

Lectorale Rede

18 november 2010



De toekomst van Hospitality Business

*Van verkopen van goederen en diensten naar het
winstgevend toerusten van de gastbeleving*

Thomas Thijssen,

Lector Experience in Hospitality & Leisure

Kom verder. Saxion.

Inhoud

Introductie	3
Trend: de keten keert om van aanbod naar vraag	10
Innovatievermogen	16
Nederland klimt op als kennisnatie	17
Nederland blijft achter bij verbetering innovatie en R&D	19
China blijft stijgen	20
Meer productiviteit door sociale innovatie	20
Social innovatie is een nieuwe manier van denken en werken	21
Gastvrijheid, geschiedenis en definiëring	21
Experience design & experience management	27
Even praktisch nu	29
Terugblik op de stelling	29
Wat denkt u?	31
Referenties	32

ISBN: 978-90-73494-03-9
Titel: De toekomst van Hospitality Business
Van verkopen van goederen en diensten naar het winstgevend
toerusten van de gastbeleving
lectorale rede, 1e druk, november 2010
Auteur: Thomas Thijssen
Lectoraat: Experience in Hospitality & Leisure
Uitgever: Saxion, Kenniscentrum Business Development & Hospitality

Introductie

In Hospitality Business komen twee aspecten samen: gastvrijheid en business. Business wordt in het algemeen gezien als bedrijven en organisaties die gericht zijn op winstgevendheid door het leveren van goederen en diensten tegen betaling. De zogenaamde commerciële focus. Terwijl bij gastvrijheid de aandacht vooral uitgaat naar het sociale aspect tussen gast en gastheer. De bejegening en de beleving. De wederkerigheid van de relatie. De vraag is: bijten of versterken Hospitality en Business elkaar?

De stelling in deze lectorale rede is dat in de 21e eeuw organisaties en bedrijven niet kunnen overleven zonder een verregaande focus op de gast (klant) en vraaggestuurde business modellen. Sociale gastvrijheid en commerciële gastvrijheid moeten worden geïntegreerd om de verwachtingen van de gast te overtreffen en om marktaandeel en winstgevendheid te versterken.

Gedurende mijn rede zal blijken dat hospitality (onbaatzuchtige sociale gastvrijheid in persoonlijke en sociale contexten) in een business context (baatzuchtige of commerciële gastvrijheid) streven naar een balans in een wederkerige relatie tussen de gast en de gastheer. Uit de literatuur van gastvrijheid, beleving en dienstverlening blijkt hoe deze begrippen tot nu toe nog weinig eenduidig worden gehanteerd. Voor de professionalisering van Hospitality Business is een heldere duiding van groot belang, zowel bij het



onderwijs als in de beroepspraktijk. Hoe maken we onderscheid tussen gastvrijheid in het privé domein (met familie vrienden en kennissen), gastvrijheid in het sociale domein (in verschillende sociale netwerken waar we actief zijn) en in het commerciële domein (waar we voor gastvrijheid betalen)?

Gaandeweg in mijn rede zal ik deze stelling verdedigen. Ik zal deze stelling wetenschappelijk onderbouwen en u proberen te overtuigen. Oordeelt u zelf of

u het er mee eens bent of niet. Aan het einde van mijn rede kom ik terug op de stelling.

Als we spreken over vraaggestuurde business modellen en een verregaande focus op de gast dan dienen we ons ook af te vragen waar bedrijven en organisaties nu en in de nabije toekomst 'wakker van liggen'. Wat zijn de belangrijke vragen die leven? Praktijkgericht onderzoek immers adopteert vragen die geworteld zijn in de beroepspraktijk.

Welke 'issues' spelen er in de praktijk van Hospitality Business?

In dialoog met bedrijven en organisaties in de reisbranche (ANVR), hotelmanagement (KHN), regionaal toerisme (Recron, Provincie Overijssel), facility management (FMN) en evenementen (Event branche) is er in het laatste jaar een actueel inzicht ontstaan in de vragen waar de beroepsgroepen van Hospitality Business de komende tijd mee worstelen (zie overzicht in tabel 1 Vragen in Hospitality Business). Het is veelbetekenend dat verschillende van deze onderzoeken in nauwe samenwerking met de brancheorganisaties door studenten van Saxion Hospitality Business School onder begeleiding van docenten en onderzoekers zijn uitgevoerd. Voor de brancheorganisaties en collega lectoren, ook van andere hogescholen, betekent dit dat elk lectoraat zich kan toeleggen op die vraagstukken uit de praktijk die goed aansluiten bij de kennis en expertise van de desbetreffende kenniskring. Vraagarticulatie en matching met kennis en expertise is een noodzakelijke stap om de Hospitality Business sector beter aan te sluiten op de kennisinfrastructuur bij hogescholen. In tabel 1 staat een overzicht van de uitkomsten van de verschillende onderzoeken met actuele, representatieve en innovatieve vragen uit de beroepsgroepen van Hospitality Business.



Tabel 1: *Vragen in Hospitality Business*

<i>Vragen</i>	<i>Reisbranche</i> (ANVR) ¹	<i>Hotels</i> (KHN) ²	<i>Regio en toerisme</i> (Recron en Provincie Overijssel) ³	<i>Facility management</i> (FMN) ⁴	<i>Evenementen</i> (Eventbranche) ⁵
Vergrijzing	Senioren/spreiding/ gezondheid/cruises	Vergrijzing	Rekening houden met ontvolking platteland		
Alternatief transport	Trein				
Economische crisis	Later boeken/ korter en dichterbij/ auto/bungalow/kamperen		Stimuleren ondernemerschap, regionale concurrentie		
Samenstelling huishoudens	Singles reizen				
Beleving	Authenticiteit/ totaalpakketten/ themavakanties	Belevenismarketing en management CRM	Beleving bewoners en bezoekers	Beleving, gastvrijheid, vraagsturing en ketenomkering	Cocreatie
Hobby toerisme	Aansluiting bij hobby				
Opkomst Internet	Vervlechting bedrijfstakken, e-booking, social media, user generated content	Internetmarketing	Inzetten nieuwe media/ 3D animaties		Social media
Innovatieve IT	Mobile travel technology/ Semantisch web/ Travel 3.0 en Web 4.0				
Klimaatverandering	Kansen en bedreigingen				
Alternatieve energie	Link met duurzaamheid		Duurzaamheid promoten		
Duurzaam toerisme	Corporate Social Responsibility (CSR)/green key	CSR	CRS tussen overheden, ondernemers, onderwijs en onderzoek	Duurzaamheid	CSR
Eco toerisme	Link met duurzaamheid		Streekproducten/ agro toerisme		
Veiligheid	Plotselinge onzekerheid				Transparantie
Klimaat- en emissiebelasting	Regulering milieueffecten/ stijgende vlieggkosten				
Politieke ontwikkelingen	Bezuiniging/onzekerheid		Versnippering van de vrijtijdssector tegengaan		
Arbeidsmarkt		Dynamisch en gevarieerd/ flexibilisering arbeids- voorwaarden	Meer werkgelegenheid creëren		
Strategie		Strategische formules	Krachten bundelen en samenwerken	Strategie en toegevoegde waarde	
Conceptontwikkeling		Hospitality concepten	Innovatieve thema's /arrangementen		
Allianties		Samenwerkingsverbanden	Regionale innovatienetwerken		
Life style					Back to basics
Effectmeting			Beleidsindicatoren		Effectmeting
Ruimtegebruik			Recreatief medegebruik van natuurgebieden	Relatie FM en vastgoed in relatie tot ruimtegebruik	
Cultureel erfgoed			Herbestemming gebouwen en benutting immaterieel erfgoed voor identiteit van de regio		

Toelichting Tabel 1:

Vragen in Hospitality Business

De vragen zijn divers, ongestructureerd en complex en variëren van demografische ontwikkelingen (vergrijzing, samenstelling huishoudens, ontvolking platteland), economische ontwikkeling (economische crisis, internationale concurrentie), sociale ontwikkelingen (beleving, gastvrijheid, social media) tot technologische ontwikkelingen (duurzaamheid, energie, nieuwe media). In de onderzochte sectoren binnen hospitality spelen belangrijke vragen rondom gastvrijheid, beleving, en innovatie.

Gelukkig, er is bestaansrecht voor het lectoraat.

Bronnen:

¹ Bouwmeester, E. & Kleinbussink, J. (2010). *Nationale onderzoeksagenda ANVR*. Deventer: Saxion.

