Als je de uitspraken van O'Connor en O'Gorman letterlijk neemt, dan begrijp je waarom het verhitte debat over de ware betekenis van hospitality nog steeds voortduurt. Maar niet alles is wat het lijkt. Want hoe interessant het debat ook is vanuit intellectueel oogpunt, je zou ook kunnen stellen dat het gaat om semantiek en eenvoudige meningsverschillen over het relatieve belang van verschillende perspectieven. Daarmee is niet gezegd dat andere perspectieven niet belangrijk zijn, of dat deze niet de moeite waard zijn om verder te onderzoeken. Sterker nog, als we nog eens kijken naar de eerste uitspraak van O'Gorman, dan zou je die ook kunnen interpreteren als de suggestie dat onderzoekers en hospitality managers zich moeten richten op datgene waartoe ze zijn opgeleid en die dingen die de kern van hun vakgebied vormen. Zijn stelling impliceert *niet* dat onderzoekers uit verschillende disciplines elkaar moeten mijden, of dat zij niet van elkaar kunnen leren. Hij suggereert ook *niet* dat hospitality managers niet zouden kunnen profiteren van de inzichten die volgen uit onderzoek naar hospitality als integraal onderdeel van het menselijk gedrag.

Evenzo ontkent O'Connor *niet* dat de hospitality-industrie een commerciële sector is. Hij suggereert *niet* dat het maken van winst door het leveren van hospitality (in de vorm van diensten of producten) onacceptabel is. Zijn uitspraken stellen simpelweg dat het begrip hospitality nauw verbonden is met de menselijke natuur en met wat mensen als acceptabel gedrag ervaren. Slimme hospitality managers doen hier juist hun voordeel mee.

Menselijke
natuur

Acceptabel
gedrag

1

Context is de sleutel

In de afgelopen jaren is het hiervoor beschreven debat in rustiger vaarwater gekomen. Misschien wel door het besef dat de sleutel tot het verenigen van de twee perspectieven eigenlijk vrij eenvoudig en voor de hand liggend is, namelijk het gegeven dat hospitality contextafhankelijk is. De ervaring van een diner in het donker is heel anders dan wanneer je een snelle maaltijd en een korte douche bij een tankstation neemt in de Australische outback. De gevoelens en emoties die deze activiteiten oproepen zijn heel verschillend, net als de context waarin en de redenen waarom klanten die ondergaan. Maar hoewel ze zeer verschillend zijn in hun aanbod en de manier waarop ze hospitality bieden, worden al die uiteenlopende gelegenheden als onderdeel van de hospitality-industrie beschouwd. Concluderend kunnen we stellen dat de hospitality-industrie bestaat uit diverse etablissementen en activiteiten met duidelijk onderscheidende kenmerken. Het ligt daarom voor de hand dat er meer dan één manier is om hospitality te interpreteren en te beoordelen.

Accomodatie, eten, drinken en...

Dit alles betekent dat we rekening moeten houden met de *context* waarin hospitality verleend wordt. Bovendien hangt het van de context af, of het aanbieden van elementen van de 'heilige drie-eenheid' van *logies, eten en drinken* (Brotherton, 1999) überhaupt kan worden beschouwd als het verrichten van een daad van hospitality. Brotherton gebruikt het gevangeniswezen als voorbeeld om dit te verduidelijken. Een gevangenis biedt onderdak, eten en drinken aan gedetineerden. Als we hospitality simpelweg zouden definiëren als het aanbieden van *logies, eten en/of drinken*, dan zouden penitentiaire inrichtingen tot de hospitality-industrie behoren. Daar zullen niet veel mensen het mee eens zijn. Daarom suggereren sommige experts dat we de wijze *waarop* *logies, eten en drinken* worden aangeboden moeten betrekken in de afweging. Maar wat als de gevangenisbewakers en het cateringpersoneel toevallig heel gastvrije mensen zijn? Zou dit betekenen dat een gevangenis plotseling als een hospitality-etablisement gekwalificeerd kan worden? Nogmaals, voor de meesten van ons zou dit niet goed voelen, omdat het strijdig lijkt te zijn met wat we verstaan onder het begrip hospitality.

