

## DELTA HOTEL: HOGERE GASTTEVREDENHEID DOOR EFFECTIEF GEBRUIK VAN FEEDBACK

DOOR: FRANK VAN ZUTPHEN

Eind 2012 is het Vlaardingse Delta Hotel gestart met een nieuw bedrijfsbeleid. Hierbij heeft de feedback van gasten een centrale plaats gekregen in de bedrijfsvoering. In deze white paper evalueren wij na ruim een jaar de effecten van het nieuwe beleid op de gasttevredenheid door middel van de NPS, de Net Promotor Score.

Ons onderzoek begint met een beschrijving van de veranderingen in het bedrijfsbeleid van het Delta Hotel. Vervolgens presenteren wij de effecten van het nieuwe bedrijfsbeleid op de gasttevredenheid en sluiten we af met de conclusies.

### CASUS: DELTA HOTEL

Het Vlaardingse Delta Hotel<sup>1</sup> beschikt over 78 kamers, 6 zalen, een Brasserie en een Grand-Café en ligt aan de Nieuwe Maas. Sinds het laatste kwartaal van 2012 is het Delta Hotel op gestructureerde wijze gebruik gaan maken van de gastenfeedback om hiermee haar dienstverlening te kunnen verbeteren.

Vanzelfsprekend was de feedback van gasten voor die tijd ook belangrijk. Wanneer er werd geïnformeerd of gasten tevreden waren, gebeurde dit echter meer generiek en vaak op een vrijblijvende manier (“*Was alles naar wens?*”). Hierdoor was er én minder feedback én was deze feedback meer algemeen van aard. Ook werden suggesties niet altijd op de juiste manier opgepakt binnen de organisatie. Omdat er onduidelijkheden waren over de feedback of, bijvoorbeeld, omdat het op dat moment erg druk was geweest.

In het laatste kwartaal van 2012 heeft het Delta Hotel feedback een meer centrale rol gegeven in haar bedrijfsbeleid. Vanaf dat moment is het hotel gestart met Dinerate.<sup>2</sup> Dinerate is een FeedbackCommunicatieplatform (app) dat het mogelijk maakt om op detailniveau feedback te vragen over de menukaart, de verschillende gerechten en de geleverde service in combinatie met een loyaliteitsprogramma. Dankzij Dinerate kreeg het Delta Hotel gedetailleerd inzicht in de klachten, zaken die goed liepen en de wensen van haar gasten. Belangrijk onderdeel van het nieuwe beleid was de follow-up of vervolgactie op de feedback. Enerzijds door het oppakken van suggesties (zoals door gerechten aan te passen of zelfs van de kaart te halen) en anderzijds door in specifieke gevallen contact op te nemen met gasten. Het nieuwe bedrijfsbeleid zorgde er ook voor dat werknemers bewuster bezig waren met gasttevredenheid. Nadrukkelijk werd de verzamelde feedback niet gebruikt voor de beoordeling van werknemers.

### GASTTEVREDENHEID

Een veel gebruikt instrument om de klanttevredenheid te meten is de Net Promoter Score (NPS).<sup>3</sup> Voor de NPS wordt respondenten de volgende vraag gesteld: “*Hoe groot is de kans dat u ... aanbeveelt bij uw vrienden / familie / collega’s*” (op een schaal van 1 tot 10). Het idee hierachter is dat

---

<sup>1</sup> Zie ook <http://www.deltahotel.nl>.