² Dollekamp, M. & Peters, T. (2010). *KHN NOAH: Welke issues zijn de komende 2-4 jaar van invloed op de hotelbranche?* Deventer: Saxion.

³ Flooren, M. (2009). *Programma Saxion Overijssel Werkt!* Deventer: Saxion.

⁴ Geraadpleegd op internet 1 september 2010. FMN website www.fmn.nl

⁵ EventBranche.nl geraadpleegd op internet 1 september 2010. Website www.EventBranche.nl

De vragen uit de beroepspraktijk die te maken hebben met beleving en gastvrijheid zijn door het lectoraat Experience in Hospitality & Leisure geadopteerd voor een meerjaren onderzoeksprogramma dat zich toespitst op de volgende hoofdlijnen (zie grijs gearceerde onderwerpen in tabel 1).

De afbakening en focus is op de volgende onderwerpen:

- het meten van beleving van gastvrijheid (de mens als gast)
- het innoveren van dienstverlening (de organisatie en medewerkers als gastheer)
- het versterken van de regionale toeristische ontwikkeling (de regio als ruimte voor beleving, innovatief ondernemen, groei en werkgelegenheid).

Op de wijze waarop het lectoraat inspeelt op deze vraagstukken met studenten, docenten, onderzoekers en beroepsbeoefenaren komen we later nog terug.

De opbouw van deze rede is als volgt:

- Allereerst kijken we naar de overkoepelende trends en in het bijzonder naar de opkomende trend van ketenomkering en de consequenties voor Hospitality Business.
- Vervolgens kijken we naar het innovatief vermogen van Nederland in een globale context en verdedigen dat in een kenniseconomie sociale innovatie leidend moet worden, wil Nederland de top 5 positie in de wereld bereiken. De vraag is wat dit betekent voor de beroepspraktijk van Hospitality Business en voor hoger onderwijs en onderzoek.
- Aansluitend bespreken we het begrip gastvrijheid en het toenemend belang van de Hospitality Business sector voor werkgelegenheid en de versterking van de economie.
- We kijken daarna, hoe experience design en experience management hulpmiddelen zijn om zintuigen te prikkelen, positieve emoties te bevorderen en betekenis voor gast en gastheer te genereren.
- Tenslotte geven we aan welke concrete bijdrage het lectoraat biedt aan studenten, docenten, onderzoekers en beroepsbeoefenaren in het bouwen aan nieuwe gastgerichte competenties en concepten.

Trend: de keten keert om van aanbod naar vraag

De algemene trends van internationalisering, informatisering en individualisering (<http://trendwatching.com>) en de opkomst en groei van een wereldwijde kennis economie met de 'war for talent' stellen hoge eisen aan bedrijven en organisaties. De dynamiek is groot in een 24/7 economie en de beter geïnformeerde en beter opgeleide consument wordt steeds kritischer. Dit dwingt het bedrijfsleven om naast een strategie gericht op product excellentie en operationele excellentie zich meer en meer te richten op 'customer intimacy' of wel klant-, en vraaggericht werken (Treacy & Wiersema, 1995). Dit veronderstelt een ander denk- en werkmodel. Van aanbodgericht (wij weten wat goed voor u is), naar vraaggericht (wat wilt u bereiken en hoe kunnen wij u daarbij ondersteunen?). 'Customer intimacy' gaat uit van de 'best total solution for the client's success'.

Het spreekt voor zich dat in dat laatste vraaggerichte model de beleving van de klant (gast) en de gastvrijheid van de aanbieder (gastheer) een steeds grotere rol spelen. Hieronder schetsen we de ontwikkeling in Hospitality Business van aanbodgericht naar vraaggericht en geven enkele voorbeelden van partners

uit bedrijfsleven en overheid die zich inspannen om vraaggericht te werken zoals recent gepubliceerd als een bijdrage in het NRIT Trendrapport 2010 (Thijssen, 2010).

Ontwikkelingen in de laatste decennia

In de wereld van vrije tijd en reizen zijn aanbieders en beleidsmakers de laatste 50 jaar vooral aanbodgericht bezig geweest. Natuurlijk worden trends gevolgd en weet men of bepaalde bestemmingen en bepaalde typen reizen of vrijetijdsactiviteiten toenemen of afnemen. Daar wordt dan op ingespeeld. Op het oog lijkt dat allemaal heel logisch. Management van reizen en vrije tijd begint bij een analyse van trends en ontwikkelingen (politiek, economisch, sociaal, technologisch). Vervolgens komt men tot een lijst van kansen en bedreigingen die men zo goed mogelijk matcht met de sterkten en zwakten van het bedrijf of de organisatie. Ook wordt gekeken naar de positie van de concurrentie. Wie de belangrijkste doelgroepen zijn wordt bepaald door segmentatie. Dan maakt men de keuze hoe zich te onderscheiden (prijs/kwaliteit) en worden plannen gemaakt voor het product, de prijsstelling, promotie, distributie (plaats) en personeel. Tenslotte volgt een begroting met aantallen reizigers (of bezoekers), de omzet, de kosten en het resultaat en gaat men aan het werk

om het plan te realiseren. Deze 'business' van het verpakken van vervoer, verblijf en vermaak heeft jarenlang goed gewerkt. Een goede inkoop, een goede gids, een goed boekingssysteem, goede afspraken in het distributiekanaal (reisbureaus) en de massabusiness bloeide en groeide. Voorbeelden zijn o.a.: TUI, OAD, Necker-mann, Holland International, Arke, Kras die meesters zijn in het bundelen van verblijf-vervoer-vermaak en deze arrangementen zeer concurrerend aanbieden.

Flinterdunne marges

Maar wat nu als de groei van de omzet stagneert? Wat nu als de marges flinterdun worden en de cashflow opdroogt of erger, negatief wordt? Wat nu als de consument meer en meer zelf zijn reis regelt en daar geen reisbureau, touroperator of reisorganisator bij inschakelt? Betekent dit het naderende einde van een vertrouwd business model? Of is het slechts een tijdelijk probleem? Ook bestemmingen voor de vrijetijdsbesteding (steden en regio's) schreeuwen via city en regio marketing om het hardst om aandacht te krijgen van potentiële bezoekers. De bovenstaande analyse gaat ook dan grotendeels op, met dien verstande dat het aanbod van een stad en regio doorgaans complexer van aard is. Het gaat dan om een bundeling van tal van vrijetijdsmogelijkheden als sport, recreatie, cultuur, architectuur,

natuur, culinair aanbod, vervoer, verblijf, etc. De grote vraag is of de bovenstaande gevestigde aanpak van trend naar planrealisatie ook in de komende tien jaar nog houdbaar is? Velen denken van niet. Managers maken zich terecht ernstige zorgen. Immers, zonder een gezonde marge, zonder cashflow en dus zonder investeringsruimte om zich te onderscheiden, komt men in een negatieve spiraal terecht. De grote vraag is hoe men dan kan bouwen aan een nieuwe spiraal van succes?

Managers zitten vast in het huidige aanbodgerichte business model waarbij het verkopen van goederen en diensten (vervoer-verblijf-vermaak) centraal staan. De goed opgeleide, wereldwijze gast zoekt echter naar zin en betekenis, een unieke beleving, thuis, op het werk en ook in zijn vrije tijd. Hoe kunnen hospitality managers inspelen op deze veeleisende gast?

Megatrend ketenomkering

De megatrend die wordt signaleerd is ketenomkering. Deze trend is bijvoorbeeld opgenomen in de onderzoeksagenda van Facility Management Nederland (FMN, 2010). De goed opgeleide mens van de 21e eeuw staat zelf aan het stuur van zijn leven en bepaalt zelf, samen met anderen, het programma van dat leven.