Context

Heilige
drie-eenheid

Gastheer en gasten

Het tweede belangrijke punt van Brotherton (1999), is dat het concept hospitality in de kern bestaat uit de relatie tussen de gastheer (host) en gasten (guests). Ongeacht de omstandigheden, kan er geen sprake zijn van hospitality *zonder* de betrokkenheid van mensen. De ene persoon of groep – de gastheer (m/v) – verleent hospitality aan een andere persoon of groep – de gast of de gasten. In sommige situaties compenseren gasten hun gastheer voor de ontvangen hospitality. Zo betaalt een hotelgast voor het verblijf en betaalt een restaurantgast voor het diner. Deze gastrelaties vind je vaak terug in de commerciële hospitality-industrie. Er zijn echter ook situaties waarbij er geen

Relatie

Gastheer (host)

Gasten (guests)

sprake is van een financiële transactie, maar wel van hospitality. Een duidelijk voorbeeld is wanneer je een vriend, of zelfs een vreemde, een verblijfplaats of een maaltijd aanbiedt in tijden van nood, zonder daar een financiële beloning voor te verwachten. Deze handelingen worden meestal aangeduid met de term huiselijke hospitality of hospitality in het privé-domein.

Drie domeinen

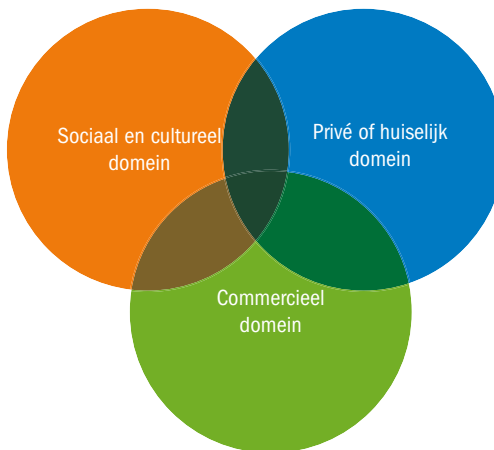
Op basis van wat we tot nu toe besproken hebben kunnen we concluderen dat:

- 1 het verlenen van hospitality draait om het aanbieden van (een combinatie van) accommodatie, eten en drinken *en* dat er altijd sprake is van interactie tussen gastheer en gast;
- 2 er verschillende soorten hospitality zijn en dat er, afhankelijk van de context, verschillende manieren zijn om deze te interpreteren en te beoordelen.

Om ons begrip van de veelvormigheid van hospitality te verduidelijken, is het nuttig om een onderscheid te maken tussen vormen van hospitality op basis van het type gastheer en de context waarbinnen hospitality plaatsvindt. Figuur 1.1 geeft de drie domeinen van hospitality weer die door Conrad Lashley (2000) zijn geïdentificeerd. We kunnen deze domeinen gebruiken als kapstok voor het interpreteren en bestuderen van het begrip hospitality. Veel academici en praktijkmensen verwijzen naar dit model voor hun interpretatie van de betekenis en implicaties van hospitality.

Domeinen

FIGUUR 1.1 Drie domeinen van gastvrijheid



Sociale en culturele niveau

Het eerste domein heeft betrekking op het sociale en culturele niveau van hospitality. Het is de context voor het bestuderen en interpreteren van culturele en religieuze normen, de regels en verplichtingen die verband houden met tijdperken en samenlevingen, maar bijvoorbeeld ook voor het bestuderen van de relaties tussen een gastland en asielzoekers, toeristen en migranten. Op dit niveau zouden we de impact van toeristen op de lokale bevolking kunnen onderzoeken. Een dergelijke studie kan inzichten opleveren die

zeer interessant zijn voor de toeristische industrie, die wordt gezien als onderdeel van de hospitality-industrie. Bovendien zijn lokale werknemers in deze sector vaak deel van de gastgemeenschap.

Het tweede domein heeft betrekking op het huiselijke of privé niveau. Het aanbieden van onderdak aan een vriend is een duidelijk voorbeeld van huiselijke hospitality. Toch is dit domein ook verbonden met hospitality management en de hospitality-industrie. Bijvoorbeeld wanneer huiseigenaren aan studenten een kamer te huur aanbieden, of mensen die een kleinschalige bed and breakfast aan huis hebben.

Huiselijke of
privé niveau

1

● newsfeed.time.com, aangepast en vertaald

Rechter in New York City oordeelt: verhuren via Airbnb is illegaal

Airbnb, een online platform dat mensen over de hele wereld de mogelijkheid biedt om snel en makkelijk een overnachtingsplek in huiselijke sfeer te vinden, kreeg deze maand een grote tegenslag te verwerken toen een rechter oordeelde dat een van de gebruikers de 'illegal hotel' wet in New York City had overtreden.

De problemen begonnen afgelopen september, toen Nigel Warren zijn slaapkamer in een East Village appartement voor een periode van drie dagen op Airbnb verhuurde. Een lokale wet ter voorkoming van illegale hotels beperkt het recht van inwoners van de stad om appartementen of kamers daarbinnen voor minder dan 30 dagen te verhuren, tenzij zij zelf in huis aanwezig zijn gedurende het verblijf van de gasten. In dit geval was de huisgenoot van Nigel thuis en was er geen sprake van overlast, maar toch kreeg Warrens huisbaas meer dan \$40.000 boete opgelegd voor het overtreden van de 'illegal hotel' wet, aldus de *New York Times*.