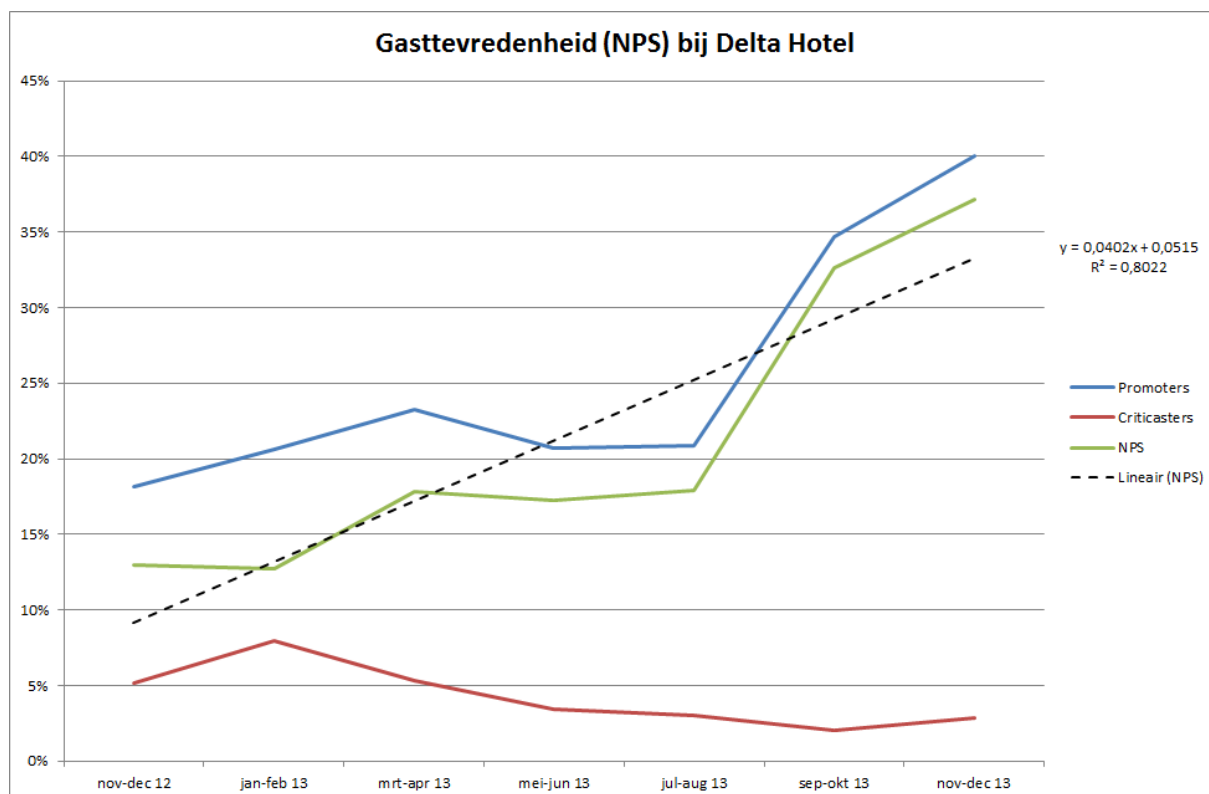
<sup>2</sup> Zie ook <https://dine.rate.nl>.

<sup>3</sup> De NPS is ontwikkeld door Fred Reichheld, Bain & Company en Satmetrix. Zie bijvoorbeeld <http://www.netpromoter.nl/Net-Promoter-Score.html> voor een uitgebreidere toelichting.

mensen producten of diensten pas aanbevelen aan anderen als zij zelf heel erg tevreden zijn over de dienstverlening. De NPS maakt vervolgens onderscheid in promoters (cijfer 9 of 10), passieven (cijfer 7 of 8) en criticasters (cijfer 6 of lager). De NPS wordt vervolgens berekend door het percentage promoters minus het percentage criticasters te bepalen.

Deze NPS-vraag is vanaf de start van het nieuwe beleid ook gesteld aan de gasten van het Delta Hotel. Dit maakt het mogelijk om te bekijken in hoeverre het nieuwe bedrijfsbeleid bij het Delta Hotel heeft geleid tot veranderingen in de gasttevredenheid door de tijd heen.<sup>4</sup> In de onderstaande figuur zijn de cijfers gepresenteerd van de tweemaandelijks NPS-score over de periode van november 2012 - december 2013 voor het Grand-Café.<sup>5</sup>