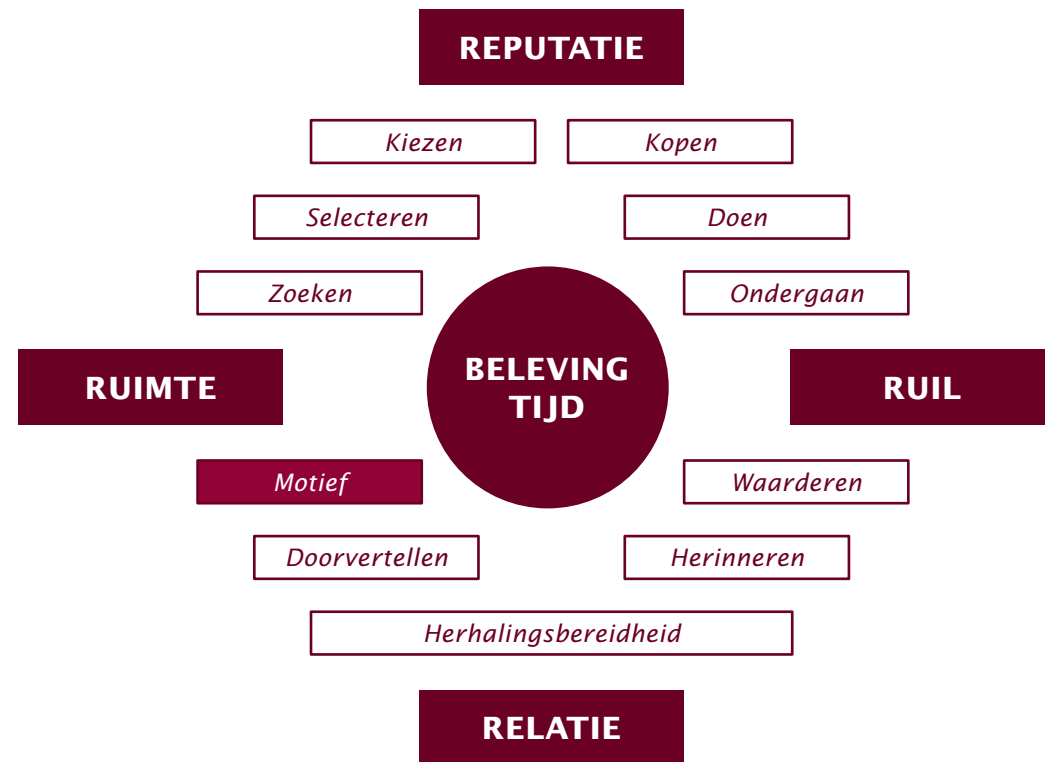
Van minuut tot minuut, van uur tot uur, van dag tot dag, van week tot week, van maand tot maand, etc. Zelf zin en betekenis geven aan het leven, los van allerlei sociale regelsystemen (overheid, ouders, werk, school, kerk, merkaanbieders), is de oorzaak, sterker, de noodzaak van de megatrend ketenomkering (Cornelis, 1988), (Thijssen, Peelen & Bink, 2006). Het individu componeert meer en meer zelf zijn programma van wonen, werken en recreëren. Dat hij dat niet alleen kan spreekt voor zich. Hij zoekt daarbij aansluiting bij bedrijven en organisaties die hem bij het proces van betekenisgeven daadwerkelijk ondersteunen.

Dit heeft verregaande consequenties voor dienstverlenende bedrijven in toerisme en vrije tijd. Niet de bedrijven staan centraal. Niet hun merk, hun aanbod, hun folder, hun website, hun bestemming. In plaats daarvan staat het programma van betekenisgeven van de individuele mens in zijn sociale context centraal, op een bepaalde tijd en plaats. Zijn of haar motief, zijn of haar zoektocht naar betekenis. Het lectoraat Experience in Hospitality & Leisure noemt dit de Guest Journey: de reis van de gast in de tijd, van motief naar zoeken, vinden, selecteren, kiezen, kopen, doen, ondergaan, waarderen, herinneren, doorvertellen en bereidheid tot herhaling (Thijssen, 2009). De vraag is echter: hoe

kan men dit achterhalen? Hoe kan men miljoenen individuele programma's kennen? Hoe kunnen de diensten van bedrijven op elk individu worden toegesneden? Bestaat het individu wel of is elk mens anders?

Het antwoord is: breng het proces van betekenisgeven in een bepaalde context in kaart en bepaal de kritische contactmomenten voor de gast. Zorg dat op deze momenten de verwachting wordt overtroffen. Dat klinkt erg eenvoudig. De uitvoering in de praktijk is een stuk lastiger, omdat vele factoren invloed hebben op de beleving van de gast. Inherent aan gastvrijheid (Relatie), gaat het ook over de inhoud en waarde van de dienst (Ruil), de plaats (Ruimte) en de organisatie (Reputatie). In Figuur 1 is de Guest Journey gevisualiseerd. De beleving van de gast in de tijd vertrekt bij het motief (concrete behoefte op een bepaalde tijd en plaats) en vervolgt de reis naar zoeken, vinden, selecteren, kiezen. De keuze wordt gemaakt op basis van ervaring en de reputatie van de organisatie en vervolgens maakt de gast een koopbeslissing. Hij doet en ondergaat de ruil relatie en bepaalt zelf of hij de ruil waardeert of niet. Met name de herinnering (positief of negatief) bepaalt of hij in deze relatie bereid is tot herhalingsaankopen. Hoe kunnen managers het Guest Journey Model in de praktijk toepassen?

Figuur 1: Guest Journey Model



Dialogo

Ga in gesprek met klanten en vraag naar wensen en verlangens, leg verbindingen en vervul deze verlangens tegen betaling. Dit proces is wezenlijk anders dan het inkopen van vervoer-verblijf-vermaak en is nieuw voor managers. Met andere woorden: breng de Guest Journey in kaart. Stellen we de individuele mens, in zijn sociale context (familie, vrienden, kennissen) centraal in ons denken, dan zetten

we als het ware een nieuwe bril op. De oude bril is aanbodgericht, de nieuwe bril is vraaggericht of zelfs vraaggestuurd. We moeten op een andere manier leren kijken, denken en werken. We moeten de aanbodgerichte denk- en werkwijze afleren en een nieuwe vraaggestuurde denk- en werkwijze aanleren. Dat kan als volgt (Ghoshal & Bartlett, 2000; Thijssen & Gijselaers, 2007):

Rationaliseren

- Door daadwerkelijk in de front linie in dialoog te gaan met onze klanten leren we het individuele programma kennen (Guest Journey) en kunnen we door zelfdiscipline en dienstbetoon wensen en verlangens identificeren en daar op inspelen. Dit is de nieuwe bril van vraaggestuurd ondernemen.

Revitaliseren

- Door intensieve samenwerking tussen bedrijfsonderdelen en met relevante ketenpartners.
- Door ambitieuze doelstellingen te stellen om de verwachtingen van de gast te overtreffen.
- Door te bouwen aan vertrouwen als vitale karakteristiek van samenwerking die effectieve realisatie bevordert.

Regenereren

- Door continue te leren (door de nieuwe vraaggestuurde bril op te zetten en door dialoog).
- Door het integreren van de context van het initiatief van het individu (de klant context), de individuele medewerkers, de afdeling, de organisatie tussen afdelingen en ketenpartners in een gestroomlijnde samenwerking.
- Door telkens te wisselen tussen het perspectief van rationaliseren (denken) en revitaliseren (doen).

Deze (R)eisbeschrijving kan bedrijven en organisaties helpen om in direct contact met de klant Customer Relationship Management centraal te stellen en nieuwe business modellen te genereren, die streven naar 'customer intimacy'. Deze business modellen kunnen een nieuwe fase van groei betekenen voor bedrijven en organisaties in Hospitality Business. De uitdaging voor de sector is om zichzelf opnieuw uit te vinden. Zet de nieuwe vraaggestuurde bril op. Veel succes! De keuze is aan u om afhankelijk van uw huidige positie in de markt en uw financiële positie, ketenomkering evolutionair of revolutionair aan te pakken. Hoe groot is de innovatienoodzaak en hoe groot is uw innovatievermogen?

Voorbeelden van vraaggerichtheid

De vraag is nu of er voorbeelden zijn van bedrijven en organisaties in de sector die al zo werken? Een van de voorbeelden is ID&T die in 2005 een Guest Journey ontwikkelde voor bezoekers van dance events. De Guest Journey van ID&T behelst 42 momenten voor tijdens en na het bezoek aan een dance event. Zeven meest betekenisvolle momenten die voor de beleving van de bezoeker zeer belangrijk zijn, zijn geïdentificeerd. Door op deze zeven momenten extra te investeren in bereikbaarheid, beschikbaarheid, gastvrijheid en dienstbetoon en de effecten

daarvan te meten is het mogelijk om de dance events vraaggestuurd te ontwerpen, te exploiteren en te evalueren.