Dit brengt ons naar het derde domein, het commerciële niveau. Dit domein is het onderwerp van dit boek. Het is echter belangrijk om je te beseffen dat de hospitality-industrie en massatoerisme niet volledig los van de andere twee domeinen kunnen worden beschouwd. Enkele van onze voorbeelden hebben dit al duidelijk geïllustreerd. Verderop in dit boek zullen we nog veel meer voorbeelden en verbanden bespreken. Voorlopig stellen we vast dat hospitality niet kan worden besproken zonder in te gaan op de context en op het gedrag en de eigenschappen van de betrokken gastheer. Bestuderen van het derde domein is er daarom bij gebaat ook de andere twee domeinen aan bod te laten komen.

Commerciële
niveau

Betekent dit het einde van het debat over wat hospitality en hospitality management inhouden? Hebben we een punt van consensus bereikt? Nee, misschien niet. Maar de meeste experts lijken inmiddels te erkennen dat je het begrip hospitality vanuit verschillende perspectieven kunt interpreteren en beoordelen en dat dit ons daadwerkelijk helpt om het fenomeen

Perspectieven

beter te begrijpen. En een beter begrip helpt ons om te komen tot effectiever hospitality management. Je zou kunnen stellen dat we, in plaats van het debat voort te zetten, nu zijn aanbeland in een fase waarin onderzoek naar hospitality een multidisciplinaire aangelegenheid is geworden. Een situatie waarin de meeste academici en professionals lijken te accepteren dat het kunnen toepassen van verschillende perspectieven eigenlijk geen slechte zaak is, maar nuttig en stiekem mogelijk zelfs een zegen.

Het onderscheid in drie domeinen van hospitality heeft constructief bijgedragen aan het debat over de betekenis van gastvrijheid. Het betekent echter niet dat het debat nu helemaal voorbij is, zeker niet als het gaat om de vervolgvraag: Hoe kunnen we de hospitality-industrie definiëren? In hoofdstuk 3 proberen we een pragmatisch antwoord op deze vraag te vinden. Om de complicaties en de emoties die gepaard gaan met het definiëren van een heterogene (ongelijksoortige) industrie te illustreren, geven we hier enkele citaten uit een paper over dit onderwerp weer (Slattery, 2002, pp. 23-24, vertaald):

‘De hospitality-industrie is in ieder land ter wereld vertegenwoordigd en is divers en complex. Het omvat een scala aan zelfstandige hospitality-bedrijven en maakt ook deel uit van een breed scala van verkopers wiens primaire functie niet het bieden van hospitality is.

[...]

Omdat hospitality-etablisementen zich in omvang en complexiteit ontwikkelen, omvatten ze soms alledaagse activiteiten die niet passen bij de indeling in de drie domeinen van hospitality. Zo hebben de meeste midmarket, upmarket en luxe hotels faciliteiten om in de vraag naar conferenties en fitnessruimtes te voorzien. Ook cruiseschepen, pretparken, tankstations langs de snelweg en multifunctionele sportaccommodaties, bieden voorzieningen aan die buiten de indeling in de drie domeinen vallen. Een sprekend voorbeeld is Las Vegas, dat 29 evenementenlocaties met elk meer dan 1.000 hotelkamers telt. Elke locatie omvat een groot casino, een restaurantcampus, minstens één theater, een conferentiecentrum en tentoonstellingsruimte, een winkelcentrum, een fitnessclub, een aquarium en een circus. Het Bellagio en de Venetian hebben zelfs een kunstgalerie.

[...]

Dit scala aan complementaire bedrijfsactiviteiten maakt integraal onderdeel uit van het concept. Het is daarom onzin om te veronderstellen dat slechts een deel van de activiteiten als onderdeel van de hospitality-industrie kan worden beschouwd. Het zou nog erger zijn om deze bedrijven in het geheel uit te sluiten van de definitie van de hospitality-industrie, en ze daarmee buiten de scope van onderwijs en onderzoek op het gebied van hospitality management te plaatsen’.

1.4 Het managen van hospitality experiences

De titel van dit boek is *Hospitality Experience*, met als ondertitel ‘Een inleiding in hospitality management’. Deze titel geeft de keuze weer die we hebben gemaakt met betrekking tot de focus van dit studieboek en met betrekking tot ons perspectief voor het interpreteren en beoordelen van hospitality en hospitality management. In deze paragraaf vatten we de lessen samen die

uit de voorgaande paragrafen kunnen worden getrokken; als kapstok voor de rest van dit boek.

