

Hotelsector globaliseert trager dan verwacht

Henk Dheedene

21-09-2002

Pag. 17

Hilton, Sheraton, Dorint, Radisson SAS. De namen klinken als een klok. Toch hebben de grote hotelketens niet zo'n sterke marktpositie als men zou verwachten. In tegenstelling tot bijvoorbeeld de luchtvaart of de bankwereld kent de hotelwereld een bijzonder traag globaliseringsproces. Daar zijn enkele redenen voor, en vele gevolgen. Gerrit op de Beeck

Ernst Aben is managing director van de Europese divisie van **Bare Associates** International (BAI), een Amerikaanse bedrijf dat zich bezighoudt met het professioneel uittesten van hotels. 'Ja, wij worden door de hotelketens betaald om van zichzelf te weten hoe goed ze zijn', zegt Aben. In de database van BAI zitten wereldwijd 15.000 'mystery shoppers' opgeslagen. Op regelmatige basis worden ze anoniem en strategisch ingezet voor één of ander hotelbezoek. Zijn visie: 'In Europa loopt het vaak nog mis.' Eén van de oorzaken? De familiale versnippering.

Het zal niet als een verrassing komen, althans niet voor diegenen die regelmatig in hotels overnachten, dat de quotering van de hotels allesbehalve betrouwbaar is. Opmerkelijk voor een dienstensector die toch al een tijdje meegaat. 'Hotels bestaan al 2.000 jaar, ook Jezus sliep in hotels', zegt David Michels, algemeen directeur van Hilton. 'En toch blijft de sector een buitenbeentje. Marriott, vandaag de dag de grootste keten, bezit amper 2 procent van alle hotelbedden. De vijf topketens samen vertegenwoordigen amper 7 procent van alle bedden. Dat bewijst dat deze industrie enorm vertakt is. Logisch ook dat er dus amper globale normen zijn. De differentiatie is te groot.'

'Correct', zegt Ernst Aben. 'Het ontbreekt de hotellerie aan een algemene standaardisering en dat kan pijnlijk zijn. Een viersterrenhotel in Rome is een tweesterrenhotel in België. Kijk naar Egypte, daar wordt met de sterren gesmeten. In het Rode-Zeegebied krijgt alles vijf sterren opgekleefd, maar als je het hotel even onder de loupe neemt, vind je een ander verhaal.' Oplossingen? 'Onmogelijk', zegt André Pury, senior vice-president van Hyatt International. 'In Europa is meer dan driekwart van de markt in privé-handen. Probeer daar maar eens een lijn in te trekken. 'Sterker nog', zegt Ernst Aben. 'Er treden ook enorme verschillen in dezelfde keten op. De Dorint Hotels zijn een goed voorbeeld. De ene Dorint overstijgt amper het Ibis-niveau (drie sterren), een andere komt in de buurt van een Ritz-Calton (zes sterren). Niet te verwonderen dat de consument het noorden kwijtraakt.'

Koopjes

Maar de globalisering is een feit en ook de hotelsector is - hoe omslachtig ook - in de ban van de overnames. Europa is het voornaamste doelwit omdat 80 procent van de hotels hier niet tot een keten behoort. Alle grote groepen zijn dan ook naarstig op zoek naar koopjes. 'Er zit in Europa een schat aan schitterende familiehotels die werkelijk prachtig, uniek en charmant zijn, maar de

slagkracht missen om internationaal iets te betekenen', zegt Roeland Vos, directeur Europa van de Starwood-groep, een keten die onder meer de merken Sheraton, Westin en The Luxury Collection groepeert. 'Die locaties willen wij ontdekken. Wij gaan ze niet kopen, maar runnen. We willen ze op niveau tillen en er een wereldse stempel van kwaliteit op drukken.' De jacht is dus geopend.

Radisson SAS liet zich alvast de kaas niet van de boterham eten en voegde de daad bij het woord. Het Balmoral-hotel in Spa, een project dat alles had om te slagen maar door een labiel privé-management niet van grond kwam, wordt nu door hen gerund. Het resultaat: in een jaar tijd steeg de omzet met 20 procent. 'Omdat we in staat zijn een hotel te kneden en een toegevoegde waarde te leveren', zegt manager Willem van der Zee.

'Polen is dan weer een voorbeeld hoe het niet moet', voegt Ernst Aben daaraan toe. 'Daar nemen de mega-ketens aan de lopende band kleine familiehotels over. Ze hangen hun vlag in de voortuin, schroeven hun bord op de deur en dat is het dan. Het gevolg? De klant denkt dat hij in een tophotel terecht komt want het staat in de directory van zijn geliefkoosde keten. Maar niets is minder waar, natuurlijk. Er staan nog steeds Polen achter de receptie en in het restaurant. Die spreken alleen Pools en zijn nog niet opgeleid tot de normen die de nieuwe eigenaar zou moeten hanteren. Resultaat: de klant is niet alleen teleurgesteld maar voelt zich ronduit bedrogen. Verhalen van hotels waar de vlag amper de lading denkt, zijn spijtig genoeg schering en inslag.'