Een ander recent voorbeeld is OAD dat een bijzonder lectoraat heeft bij Saxion waarbij de Guest Journey als missie en als uitvoeringsprincipe centraal staat. OAD onderzoekt hoe nieuwe toegevoegde waarde diensten, voor, tijdens en na de reis de belevingswaarde en het herhalingsbezoek kan vergroten. Ook De Jong Intravakanties werkt aan de strategie en implementatie van 'customer intimacy', met een concrete marsroute om de klantwensen beter te kennen en daar voortdurend en verrassend aan te voldoen. In de gezondheidszorg neemt door marktwerking patiëntgerichtheid toe; het Radboud UMC, Erasmus UMC, Leids UMC, Flevoziekenhuis, Gelre Ziekenhuizen en het Deventer Ziekenhuis zetten stappen om gastvrijheid voor de patiënt, bezoekers en medewerkers centraal te stellen in strategie en implementatie. Daarbij zijn vaak de facility managers de voortrekkers om gastvrijheid en dienstverlening goed af te stemmen op de zorg voor de patiënt. In de GGZ speelt dit bij o.a. Mediant, Atlant, GG Net. Tenslotte voert de Provincie Overijssel en de regio's Twente, IJsseldelta, WaterReijck, Vechtdal en Salland toeristisch beleid aan de hand van de Guest Journey voor bezoekers en

bewoners in de vrijetijdseconomie. Dit is echter een start en er is nog veel ontwikkelingswerk te doen om de verschillende hospitality business sectoren vraaggericht of vraaggestuurd te maken.

De innovatienoodzaak is aangetoond aan de hand van de trend ketenomkering. Nu we zicht hebben op wat ketenomkering inhoudt is het goed om te kijken hoe het in Nederland staat met het innovatievermogen. Immers om als organisatie te transformeren van aanbodgericht (het leveren van goederen en diensten) naar vraaggericht (winstgevend inspelen op de vraag van de klant) is innovatievermogen nodig en een nauwe samenwerking tussen organisaties en kennisinstellingen kan daarbij helpen. De bewustwording van de innovatienoodzaak, en het ontwikkelen van een innovatie ambitie zijn stappen die kunnen leiden tot het inzetten van innovatievermogen om de ambitie te realiseren. U zult zich ongetwijfeld afvragen waarom de uitstap naar innovatievermogen noodzakelijk is. Ik wil aantonen dat voor innovatie in de internationale context (Hospitality Business is bij uitstek internationaal) sociale innovatie en dus gastvrijheid en nieuwe manieren van werken een voorwaarde zijn voor succes.

Innovatievermogen

Er is een aantal determinanten van innovatievermogen in dienstverlenende organisaties, gebaseerd op onderzoek van EIM Business and Policy Research (De Jong, 2001). Deze determinanten variëren van menselijke karakteristieken, strategie, structuur, beschikbaarheid van middelen, netwerk activiteiten, kenmerken van de onderneming, de innovatie infrastructuur en marktkenmerken. De Jong, (2001) testte 38 determinanten in acht categorieën en toonden aan dat de meeste categorieën geschikt zijn om innovatief vermogen te verklaren. Er zijn twee belangrijke criteria om innovatie ook daadwerkelijk tot stand te brengen. Het eerste criterium is de bereidheid van medewerkers om risico's

te nemen (creativiteit, bereidheid tot samenwerking, aanpassingsvermogen en flexibiliteit). Het tweede criterium is de formulering van een strategische missie met een focus op innovatie en concrete innovatiedoelstellingen. Dit zijn gegevens uit onderzoek in 2001. Hoe staat het nu met het innovatief vermogen van de BV Nederland anno 2010? Indien het lectoraat een bijdrage wil leveren aan het innovatievermogen van bedrijven in Hospitality Business dan is het noodzakelijk om de positie van Nederland in een internationale context m.b.t. innovatievermogen goed te kennen. Vandaar dat ik kort in ga op recente gegevens van het World Economic Forum (Schwab, 2010) waarbij Nederland opklimt als kennisnatie.

Nederland klimt op als kennisnatie

Volgens het World Economic Forum (Schwab, 2010) herrijst Nederland. Na de harde klap van de kredietcrisis stijgt ons land in de top 10 van kenniseconomieën van het World Economic Forum van 10 naar 8. Aansluiting met zeer slimme landen is er nog onvoldoende. Scandinavische landen blijven bovenaan staan door hun hoge investeringen in kennis en Duitsland stijgt duidelijk verder. Grote verliezer: de USA. En Denemarken valt terug vanwege zijn antimigratie beleid dat kenniswerkers afstoot. Een interessante les in de context van gastvrijheid jegens vreemdelingen.

Het World Economic Forum (WEF) publiceert jaarlijks de concurrentiepositie van landen. Het Erasmus Strategic Renewal Center is partnerinstituut van het WEF en verzamelde de gegevens voor Nederland. De projectleiders zijn prof.dr. Frans A.J. van den Bosch, prof.dr. Henk W. Volberda en drs. Rick Hollen van de Rotterdam School of Management, Erasmus University (WEF, 2010).

“Zij wijzen er op dat Nederland op een aantal basiscriteria (kwaliteit van instituties, gezondheidszorg, infrastructuur mainports, toegankelijkheid onderwijs)

en efficiency factoren (goederenmarkt, arbeidsmarkt) excelleert en goed scoort als het gaat om technologie en kennisontwikkeling. Toch haalt ons land er niet echt uit wat er in zit”.

“Daarentegen varen de opkomende economieën redelijk goed gedurende dit postcrisis tijdperk. De BRIC's (Brazilië, Rusland, India en China) verwachten groeicijfers van tussen de 5,5 en 10 procent in 2010 en kunnen daarmee als de motor van economische groei worden gezien”.

Het is dus niet verwonderlijk dat Saxion zich richt op internationalisering en de Hospitality Business School dit beleid toepast met honderden buitenlandstages per jaar. De focus op ASIA Track van de Hospitality Business School anticipeert op de verdere groei in Azië.

Zwitserland voert opnieuw de ranking aan; superieure kennisinstellingen en de voortdurende gerichtheid op innovatie door samenwerking van bedrijfsleven en universiteiten, tezamen met een excellente infrastructuur, staan garant voor een nummer 1 positie.” Daar kunnen we dus veel van leren. Maar ook van de andere landen uit de top 5.



Tabel 2: Ranking World Economic Forum

Positie	Land
1	Zwitserland
2	Zweden
3	Singapore
4	USA
5	Duitsland
6	Japan
7	Finland
8	Nederland
9	Denemarken
10	Canada

“Ondanks het feit dat de kredietcrisis de meeste Westerse landen heeft verzwakt, heeft het concurrentievermogen van de Nederlandse economie zich volgens Henk Volberda (2010) goed hersteld. Nederland is gestegen van de 10e naar de 8e plaats in tijden van grote onzekerheid. De dalende lijn van het afgelopen jaar vanwege de slecht functionerende financiële markten, de afnemende solvabiliteit van banken en de afnemende kredietverlening is volgens Volberda deels gecompenseerd door aanzienlijke verbeteringen in de fysieke infrastructuur, adequaat macro-economisch beleid en een efficiëntere gezondheidszorg.”

“De financiële markten en de solvabiliteit van banken staat nog steeds onder druk. Maar Nederland behoort met haar haven (3e plaats), spoor (9e plaats) en luchttransport infrastructuur (8e plaats) tot de

internationale top. Tevens heeft Nederland ten opzichte van andere Europese economieën een redelijk efficiënte arbeidsmarkt waardoor de werkloosheid in Nederland nog steeds laag is. Hoewel het overheids-tekort is toegenomen is het internationale vertrouwen in de Nederlandse economie groot (zie 5e positie kredietrating) en zijn de tekorten minder groot dan tekorten in omringende economieën.”

“De Nederlandse economie is ook technologisch zeer geavanceerd (3e positie) met een hoge toepassing van moderne ICT toepassingen. Tevens beschikt Nederland over een ondersteunend cluster van kwalitatief hoogwaardige locale toeleverende industrieën en locale zakelijke dienstverlening. Volgens professor Volberda zijn deze resultaten een stap in de goede richting om Nederland in de top 5 terug te brengen.”