Hospitality management en de experience economy

In onze huidige maatschappij, met zijn felle concurrentie en fluctuerende markten, lok je meestal geen klanten meer met het simpelweg aanbieden van een product of dienst. Op de een of andere manier waarderen we als klant niet alleen de dienst of het product zelf, maar ook de manier waarop het geleverd wordt. Die is van invloed op hoe we een dienst of product ervaren en hoeveel waarde we eraan toekennen. Het heeft daardoor zelfs invloed op de prijs die we bereid zijn te betalen. Een bepalende factor voor die ervaring is de interactie met de aanbieders van de dienst of het product. Een kopje koffie dat met een glimlach wordt geserveerd smaakt niet hetzelfde als een kopje dat geserveerd wordt door een chagrijnige ober. In onze maatschappij en economie is een ervaring of belevenis, of zoals de auteurs het in het Engels noemen: een *experience*, een sleutelbegrip geworden (Pine & Gilmore, 1999). De hospitality-industrie vormt zeker geen uitzondering op die regel. We zullen hier dus regelmatig op terugkomen in het vervolg van dit boek en we kiezen er wederom voor om de oorspronkelijke Engelse term te gebruiken, omdat 'experience' de hele lading dekt en Nederlandse termen als ervaring en belevenis slechts een deel daarvan.

Interactie



The Experience Economy: Work Is Theatre & Every Business is a Stage is de aansprekende titel van het boek van Pine & Gilmore.

In de hospitality-industrie draait het om de *experience* van de gast. Deze *experience* wordt beïnvloed door persoonlijke interacties (zie ook Brotherton & Wood, 2000). Zoals we al eerder benoemden, gaat het bij interacties in de hospitality-industrie om de relatie tussen een gastheer en een gast in een specifieke context, en is het aanbieden van accommodatie en/of eten en/of drinken onderdeel van die relatie.

Als je bekend bent met het boek *Hospitality: A Social Lens* (2007) van de editors Conrad Lashley, Paul Lynch en Alison Morrison, dan zul je de overeenkomst zien met de gedachtegang die deze auteurs in hun boek presen-

teren, en vooral met de twee definities van hospitality die zij in het eerste hoofdstuk aanhalen. De eerste definitie die zij citeren luidt:

[Hospitality is] 'een gelijktijdige uitwisseling tussen mensen, die vrijwillig wordt aangegaan en die is bedoeld om het wederzijdse welzijn van de betrokken partijen te verbeteren door middel van het verstrekken van accommodatie en/of voedsel en/of drank.'

Bob Brotherton, 1999, p. 168 (vertaald)

De tweede definitie luidt:

'[Hospitality] vertegenwoordigt de hartelijke ontvangst, het onthaal en het vermaak van gasten of vreemden met verschillende sociale achtergronden en culturen in de eigen ruimte, vanuit liefdadig, sociaal of commercieel oogpunt, met een vriendelijke en genereuze vrijheid, om te dineren en/of tijdelijk te verblijven. De mate waarin het hospitality-aanbod voorwaardelijk of onvoorwaardelijk is, wordt bepaald door de omstandigheden en de context.'

Allison Morrison en Kevin O'Gorman, 2006, p. 3 (vertaald)

Onze definitie van een hospitality experience

Deze definities benadrukken de belangrijkste elementen voor het interpreteren en beoordelen van een hospitality experience. Ten eerste wordt deze experience beïnvloed door de interactie tussen een gastheer (m/v) en een gast. Het is ook belangrijk dat deze twee partijen vrijwillig deelnemen aan de interactie, want anders zouden situaties zoals het eerder gegeven voorbeeld van de gevangenis ook als het verlenen van hospitality gekwalificeerd kunnen worden. Ten derde vindt de interactie tussen gastheer en gast plaats als onderdeel van het aanbieden van (een combinatie van) accommodatie, eten en/of drinken. De context, tenslotte, bepaalt daarbij de regels en normen voor gepast gedrag van de betrokken partijen.

Op basis van deze uitgangspunten kunnen we nu definiëren wat wij verstaan onder een hospitality experience:

Een hospitality experience is een vrijwillige interactie tussen gastheer (m/v) en gast, waarbij de gastheer accommodatie en/of eten en/of drinken aanbiedt aan de gast, en waarin de context bepaalt welke regels en normen voor het gedrag van beide partijen van toepassing zijn.