André Pury knikt bevestigend en moet er zelfs om lachen. 'Iedere hotelketen wil meestal niet alleen de beste zijn, maar vooral de belangrijkste. En daar zit het probleem. Overnames mogen geen absolute prioriteit worden. Ik denk dat het een slecht idee is om nu hakoverkop een stormloop op al die kleinere familiehotels te organiseren. Voor Hyatt geldt de stelling: wat zijn de garanties zodat we genoeg controle krijgen om het hotel te exploiteren naar onze normen? Alleen een blinkend bord op de voordeur kleven, interesseert ons niet.'

Ook David Michels van Hilton maakt kanttekeningen, al stelt hij zich meer vragen over de globalisering. 'Ik vergelijk het dikwijls met de luchtvaartbusiness, net omdat de vergelijking niet opgaat', lacht Michels. 'Kijk, je bent sneller eigenaar van een hotel dan van een luchtvaartmaatschappij. Maar toch is een megablok vormen uitgesloten door de enorme versnippering binnen het hotellandschap. Het zal dus nog honderd jaar duren vooraleer de sector in grote allianties verdeeld wordt. Bovendien: in de luchtvaart moet je synergieën vormen, wil je het hoofd boven water kunnen houden. In de hotelsector doet die nood zich - nog - niet voor. Iedere goede manager kan winst maken met een hotel.'

Geld

En hoe zit het met de prijs-kwaliteitverhouding? De zakenhotels in Azië zijn de absolute top. Daar word je als het ware van de voordeur tot je bed begeleid. In Europa is dat ondenkbaar geworden. Het personeel kost hier niet alleen te veel, het heeft bovendien die mentaliteit van dienstbaarheid niet. Feit blijft dat in Azië de hotels opmerkelijk beter zijn. Of laat het ons anders stellen: u krijgt er meer voor uw geld. Van waar al die prijsverschillen? 'Wat is duur?', vraagt David Michels van Hilton. 'In Kenya is 35 dollar veel geld. In Londen of Tokyo is 350 dollar een goedkope kamer. Dat is gewoon de markt. Wanneer we de wereldcijfers bekijken, schommelt de gemiddelde kamerprijs op 132 dollar. En alle grote ketens draaien zeer dicht rond dat tarief,

geloof me.'

Zakenreizigers moeten het steeds vaker met kleinere budgetten stellen. De hotellerie uit het middensegment - drie sterren, zeg maar - vaart er wel bij. 'Omdat de luxueuze businesshotels onbetaalbaar geworden zijn, grijpt een klein bedrijf sneller naar een goedkoper hotel', bleek uit een studie van het vakblad Business Traveller vorig jaar.

'Dat is er niet op verminderd', zegt Ernst Aben. 'Hotelrekeningen zijn voor bedrijven een eenvoudige besparingsronde. Het lagere segment draagt daar de vruchten van. Zeer dikwijls werken die ketens niet alleen met duidelijke prijsafspraken, hun aanbod is ook gigantisch. De Franse groep Accor (Novotel, Sofitel, Ibis) is een zeer goed voorbeeld. Vooral KMO's gaan daarmee in zee want het is niet voor iedereen weggelegd om 350 euro per nacht op te hoesten. Ze sluiten een jaarcontract tegen een bepaalde eenheidsprijs en weten zo, op voorhand, exact in welk hotelbudget ze moeten voorzien. Neen, de tijd dat de secretaresse haar favoriete hotel boekte omdat ze dan op het einde van het jaar daar een flesje wijn kreeg, is voorbij.'

Verwachtingen

Maar krijgt de zakenman wat hij verdient? 'In Europa wordt veel 'hotelletje' gespeeld. Je ziet vooral jobstudenten en leerlingen van een hotelschool rondhossen. Er zijn te weinig ervaren conciërges met grijs haar', zegt Aben. 'En als je dan in een roemrijk en historisch hotel terecht komt, zijn ze meestal arrogant. Zo van: wij zijn hier al 100 jaar, wij hoeven niets meer te bewijzen. Ik weet wel, het is allemaal niet slecht bedoeld, maar eigenlijk kan dit allemaal niet.'

André Pury ziet het filosofischer. Voor hem zit het probleem in een verkeerd verwachtingspatroon. 'Ook in dit nieuwe millennium zal de zakenreiziger slechts drie dingen verlangen van zijn hotel: een goede locatie, een goed product en een persoonlijke service. Al de rest zijn trends en dus in zekere mate ondergeschikt. Natuurlijk installeren we ADSL-lijnen, bouwen we schitterende douchecellen met tower showers, richten we fusion-restaurants in en presenteren we draadloze klavieren om vanuit je bed je e-mails op je tv te lezen. Maar in essentie kom je altijd terug op die drie woordjes. Het is de bijbel van de hotelsector. Geloof me.'

Henk Dheedene

© 2002 Uitgeversbedrijf Tijd NV