Nederland blijft achter bij verbetering innovatie en R&D

“Helaas weet Nederland dat niet om te zetten in een verhoogd innovatievermogen. Op een aantal belangrijke innovatie-indicatoren blijft Nederland niet goed presteren. De teuglopende investeringen in Research & Development, de terughoudendheid van banken bij kredietverstrekking, de Chinese muren tussen kennisinstellingen en bedrijven en het gebrek aan gekwalificeerde kenniswerkers speelt de Nederlandse bedrijven parten. Het gevolg is dat de innovatieslag niet gewonnen wordt en nieuwe groeikansen van een voorzichtig aantrekkende internationale wereldeconomie onvoldoende worden benut. Dat blijkt bijvoorbeeld uit lage scores op innovaties en kennisabsorptie.” Hier ligt duidelijk een belangrijke rol voor Saxion in het opleiden van kenniswerkers, en kenniscocreatie en valorisatie (realiseren van nieuwe producten en diensten) met partnerorganisaties.

“De nummer 3 positie van Nederland met betrekking tot technologische geavanceerdheid is met name te danken aan de hoge penetratie van PC's, internet, mobiele telefonie, breedbandtechnologie en de beschikbaarheid van de nieuwste technologieën. Aanzienlijk lagere scores worden behaald als het gaat om het

absorberen en toepassen van die nieuwe technologieën door bedrijven (25e positie), hetgeen zijn weerslag vindt in de innovatiescore.”

“De innovatiescore is helaas niet verbeterd”, stelt professor Volberda. “Ondanks de aanwezigheid van de nieuwste technologieën weten Nederlandse bedrijven dit nog niet voldoende om te zetten in nieuwe producten en diensten. Nederland blijft achter in bedrijfsuitgaven in onderzoek en ontwikkeling en het continu verbeteren van de kwaliteit van wetenschappelijke onderzoeksinstituten, terwijl de samenwerking van kennisinstellingen met het bedrijfsleven niet is verbeterd. In tegenstelling tot Zwitserland en de Scandinavische landen heeft Nederland nog niet de omslag gemaakt naar een kenniseconomie”, is de scherpe conclusie van Volberda”.

Saxion is hard bezig om de omslag van onderwijsinstelling naar kennisinstelling in een kenniseconomie te maken. Ik wil graag helpen om daar samen een extra impuls aan te geven.

China blijft stijgen

“China blijft het goed doen door benutting van schaalvoordelen, efficiënte bedrijfsprocessen, maar ook door een groeiend innovatiepotentieel. China, koploper van BRIC's (Brazilië, Rusland, India en China), staat dit jaar zelfs op de 27e plaats omdat er sprake is van toenemende investeringen in infrastructuur, economische hervormingen en een sterk groeiende binnenlandse markt. India is daarentegen met twee plaatsen gezakt naar de 51e plaats, maar scoort op sommige innovatie-indicatoren beter dan Westerse economieën. Brazilië is gezakt naar de 58e plaats. De gezondheid van de beroepsbevolking, lager onderwijs en de infrastructuur blijven echter de belangrijkste verbeterpunten voor BRIC landen.

Meer productiviteit door sociale innovatie

“De eenzijdige investeringen in harde technologie, sleutelgebieden en technologische topinstituten hebben niet geleid tot een hogere innovatiecapaciteit van Nederland. Het innovatievermogen van in Nederland gevestigde bedrijven is juist uitermate kwetsbaar gebleken door saneringen van buitenlandse bedrijven en verplaatsing van kennisintensieve activiteiten naar opkomende economieën.”

“Juist nu zal Nederland moeten inzetten op innovatie om de productiviteit en het concurrentievermogen te verbeteren. Om de innovatiekloof in Nederland op te lossen zal sociale innovatie bovenaan op onze nationale innovatie agenda moeten komen; flexibel organiseren, horizontaal managen en slimmer werken waardoor technologische innovaties beter renderen in Nederlandse ondernemingen. Sociale innovaties moeten kennistoepassing en passie voor innovatie binnen bedrijven bevorderen. Van den Bosch en Volberda benadrukken: Niet alleen technologische innovaties zijn belangrijk voor Nederland, maar nu vooral sociale innovaties.”

Sociale innovatie is een nieuwe manier van denken en werken

We concluderen dat technische en sociale innovatie volgens het World Economic Forum (Schwab, 2010) belangrijke onderwerpen zijn op de Nederlandse innovatieagenda. Het hoger onderwijs in Nederland en zeker Saxion is goed toegerust met praktijkgericht onderzoek om het innovatievermogen van organisaties te versterken. De focus van het lectoraat Experience in Hospitality & Leisure is gericht op sociale innovatie. In het geval van sociale innovatie spelen ketenomkering, een nieuwe manier van denken, werken, slim organiseren, een klantgerichte benadering en gastvrijheid een belangrijke rol. Echter, het begrip ‘gastvrijheid’ is niet eenduidig. Ook in het academische debat is sprake van definities die elkaar overlappen of tegenspreken. Het begrip ‘experience in hospitality’ krijgt pas de laatste vijf jaar meer aandacht in de academische literatuur. Onderstaand een korte historisch overzicht van gastvrijheid met het doel om de trend van ketenomkering en sociale innovatie in een historische context te plaatsen.

Gastvrijheid, geschiedenis en definiëring

Enkele maanden terug rapporteerde het NRC dat archeologen in Israël de sporen van een begrafenisfeest van 12000 jaar geleden hebben getraceerd. Voor mij is dat de eerste melding van een gebeurtenis die gerelateerd kan worden aan gastvrijheid. De origine van commerciële gastvrijheid gaat terug naar de taveernes en bars in de codex van Hammurabi, een koning in het oude Babylon (tegenwoordig Iran), van rond 1700 v. Chr. en in steen geëst zoals is te zien in het Louvre in Parijs (McLachlan, 1994 p34). De hospitality ‘industry’ is een van oudste sectoren samen met brouwerijen en prostitutie. Het concept van een ‘herberg’ wordt in het algemeen toegeschreven aan de Egyptenaren, die ‘herbergen’ gebruikten als plaatsen voor het nuttigen van een drankje en voor een overnachting (White, 1968 p4).

Taylor and Bush (1974) beschrijven de eerste overnachtingsmogelijkheden in Engeland als “brothels and drinking houses”. Vroege ‘Inns’ waren waarschijnlijk ‘Khans’, een kruising tussen een stal, een winkel en een fort en boden onderdak voor reizigers in een overvolle, stinkende en lawaaiige omgeving (White, 1968 p4).

In het middeleeuwse Engeland waren de wegen slecht en de meeste reiziger waren te voet of te paard. Reizen werd gestimuleerd door pelgrimgtochten, kruistochten en door handel. Het was een gevaarlijke bezigheid omdat de wegen vergeven waren van overvallers en dieven. Reizigers trokken vooral in groepen en vonden veilig onderdak, dat gratis werd aangeboden door edelen, gegoede burgerij en kloosterlingen (White, 1968). Het Christelijke recht op een veilig toevluchtoord bood reizigers de mogelijkheid om in religieuze gebouwen te verblijven. Hoewel de gewone man in kloosters of andere religieuze gebouwen verbleef, logeerde de adel bij privé huishoudens van hun eigen klassen. Deze huizen ontwikkelden zich in 'Inns' en de gastheren in "Innkeepers" (Lockwood & Jones, 2000).

Specifiek voor commerciële doeleinden gebouwde 'Inns' werden gemeengoed in de 14e eeuw (Medlik, 1972). Het aantal 'Inns' nam verder toe in de 15e eeuw, terwijl de invloed van de kerk afnam. Toen was er al sprake van Hospitality Business (Medlik, 1972). In de 16e eeuw nam het comfort toe door de uitvinding van de 'water closet' of WC door Sir John Harrington in 1596 (White, 1968). Taveernes werden meer eetgelegenheden, er was sprake van een groei van 'resorts' op het platteland en aan de Engelse kust terwijl

'haute cuisine' in Frankrijk in opkomst was (Lockwood & Jones, 2000). Tunbridge Wells en Harrogate beschikten in 1630 over goed gevestigde 'spa's' voor plezier en ontspanning (White, 1968).

Het woord 'hotel' kwam in gebruik rond 1780 (Taylor & Bush, 1974) als een etablissement zoals gebruikelijk in Parijs, genaamd 'hotel garni'. Een 'hotel' was een groot huis waar gasten in een meer luxe omgeving verbleven dan in 'Inns' (Medlik, 1972). Bekende namen als Ritz en Claridges openden als luxe hotels hun deuren tegen het einde van de 18e eeuw. Groepsreizen startten bij de opening van het eerste stoomtrein tracé. Hotel de L'Europe opende in Amsterdam in 1896. Een herberg genaamd 'Het Rondeel' bezette deze plek sinds 1633.