Een multidisciplinaire aanpak

Door de verscheidenheid aan contexten, vereist het interpreteren en beoordelen van een hospitality experience een multidisciplinaire aanpak. In de eerste plaats omdat de context bepaalt welke regels en normen van toepassing zijn op de interactie. Het domeinen-model van Lashley (2000) kan helpen om een benadering te kiezen die past bij de context. Zo vereist het begrijpen van de impact van toeristen op de lokale bevolking – met inbegrip van schade aan de natuurlijke omgeving en de voordelen zoals nieuwe banen en stimulering van de micro-economie – duidelijk een andere benadering dan het begrijpen van de impact van dineren in het donker. En zo is het opzetten van een bed and breakfast niet hetzelfde als een vriend in nood helpen door hem tijdelijk onderdak te bieden in je huis. Al deze interacties tussen gastheren en gasten leiden tot hospitality experiences, maar om ze echt te

Interactie
tussen een
gastheer (m/v)
en een gast

Vrijwillig

Hospitality
experience

Multidisciplinaire
aanpak

Context
Interactie

begrijpen zijn inzichten nodig uit verschillende disciplines, zoals sociologie, psychologie, antropologie, biologie, economie en management.

De tweede reden waarom een multidisciplinaire aanpak cruciaal is houdt rechtstreeks verband met de ondertitel van dit boek, 'een inleiding in hospitality management'. Dit suggereert een focus op managementvraagstukken. Het klopt dat dit boek geschreven is om toekomstige hospitality managers voor te bereiden op hun rol in de hospitality-industrie. Het zou echter een vergissing zijn om inzichten uit andere vakgebieden en beroepen te negeren. Hospitality management is namelijk méér dan de combinatie van twee woorden. We kunnen de betekenis van hospitality management niet volledig begrijpen zonder de twee concepten die de kern ervan vormen – management en hospitality – te begrijpen.

Iets managen wat je niet begrijpt is een *mission impossible*. Zelfs als we ons beperken tot hospitality experiences in de hospitality-industrie, vereist het managen daarvan nog steeds inzicht in de verschillende typen hospitality experiences die financieel succesvol zijn. En als we eenmaal weten welke experiences tot financieel succes leiden, dan is de volgende vraag hoe we deze experiences gericht kunnen oproepen. Welke middelen hebben we nodig om ervoor te zorgen dat gasten onze dienst of product op een zodanige manier ervaren en beleven, dat ze terugkomen voor meer en dat zij hun positieve herinneringen delen met vrienden en familie? Welke eisen moet je stellen aan de houding en het gedrag van medewerkers? Wat is de optimale combinatie van accommodatie, eten en drinken voor een bepaalde interactie? Dit zijn slechts een paar van de vele belangrijke vragen die we moeten beantwoorden om een hospitality experience succesvol te managen. Ook hier hebben we inzichten uit andere vakgebieden dan alleen de managementwetenschap nodig om deze te kunnen beantwoorden.



Een optimale combinatie van accommodatie, eten, drinken en interactie?

In de hospitality-industrie verwachten gasten te moeten betalen voor de hospitality experience die hen geboden wordt en daartoe zijn zij ook bereid. Dit be-

Management-
vraagstukken

Management en
hospitality

tekent echter niet dat we alle regels en normen met betrekking tot hospitality in andere domeinen zomaar kunnen negeren. Want zelfs als een dergelijke experience uitsluitend bedoeld is als commerciële transactie, betekent dit niet automatisch dat de manier waarop de gast jouw aanbod zal ervaren alleen betrekking zal hebben op de regels en normen van het commerciële domein. Want, zoals we al eerder hebben besproken, de drie domeinen van hospitality staan niet op zichzelf. Sommige hospitality experiences kunnen gekoppeld zijn aan twee of zelfs drie domeinen. Bijvoorbeeld een bed and breakfast in de woning van de eigenaar. Het idee achter dit concept is meestal om je het gevoel te geven dat je bij een familie in huiselijke sfeer verblijft – bij iemand die je leuk vindt en met wie je kunt praten – in plaats van in een kamer in een onpersoonlijke locatie als een van de vele toeristen die daar verblijven.

Dit hoofdstuk begon met de stelling dat hospitality zowel een met betekenis geladen woord als een begrip is. Tegelijkertijd is de betekenis die we aan hospitality geven niet universeel; wat het voor de ene persoon of groep betekent, is niet noodzakelijkerwijs hetzelfde als wat het voor iemand anders of een andere groep betekent. Dat komt doordat mensen een verschillend referentiekader hebben. Ons referentiekader wordt gevormd door de omstandigheden en de samenleving waarin we opgroeien. Of een hospitality experience wordt aangeboden vanuit een strikt commercieel perspectief verandert daar niets aan. Mensen beoordelen hun experience op grond van hun eigen perspectief en de regels en normen die zij passend vinden. Dat maakt het managen van een hospitality experience complex. Hospitality managers kunnen alle hulp gebruiken die ze kunnen krijgen en een multidisciplinaire aanpak is daarom een must.