De Ecole hôtelière de Lausanne (EHL) werd opgericht in 1893, zo'n 117 jaar geleden. Vanaf de start benadrukte deze hotelschool niet alleen de techniek, maar juist ook de cultuur van gastvrijheid. De mix van tastbare en niet-tastbare elementen die aan de basis staan van deze unieke industrie. Gedurende de 'Belle Epoque', was er sprake van een 'boom' in toerisme en er was een urgente behoefte aan vaardige en professionele medewerkers op elk niveau van de organisatie. Dit was het tijdperk van 'grand palaces and



magnificent hotels' – die ook nu nog bestaan- gebouwd aan het meer van Genève en in de resorts in de Bergen hoog boven het meer, om een groeiend potentieel van internationale, welgestelde en beroemde gasten te verwelkomen.

De verdere diversificatie van de hospitality industry in de 20e eeuw van luxe en kleine resort hotels naar backpacker hotels, health spa's, self-contained resorts, cruise ships and boutique lodges en boerderij campings, heeft een industrie geschapen van enorme omvang en invloed. Overeenkomstig andere sectoren, werd de hospitality industry hard geraakt tijdens de kredietcrisis en de val van de huizenmarkt in 2009. Huishoudens en bedrijven bespaarden op de uitgaven in onze sector (World Travel and Tourism Council, 2010). Ook was de impact op teruggang van investeringen in de sector stevig.

Desondanks bood de sector in 2009 werk aan 235 miljoen mensen wereldwijd, met een global GDP van 9.4%. Al hoewel er voorzichtige tekenen zijn van herstel van de wereldeconomie, verwacht het WTTC een geleidelijke groei in Westerse economieën. Met name wordt er een stevige groei verwacht in de opkomende economieën. Zij zullen als motor voor de hospitality industry fungeren. Echter, een toegenomen focus op 'leisure' zal ook in de ontwikkelde landen met volwassen markten innovatie en de creatie van duurzame goederen en diensten stimuleren.

Commerciële Hospitality is veranderd van een moeizame start 3700 jaar geleden, met vaak een slechte reputatie, in een professionele en internationale sector met groei, perspectief en carrière mogelijkheden. We zijn dus als Hospitality Business School goed gepositioneerd om daar een

stevige bijdrage aan te leveren met onze afstudeerders.

Uit de bovenstaande korte schets van de geschiedenis van Hospitality Business blijkt dat de definities veelal bestaan uit overnachtingsmogelijkheden en de mogelijkheden voor het nuttigen van een drankje en een maaltijd. De accommodatie en de verstrekkingen staan centraal. Echter, niet alleen de elite is in de laatste 50 jaar gewend geraakt aan deze geneugten, grote groepen van de wereldbevolking hebben intensief kennism gemaakt met reizen, verblijf en vermaak, zijn meer ervaren, zijn beter opgeleid, hebben een hoger inkomen en stellen dus steeds hogere eisen. De verstrekkingen zijn niet langer uniek en onderscheidend. Naast fysiologische behoeften, hebben reizigers nu vooral ook psychologische, sociale en culturele behoeften (Boswijk, Thijssen & Peelen, 2007). Zo plaatsen we de trend van ketenomkering en de noodzaak van sociale innovatie zoals besproken in een historische context. Ketenomkering staat nog in de kinderschoenen. Het inspelen op meer dan fysiologische behoeften door gastvrijheid kan (het vervullen van psychologische, sociale en culturele behoeften) ons op weg helpen. Echter, het begrip gastvrijheid in de literatuur is niet eenduidig.

Hoe definiëren we gastvrijheid?

In de Oxford English Dictionary wordt gastvrijheid gedefinieerd als ‘the act or practice of being hospitable; the reception or entertainment of guests, visitors, or strangers, with liberality and goodwill’. Being hospitable is ‘offering or affording welcome and entertainment to strangers. Extending a generous hospitality to guests and visitors’. Kortgezegd: gastvrijheid is het gedrag of de praktijk van gastvrij zijn naar vreemdelingen. Hen welkom heten en het bieden van een gulle en weldadige ontvangst. Goed beschouwd heeft deze beschrijving vooral te maken met intermenselijk gedrag en minder met zaken als accommodatie, drankjes en maaltijden.

Lockwood & Jones (2000) geven aan dat commerciële hospitality voort is gekomen uit privé hospitality als een echte business om de markt buiten het eigen huis te bedienen van goederen en diensten als drankjes, maaltijden en accommodatie en duiden gastvrijheid aan de hand van tastbaarheden. Cassee (1983), stelt dat gastvrijheid niet langer als verstrekker van voedsel, onderdak en veiligheid gezien moet worden om basisbehoeften te bevredigen. Gastvrijheid mixt tastbare componenten van bedden, maaltijden en drankjes met ontastbare elementen als ambiance, omgeving en gedrag van

de medewerkers. Nailon (1982) verwijst naar gastvrijheid als het ‘aanbieden van fysiologisch en psychologisch comfort en veiligheid. Zo kunnen we nog even door-

gaan met het opsommen van definities, maar om kort te zijn laat ik een kort overzicht zien om daarna naar het onderwerp experience over te stappen.

Auteur en jaar	Definitie van gastvrijheid
Lockwood & Jones (2000)	Commerciële hospitality komt voort uit privé hospitality als een echte business om de markt buiten het eigen huis te bedienen van goederen en diensten als drankjes, maaltijden en accommodatie
Cassee (1983)	Een mix van tastbare componenten (bedden, maaltijden en drankjes) en ontastbare elementen (ambiance, omgeving en gedrag medewerkers).
Nailon (1982)	Het aanbieden van fysiologisch en psychologisch comfort en zekerheid.
Thio (2005)	De hospitality industrie is samengesteld uit organisaties die gespecialiseerd zijn in het verstrekken van accommodatie en/of maaltijden en/of drankjes, door een vrijwillige intermenselijke ruil, die van nature simultaan is en wordt ondernemen om het wederzijdse welzijn van de betrokkenen te vergroten. De basis functie van gastvrijheid is om een relatie te vestigen of een bestaande relatie te versterken.
(Brotherton & Wood, 2008, p.40).	The first theme of hospitality is hospitality as a means of social control, especially the control of ‘strangers’, people who are essentially alien to a particular physical, economic and social environment. The second theme of hospitality is hospitality as a social and economic exchange.

Brotherton en Wood (2008) geven aan dat het moeilijk is om hospitality te definiëren omdat er, academisch gezien, geen algemene instemming is wat hospitality betekent. In 'The Sage Handbook of Hospitality management' (2008) geven de auteurs verschillende definities en komen tot de conclusie dat er twee hoofdthema's zijn waar wel consensus over bestaat. Het eerste hoofdthema is: hospitality als 'social control' van de vreemdeling in een bepaalde fysieke, economische en sociale omgeving (Brotherton & Wood (2008, p. 39). Het tweede hoofdthema is 'social and economic exchange' (Brotherton & Wood, 2008, p.40).

Wij volgen Brotherton & Wood (2008) en definiëren hospitality als een intermenselijke (sociale) uitwisseling waarbij het

doel is de 'vreemdeling' accommodatie te verschaffen op een genereuze wijze. De activiteit van gastvrijheid kan gericht zijn op privé situaties en op bedrijfsmatige situaties. Bij ons onderzoek beschouwen we beide, maar focussen op Hospitality Business, de bedrijfsmatige kant van gastvrijheid waarbij 'social exchange' en 'economic exchange' samenkomen in de beleving van de gast.

Over gastvrijheid kan nog zeer veel worden gezegd en geschreven. In mijn opinie gaat het echter om het effect van gastvrijheid: de gastvrijheidsbeleving of experience als resultaat van gastvrijheid. Laten we eens kijken naar begrippen als experience, experience design en experience management.

Experience design & experience management

Een korte en krachtige definitie van experience is: een betekenisvolle ontmoeting op een bepaalde plaats en tijd (Boswijk, Thijssen & Peelen, 2007; Snel, 2007). Deze definitie sluit goed aan bij gastvrijheid als een 'social exchange'. Beleving is een continu en interactief proces van doen en ondergaan, van actie en reflectie die zin en betekenis geven aan persoonlijke, sociaal-culturele, economische en maatschappelijke contexten in de fysieke en in de virtuele wereld.