Ter afsluiting van dit hoofdstuk is het misschien verstandig om nog eens te verwijzen naar Brotherton's poging om een duidelijker beeld te scheppen van hospitality en hospitality management. Hij concludeert dat het van essentieel belang is dat we ons beseffen dat 'hospitality management niet slechts een combinatie is van de woorden management en hospitality, maar dat het om een vak gaat met alles wat daarbij komt kijken' (Brotherton, 1999, p. 171). Dit boek erkent en onderschrijft zijn conclusie. Wij richten ons op het creëren van succesvolle hospitality experiences en de beste manieren om hospitality experiences binnen en buiten de hospitality-industrie te managen. Daarbij houden we rekening met de lessen die zijn geleerd in andere vakgebieden en in academische debatten, zonder daarbij het managementperspectief uit het oog te verliezen, want dat blijft de focus van dit boek.

Hospitality
management

Vak

1.5 De rest van dit boek

In lijn met onze focus, richt de rest van dit boek zich vooral op het managen van de hospitality experience in het commerciële domein van de hospitality industrie. Dit betekent echter niet dat onze voorbeelden zich beperken tot deze industrie, of dat de besproken managementprincipes en -tools uitsluitend toepasbaar zijn in het commerciële hospitality-domein. Uiteindelijk zal de specifieke context waarin je als (toekomstig) hospitality manager gaat werken, bepalend zijn voor de regels en normen die van toepassing zijn op de dagelijkse bedrijfsvoering.

Ter afsluiting van dit eerste hoofdstuk volgt hier een kort overzicht van wat we in de rest van het boek behandelen.

Hoofdstuk 2 (Waarde toevoegen aan een hospitality experience) richt zich op de kernvraag van het managementperspectief. Nu we de hospitality experience hebben gedefinieerd en we de verschillende manieren waarop zo'n experience kan worden geïnterpreteerd en beoordeeld hebben besproken, staat de vraag centraal hoe we deze kennis kunnen gebruiken om winst te maken.

Hiervoor moeten bedrijven begrijpen hoe het realiseren van hospitality experiences toegevoegde waarde creëert voor hun klanten, en hoe die experience onderdeel uitmaakt van de totale waardeketen. Uiteraard is een belangrijk element daarvan het beoordelen van *waarvoor* klanten bereid zijn te betalen, en *hoeveel* zij bereid zijn te betalen. De antwoorden op deze vragen zijn natuurlijk contextafhankelijk. Zo is de waardeketen van een snackbar heel anders dan die van een luxe vijfsterrenresort, en zijn ook de materiële en immateriële aspecten van het realiseren van een hospitality experience heel verschillend. Tegelijkertijd moeten al deze aspecten worden vertaald naar kosten en de juiste prijsstelling, zodat het mogelijk is om winst te maken. Dit alles benadrukt nog eens dat in bepaalde contexten, zoals het commerciële domein, een hospitality experience gekoppeld is aan financiële transacties. Een gast betaalt voor een bepaalde hospitality experience die de gastheer of -vrouw biedt. Bedrijven dienen met meer dan alleen de economische normen en regels rekening te houden in de prijsstelling, marketing en verkoop van hospitality. Ze moeten zich bewust zijn van de invloed van de prijsstelling op bijvoorbeeld de loyaliteit van gasten, en van hoe ze methoden als revenue management kunnen toepassen om de winst te maximaliseren.

De hospitality-industrie als economische sector is het onderwerp van hoofdstuk 3 (De hospitality-industrie). Hier bespreken we de verschillende soorten bedrijven die samen deze sector vormen. Ook laten we zien hoe bedrijven in deze sector in de loop van de tijd zijn geëvolueerd. We bespreken bijvoorbeeld de onafhankelijke versus ketenhotels en de rol van diverse restaurants en andere gelegenheden die zich richten op het aanbieden van eten en drinken. Maar we gaan ook in op de positie van aanverwante bedrijven, zoals pretparken en theaters. We belichten de belangrijkste kenmerken van hotel- en restaurantbedrijven die samen de kern van de hospitality-sector vormen, en leggen hun relatie tot (veranderende) klantsegmenten en voorkeuren uit. Ook bespreken we verschillende manieren om deze te beoordelen en te classificeren. Tot slot stellen we vast dat de hedendaagse hospitality-sector sterk afhankelijk is van externe partijen en organisaties voor de marketing en verkoop van producten en diensten. We bespreken de rol van deze partijen in de hospitality waardeketen en hun invloed op dagelijkse gang van zaken in deze branche.

Hoofdstuk 4 (Hospitality in andere sectoren) richt zich expliciet op de wijze waarop hospitality experiences kunnen en worden toegepast in andere contexten. Sommige hospitality experiences houden nauw verband met primaire activiteiten van bedrijven die *formeel* geen deel uitmaken van de hospitality-industrie. Voor deze bedrijven kan het zijn dat hospitality principes niet direct gerelateerd zijn aan hun kernactiviteiten, maar dat het toepassen daarvan wel toegevoegde waarde heeft voor hun klanten en medewerkers, waardoor zij concurrentievoordeel kunnen behalen. Hier laten we zien hoe het toepassen van inzichten uit de hospitality-industrie, bedrijven in andere sectoren kan helpen om de organisatie beter te laten presteren in de huidige, op netwerken gebaseerde, maatschappij.

Toekomst

Vervolgens wordt in hoofdstuk 5 (De toekomst van de hospitality-industrie) onderzocht hoe huidige en toekomstige trends en ontwikkelingen de hospitality-industrie zullen beïnvloeden. We bespreken onderwerpen als duurzame ontwikkeling en maatschappelijk verantwoord ondernemen, politieke en economische ontwikkelingen, de rol van technologie, social media en e-business, maar ook uitgangspunten en bedrijfsmodellen die ten grondslag liggen aan het realiseren van een hospitality experience. We besteden speciale aandacht aan generatieverschillen en de effecten daarvan op de altijd veranderende behoeften en wensen van, en interactie met, klanten. Tot slot geven we een aantal aanwijzingen voor wat dit allemaal kan betekenen voor toekomstige hospitality managers en bedrijven. We laten zien hoe belangrijk het is om trends en ontwikkelingen te kunnen scannen en te interpreteren, om je tijdig aan te kunnen passen aan veranderende omstandigheden. Omdat dit een kerncompetentie is van succesvolle hospitality managers gaan we hier in hoofdstuk 9 dieper op in.

Dagelijkse gang van zaken

Maar voordat we aan het laatste deel beginnen, gaan de hoofdstukken 6, 7 en 8 nader in op de dagelijkse gang van zaken in hospitality management. Voortbouwend op de voorgaande hoofdstukken, richt hoofdstuk 6 (Het ontwerpen van hospitality experiences) zich op het ontwerpen van hospitality experiences die passen bij de contextuele regels en normen en die de beoogde toegevoegde waarde opleveren. Verder gaan we in op belangrijke aspecten als tevredenheid, loyaliteit, branding en verwachtingen. Met behulp van 'touch point design' leggen we uit hoe een ondersteunende 'servicescape' kan worden ingericht.

Een cruciaal onderdeel van elke hospitality experience is de interactie tussen gastheer (m/v) en gast. Dit betekent dat het gedrag van medewerkers de sleutel is voor het realiseren van de beoogde experience van de gast. Hoofdstuk 7 (Hospitality-gedrag) richt zich op wat je nodig hebt om te garanderen dat hospitality experience vriendelijke service overstijgt. We onderzoeken verschillende interacties tussen gastheren en gasten, en beantwoorden vragen als: Wat is de betekenis van een bepaald ontwerp voor een hospitality experience voor de houding en het gedrag van medewerkers? Gerelateerde vragen hebben betrekking op zaken als timing en locatie, en de bijbehorende organisatorische en bestuurlijke ondersteuning die nodig is om hospitality experiences te realiseren. Dit alles vertalen we vervolgens in specifieke eisen met betrekking tot training en ondersteuning van medewerkers, inclusief het geven van passende feedback en het tonen van leiderschap.

Kwaliteit

Dit alles moet duidelijk maken dat zorgvuldige planning en management nodig is om een hospitality experience met succes te creëren. Hoofdstuk 8 (Kwaliteitsmanagement in de hospitality-industrie) onderzoekt drie voorwaarden voor het kunnen aanbieden van succesvolle hospitality experiences met de juiste kwaliteit op het juiste moment, tegen de juiste kosten. In dit hoofdstuk bespreken we de processen en middelen die nodig zijn om aan die voorwaarden te voldoen en geven we voorbeelden van te vermijden valkuilen. Dit leidt ons automatisch terug naar de rol van de hospitality manager. Die moet ervoor zorgen dat de processen en middelen zodanig worden gemanaged dat de hospitality experience daadwerkelijk waarde toevoegt voor de klanten en dat deze bijdraagt aan de waardeketen van het bedrijf.

Inderdaad, hoofdstuk 9 (Competenties en leiderschap) richt zich op de leiderschapsvaardigheden waarover hospitality managers moeten beschikken om hun rol op een juiste manier te kunnen vervullen, binnen en buiten de hospitality-industrie, nu en in de toekomst. Wat zijn de belangrijkste gevolgen voor de rol van de hospitality manager van wat we in de eerste acht hoofdstukken hebben besproken? En, cruciaal voor elke aankomende hospitality manager: welke competenties moet je beheersen om 'het voortouw te kunnen nemen' in het realiseren van een succesvolle hospitality experience?