Bij betekenisvolle belevenissen gebruiken we onze zintuigen terwijl we iets doen en ondergaan. We worden positief of negatief geprikkeld door wat we ondergaan en dat leidt tot bepaalde emoties (plezier, verrassing, angst, boosheid, afschuw, minachting of verdriet). De beleving levert zin en betekenis op in de vorm van waardering (positief/negatief), herhalingsbereidheid, en de bereidheid om de beleving met anderen te delen.

Wat opvalt in deze definitie is dat de mens centraal staat in het vormgeven van zijn programma om zin en betekenis te geven aan zijn of haar leven (Cornelis, 1988). Dit sluit aan bij onze toenemende behoefte aan zelfactualisatie. Beleving is daardoor

iets heel persoonlijk. Ieder mens geeft immers op een unieke wijze zin en betekenis aan zijn of haar eigen leven. Dat maakt beleving een rijk en complex begrip en het bevorderen van een positieve beleving van de gast een echte uitdaging. Scott, Laws & Boksberger (2009) in de speciale uitgave van de Journal of Hospitality Marketing & Management 18:99-110 citeren Dubé & LeBel (2003) die de 'plezierige' belevenissen van een consument groeperen in vier mogelijke typen belevenissen:

1. Zintuiglijk (of fysiek) genoeg dat voornamelijk door een plezierige sensatie als gevolg van de experience (persoonlijk).
2. Sociaal genoeg als gevolg van de interacties met anderen (of het gebrek daarvan in geval van het genoeg van eenzaamheid).
3. Emotioneel genoeg als gevolg van gevoelens, ideeën of mentale denkbelden.
4. Intellectueel genoeg door het waarderen van de complexiteit en subtiliteiten van tastbare zaken in de omgeving.

Mijn focus op relatie (type 1 en 2, 3), ruil, ruimte (4) sluit daar niet goed bij aan, omdat Dubé & LeBel (2003) ruil als 'economic exchange' niet meenemen. Mijn stelling is dat om als gastheer en



organisatie een positieve reputatie op te bouwen naar gasten, gastvrijheid in het hart van de integrale aanbieder moet zitten: in de toegevoegde waarde dienst (economic hospitality), in de relatie (social hospitality) en in de ruimte (spatial hospitality). Een gast beleeft via zijn zintuigen het integrale aanbod in de tijd. Wel is het zo dat hij tegenwoordig verwacht dat de ruimte en ruil op orde is. Zo niet dan haakt hij sowieso af. Stemt met de voeten en kiest voor een andere aanbieder. Een gast wordt pas plezierig verrast wanneer hij wordt overtroffen in zijn verwachtingen ten aanzien van de intermenselijke relatie ofwel de bejegening. Een goed voorbeeld uit de praktijk is dat een medewerker van een ziekenhuis de echtgenote van een hartpatiënt tijdens de operatie van uur tot uur telefonisch op de hoogte stelt van het verloop van de operatie en de conditie van haar man. Deze op het oog simpele dienst overtreft de verwachtingen en is daarmee een goed voorbeeld van gastvrijheid en intermenselijke bejegening.

Zo sluit de beginnende theorie over Experience (gastbeleving) goed aan op de theorie van Hospitality (gastheer). Immers zij maken, als het goed is, samen een 'dans' in de tijd volgens de Guest Journey zoals eerder besproken.

In de design wereld wordt al jaren gesproken over begrippen en methoden als: human centred design, human centred interactivity design of user driven design. Bij product design en industrieel ontwerp bij o.a. de TU Delft zijn deze begrippen gemeengoed. In de wereld van diensten en experience wordt er gesproken van o.a. service blue print (Fisk, Brown & Bitner, 1993; Gummesson, 1994, 1998, 2002), de service profit cycle (Lovelock & Wirtz, 2007), de customer journey (Voss & Zomerdijk, 2007), staging (Pine & Gilmore, 1999) en cocreatie (Prahalad & Ramaswamy, (2004) en relatiemanagement (Grönroos, 2004; Payne & Frow, 2005). Duidelijk is dat ook de literatuur van diensten een verschuiving toont van de theorie van service transactie naar service relatie. In deze lectorale rede voert het te ver om deze kennis, begrippen en methoden op deze plaats uit te diepen. Wel maken wij bij ons praktijkgericht onderzoek gebruik van deze kennis.

Even praktisch nu

Onze werkwijze bij experience design en experience management is als volgt:

1. Bepaal het probleem rondom gastvrijheid en beleving met de partnerorganisatie.
2. Ontwerp een projectplan met beleidsprobleem, onderzoek en beleidsadvies met een concrete 'deliverable' voor de student, de docent, de onderzoeker en de partner.
3. Verricht aan de hand van de Guest Journey een scan van hoe het op een afdeling of bij een organisatie is gesteld met de gastbeleving (aandacht voor Relatie, Ruil, Ruimte en Reputatie) en waar verbeterdoelen concreet kunnen worden gesteld.
4. Bespreek de uitkomsten van de scan met de partner organisatie en ontwikkel een verbeterd of innovatief gastvrijheidconcept met implementatieplan.
5. Voer het nieuwe gastvrijheidconcept in dat beter inspeelt op de behoeften van de gast in tijd en ruimte.
6. Meet de effecten van het gastvrijheidconcept in termen van Relatie, Ruil, Ruimte en Reputatie.
7. Evalueer de opbrengst en de samenwerking en genereer leerpunten voor de toekomst.

Terugblik op de stelling

De stelling aan het begin van deze lectorale rede is dat in de 21e eeuw organisaties en bedrijven niet kunnen overleven zonder een verregaande focus op de gast (klant) en vraaggestuurde business modellen. Sociale gastvrijheid en commerciële gastvrijheid moeten worden geïntegreerd om de verwachtingen van de gast te overtreffen en om marktaandeel en winstgevendheid te versterken.

Volgens mijn collega lector Ruud Welten, die zich richt op ethiek en maatschappelijk verantwoord ondernemen in Hospitality Business, is deze stelling onvoldoende scherp geformuleerd.

Welten stelt: "De stelling sluit niet helemaal aan op wat je zegt. Een filosoof zou zeggen dat je gastvrijheid eerst opdeelt in sociaal en commercieel om vervolgens integratie te verdedigen. De vraag is of het onderscheid recht doet aan hospitality. Gaat het er niet veeleer om dat deze bipolariteit aan beide kanten werkzaam is? Wanneer we praten over sociale gastvrijheid gebruiken we daarbij onmiddellijk economische termen (ik wil gastvrij zijn want dat wordt van mij verwacht etc. kortom: ruilrelatie) en strikt commerciële gastvrijheid is onmogelijk, want we hebben het 'sociale' nodig om uit te leggen

wat het is. Het onderscheid moet dus worden geproblematiseerd.”

Dat vind ik mooi aan ons kenniscentrum: we onderzoeken, we nemen stelling, stellen vragen en gaan het debat aan. Mijn achtergrond is Hospitality Business en in de wetenschap ben ik gericht op ondernemen, innoveren en leren op basis van concepten als gastvrijheid en beleving. Ik begrijp Welten goed. De grens tussen private gastvrijheid, sociale gastvrijheid en commerciële gastvrijheid is uitermate moeilijk om te trekken. Vooral als je bedenkt dat de hospitality manager thuis, in zijn sociale netwerken en op het werk al of niet gastvrijheid bevordert. Het ziet er naar uit dat je de begrippen sociale gastvrijheid en commerciële gastvrijheid wel kunt onderscheiden maar niet echt scheiden. Welten als filosoof en ethicus hecht aan heldere begripsvorming en problematisering. Ik hecht aan problematisering tot op zekere hoogte. Mijn drive is om de bi-polaire kloof tussen sociale gastvrijheid en commerciële gastvrijheid te dichten door de beide aspecten te integreren in een focus op de beleving van de gast (sociaal en commercieel) door ketenomkering. Mijn streven is het dilemma tussen sociaal en commercieel te verzoenen in het overtreffen van de verwachtingen van de gast. Net zoals ketenomkering in de kinderschoenen

staat, staat deze verzoening van sociaal en commercieel ook aan het begin van een nieuwe ontwikkeling. Het blijven spannende tijden in het internationale veld van Hospitality Business.