**Leiderschaps-
vaardigheden**

Tot slot wordt in hoofdstuk 10 (De interculturele dimensie van een hospitality experience) het begrip cultuur en de impact ervan op een hospitality experience in een internationale context belicht. Het gaat in op de rol van cultuur in drie van de eerder in dit boek behandelde thema's: het ontwerpen van de hospitality experience (hoofdstuk 6), het verlenen van hospitality (hoofdstuk 7) en de competenties die nodig zijn voor zowel hospitality managers als medewerkers, om een succesvolle hospitality experience aan te bieden aan gasten uit de hele wereld (hoofdstuk 9).

**Cultuur
Internationale
context**

Samenvatting

1

- ▶ Hospitality is:
 - een woord dat mensen veelvuldig gebruiken
 - een woord dat mensen verschillend interpreteren
 - een begrip dat verwijst naar veel verschillende situaties en ervaringen

- ▶ Er zijn twee belangrijke perspectieven op het ontstaan en de geschiedenis van hospitality:
 - als een vorm van menselijk gedrag
 - als een bedrijfstak

- ▶ De hospitality-industrie bestaat uit een grote verscheidenheid aan etablissementen en organisaties.
Er is een debat gaande over de vraag hoe hospitality moet worden gedefinieerd. We kunnen twee denkrichtingen onderscheiden:
 - Sommige mensen denken dat de betekenis van hospitality onlosmakelijk verbonden is met menselijk gedrag, ongeacht de context.
 - Andere mensen denken dat hospitality betrekking heeft op het aanbieden van hospitality producten en diensten in de context van de commerciële hospitality-industrie.

- ▶ Hospitality heeft betrekking op:
 - het verstrekken van (een combinatie van) accommodatie, eten, drinken
 - de interactie tussen een gastheer of -vrouw en een gast

- ▶ De juiste manier om hospitality te interpreteren en te beoordelen is afhankelijk van de context waarbinnen deze plaatsvindt. Lashley (2000) onderscheidt drie soorten contexten:
 - het sociale en culturele domein
 - het huiselijke of privé-domein
 - het commerciële domein

- ▶ Een hospitality experience is direct gerelateerd aan de interactie tussen een gastheer en een gast, die beiden vrijwillig deelnemen aan de interactie:
 - de gastheer voorziet in accommodatie en/of eten en/of drinken voor de gast
 - de context van de interactie bepaalt welke regels en gedragsnormen passend zijn

- ▶ Het interpreteren en beoordelen van hospitality vereist een multidisciplinaire aanpak.

- ▶ Hospitality management is een vakgebied dat zich bezighoudt met de vraag hoe we met succes hospitality experiences kunnen creëren en managen.

Voer voor verdieping

In dit hoofdstuk is het begrip hospitality geïntroduceerd en gedefinieerd, waarbij de nadruk is gelegd op het lopende debat over de betekenis van hospitality voor de hospitality-industrie. Op basis van de inhoud van dit hoofdstuk kunnen de volgende vragen, uitdagingen en onderwerpen als interessante uitgangspunten dienen voor verdere discussie:

- 1** De hotelbranche kent zeer uiteenlopende soorten hotels, variërend van budgethotels tot luxe vijfsterren (of zelfs zeven- of achtsterren) hotels. Kun je aangeven wat voor soort hospitality experiences de gasten van deze verschillende hotels verwachten en acceptabel vinden in relatie tot de prijs die ze moeten betalen voor hun verblijf?
 - 2** In dit hoofdstuk worden drie domeinen genoemd die als verschillende contexten kunnen dienen voor het definiëren en interpreteren van de normen en regels die van toepassing zijn op het begrip 'hospitality'. Kun je drie regels en/of normen benoemen die slechts op één van de drie domeinen van toepassing zijn? En kun je drie regels en/of normen bedenken die je aan alle drie de domeinen kunt koppelen?
 - 3** We gaven het voorbeeld van een gevangenis die onderdak, eten en drinken biedt aan gevangenen. Toch rekenen we deze context niet tot de hospitality-industrie. Ken je meer contexten waarin accommodatie, eten en/of drinken worden aangeboden, maar die niet gezien kunnen worden als onderdeel van de hospitality-industrie?
 - 4** Na het lezen van dit hoofdstuk moet het je duidelijk zijn dat hospitality management een multidisciplinaire aanpak vereist. Kun je alle disciplines opnoemen die relevant zijn voor het creëren van een optimale hospitality experience voor gasten, vanaf het moment dat zij besluiten een verblijf te boeken in een groot vijfsterrenhotel? Denk hierbij aan alle betrokken disciplines voor, tijdens en na het daadwerkelijke verblijf van de gasten in het hotel. En hoe creëer je een optimale hospitality experience voor gasten die in een stijlvol, maar niet te duur, restaurant dineren? En wat maakt het realiseren van een hospitality experience anders dan alleen het verlenen van een *dienst*?
-