Wetenschappelijk is de door mij geopperde stelling nog zeker niet bewezen en moet er nog veel, bij voorkeur interdisciplinair, onderzoek worden gedaan naar de relatie tussen gastvrijheid, beleving en business. Het exploratieve, beschrijvende, verklarende onderzoek dat het lectoraat met studenten en docenten in de beroepspraktijk doet, geeft wel aanleiding om de stelling om te bouwen tot vragen:

Indien we de gastvrijheid in een organisatie extreem verhogen, levert dat dan een significant hogere gastbelevingswaarde op? Leidt deze situatie tot een beter onderscheidend vermogen, klantloyaliteit, groter marktaandeel, grotere cashflow en meer investeringsruimte voor de continuïteit van de organisatie?

Wat denkt u?

Duidelijk merkbaar is de verschuiving in Hospitality Business van het verkopen van goederen en diensten naar het winstgevend toerusten van de gastbeleving. Ik ben daar van overtuigd. De toekomst van Hospitality Business hangt af van ons vermogen tot sociale innovatie en gastvrijheid en minder van technologische innovatie. Bent u ook overtuigd? We staan echter aan het begin van het toerusten van de gastbeleving en er valt nog veel (af) te leren en te doen. De omslag van productgericht naar klantgericht vereist immers een nieuwe bril, en nieuwe denk en werkmodellen. Het Guest Journey Model kan er een bijdrage aan leveren om samen met studenten, docenten en onderzoekers de beleving van de gast in de tijd in kaart te brengen en aan de hand van deze scan concrete maatregelen te treffen die de verwachtingen van de gast overtreffen.

Dank voor het luisteren naar mijn lectorale rede. Ik hoop dat u geïnspireerd bent geraakt en dat de beleving positief is, dat u meer van het onderwerp wilt weten en vooral dat u er samen met onze studenten en docent/onderzoekers aan wilt werken. Daar doen we het immers voor!

Graag wil ik de Raad van Bestuur van Saxion, de stuurgroep van ons kenniscentrum en al mijn directie collegae hartelijk danken voor de ambitie, de gastvrijheid en de leergierigheid om samen dit onderwerp nu en in de toekomst concreet op te pakken.

Tenslotte dank ik mijn lieve vrouw Saskia, onze zonen Thomas junior en Alexander en schoondochters Marieke en Astrid, grootouders Rita en Wim en vrienden en kennissen voor de aandacht en warmte. De meest belangrijke belevenis blijft immers die van persoonlijke aandacht, gastvrijheid en geluk in de kring van familie, vrienden, collegae en relaties.

Dank u allen.

Ik heb gezegd.

Boswijk, A., Thijssen, J.P.T. & Peelen, E. (2007). *The Experience Economy: A new perspective*. Amsterdam: Pearson Education Benelux.

Brotherton, B. & Wood R.C. (2008). *The SAGE Handbook of Hospitality Management*. London: Sage Publications Ltd.

Cassee, E. H. (1983). In Cassee, E.H., & Reuland, R. (Eds.) *The Management of Hospitality*. Oxford: Pergamon.

Cornelis, A. (1988). *Logica van het gevoel: Stabiliteitslagen in de cultuur als nesteling van de emoties*. Diemen: Stichting Essence.

Dubé, L. & LeBel, J.L. (2003). The content and structure of laypeople's concept of pleasure. *Cognition and Emotion*. Special Issue, J.A. Russell (Ed.), Vol.17, 263-297.

Fisk, R.P., Brown, S.W. & Bitner, M.J. (1993). Tracking the evolution of service marketing literature. *Journal of Retailing*, 69 (1), 60-103.

Ghoshal, S. and Bartlett, C. (2000). Rebuilding Behavioral Context: A blueprint for corporate renewal in Beer, M, and Nohria.N. Eds. (2000). *Braking the code of Change* p 195-222, Harvard Business School Press, Boston, MA.

Grönroos, C. (2004). The relationship marketing process: communication, interaction, dialogue, value. *Journal of Business & Industrial Marketing* 2, 99-113.

Gummesson, E. (1994). Making relationship marketing operational. *International Journal of Service Industry Management*, 5 (5), 5-16.

Gummesson, E. (1998). Implementation requires a relationship marketing paradigm. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 26, 242-249.

Gummesson, E. (2002). Relationship Marketing in the New Economy. *Journal of Relationship Marketing*, 1,1, 27-57.

Hotel School Lausanne (2010). Retrieved from the Internet August 1, 2020. <http://www.ehl.edu/eng/About-EHL/Profile/History-and-heritage>

Hotel de l' Europe (2010). Retrieved from the Internet August 1, 2010.

Jong, J.P.J. de, 2001. *Determinants of innovative ability: an empirical test of a causal model*, EIM Business & Policy Research, Zoetermeer.

Lockwood, A. & Jones, P. (2000). Managing hospitality operations. In C. Lashley (Ed.). *In Search of Hospitality* (pp. 157-176). Oxford: Butterworth-Heinemann.

Lovelock, C., J. Wirtz. (2007). *Services marketing: People, technology, strategy* (6th ed.). s.l.: Pearson Education International.

McLauchlan, G. (1994). *The Story of Beer: Beer and Brewing: a New Zealand History*. Auckland, New Zealand: Viking Penguin.

Medlik, S. (1972).

Profile of the Hotel and Catering Industry (2nd ed.). London: Heinemann.

Nailon, P. (1982).

Theory in Hospitality Management. *International Journal of Hospitality Management* 1(3), 135-143.

NRC Handelsblad (2010).

Nieuwsbericht inzake begrafenis feest van 12000 jaar geleden. Op radio 1: September, 2010.

Payne, A. & Frow, P. (2005).

A strategic framework for customer relationship management. *Journal of Marketing*, 69 (4), 167-176.

Pine, B. J. & Gilmore, J.H. (1999).

The Experience Economy: Work is theatre and every business is a stage. Boston: Harvard Business School Press.

Prahalad, C.K. & Ramaswamy, V. (2004).

The future of competition: Co-creating unique value with customers. Boston: Harvard Business School Press.

Schwab, K. (2010).

Global Competitiveness Report 2010-2011. Geneve: World economic Forum.

Scott, N., Laws, E. & Boksberger, Ph. (2009).

The Marketing of Hospitality and Leisure Experiences. *Journal of Hospitality Marketing & Management*, 18: 99-110.

Snel, A. (2007).

Definitie van Experience. Amsterdam: Universiteit van Amsterdam.

Taylor, D. & Bush, D. (1974).

The Golden Age of British Hotels. London: Northwood.

Thijssen, J.P.T., Peelen, E. & Bink, S. (2006).

Beraken versus Bereiken. Baarn: European Centre for the Experience Economy.

Thijssen, J.P.T. & Gijssels, W. (2007).

Dynamics in Business & Learning Business. In *Educational Innovation in Economics and Business X*, The Challenges of Educating People to Lead in a Challenging World Eds. McCuddy, M., Van den Bosch, H., Martz, B., Matveev, A. & Morse K. Dordrecht: Springer pp. 555-580.

Thijssen, J.P.T. (2009).

Guest Journey Model. A conceptual model. Research notes. Deventer: Research Centre Business Development & Hospitality.

Thijssen, J.P.T. (2010).

Ketenomkering. In: NRIT Trendrapport 2010. Breda: NRIT Research.

Thio, S. (2005).

Understanding hospitality activities: social, private and commercial domain. *Journal Management Perhotelan*. (1), 1-5.

Treacy, M. & Wiersema, F. (1995).

The Discipline of Market Leaders: Choose Your Customers, Narrow Your Focus, Dominate Your Market. Cambridge MA: Perseus Books.

Van den Bosch, F.A.J., Volberda, H.W. & Hollen, R. (2010).

De positie van Nederland. Science Guide. Geraadpleegd op het Internet 1 september 2010.

Voss, C., L. Zomerdijsk. (2007).

Innovation in experiential services: An empirical View. In: DTI (ed.). *Innovation in services* (pp. 99-134). London: DTI.

White, A. (1968). *Palaces of the People: a Social History of Commercial Hospitality*. London: Rap and Whiting.

World Economic Forum (2010). Global

Competitiveness Report 2010-2011. Geneve: World economic Forum.

WTTC (2010). Travel & Tourism Economic Impact.

London: World Tourism & Travel Council.