**Figuur 1 Ontwikkeling gasttevredenheid Delta Hotel november 2012 – december 2013 (n=563)**



De blauwe lijn geeft het percentage promoters weer en de rode lijn het percentage criticasters. De groene lijn is de NPS-score, het verschil tussen de promoters en de criticasters. De gestreepte lijn geeft de best passende schatting aan van de NPS op basis van de OLS.<sup>6</sup> Te zien is dat de NPS toeneemt in de tijd. De groene lijn stijgt verder in de tijd van een percentage van 13 procent in de eerste periode naar 37 procent in de laatste periode. Het merendeel van de bedrijven heeft een NPS van tussen de 5

<sup>4</sup> Het zou het mooiste zijn om niet alleen te kijken naar de ontwikkeling van de NPS in de tijd, maar om te kijken naar de NPS in relatie tot gedane inspanningen volgend uit het nieuwe beleid vanuit het Delta Hotel. Hierover is echter geen specifieke informatie beschikbaar. Het Delta Hotel heeft wel aangegeven dat er na de implementatie van het nieuwe beleid geen substantiële wijzigingen zijn geweest in het nieuwe beleid en dat er vanaf dat moment consequent feedback is verzameld en er consequent vervolg aan de feedback is gegeven. Op grond daarvan kan worden geconcludeerd dat de ontwikkeling van de NPS in de tijd een goede indicator is van de effecten op klanttevredenheid van het nieuwe feedback-beleid van het Delta Hotel.

<sup>5</sup> Het Delta Hotel is weliswaar vanaf oktober 2012 gestart met Dinerate, maar toen was het nieuwe bedrijfsbeleid nog niet volledig geïmplementeerd. Vandaar dat wij cijfers pas vanaf 1 november 2012 laten zien.

<sup>6</sup> OLS staat voor ordinary least squares of kleinstekwadratenmethode.

en 10 (procent), terwijl een NPS van 50 (procent) wordt gezien als een hoge score.<sup>7</sup> De NPS stijgt in het bijzonder doordat het percentage promoters toeneemt, de daling van de criticasters is (mede omdat deze groep relatief kleiner is) beperkter.

Statistisch gezien is er een sterk (positief) verband tussen de tijd en de hoogte van de NPS<sup>8</sup> en het is meer dan 99 procent zeker dat er een positief verband is tussen beiden. Dit betekent dat met 99 procent zekerheid kan worden gesteld, dat de gasttevredenheid bij het Delta Hotel in periode november 2012 - december 2013 is toegenomen.<sup>9</sup>

Opvallend is wel de knik in de NPS-curve in de periode mei-juni 2013 en juli-augustus 2013. Het blijkt dat er in de maanden juni en juli een reorganisatie en een verbouwing zijn geweest bij het Delta Hotel. Dat zou een verklaring kunnen zijn dat de NPS in deze periode is teruggevallen. Er is in die maanden vooral een terugval te zien in de promoters (gasten die het cijfer 9 of 10 gaven).<sup>10</sup>

## CONCLUSIES

Vanaf het vierde kwartaal van 2012 is het Vlaardingse Delta Hotel gestart met een nieuw bedrijfsbeleid, waarbij de feedback van haar klanten een centrale plaats heeft gekregen in haar bedrijfsvoering. Allereerst is het Delta Hotel gaan werken met Dinerate, een FeedbackCommunicatieplatform (app) dat het mogelijk maakt om op detailniveau feedback te vragen over menukaart, de verschillende gerechten en de geleverde service. Dankzij Dinerate kreeg het Delta Hotel gedetailleerd inzicht in de klachten, de zaken die goed liepen en de wensen van haar gasten. Belangrijk onderdeel van het nieuwe beleid was de follow-up of vervolgactie op de feedback. Het nieuwe bedrijfsbeleid zorgde er ook voor dat werknemers bewuster bezig waren met gasttevredenheid. Nadrukkelijk werd de verzamelde feedback niet gebruikt voor beoordeling van werknemers.

Gedurende de periode van november 2012 - december 2013 heeft het Delta Hotel haar gasten de vraag *“Hoe groot is de kans dat u ... aanbeveelt bij uw vrienden / familie / collega's”* (op een schaal van 1 tot 10) gesteld. Het antwoord op deze vraag geeft informatie over de Net Promoter Score als indicator voor de gasttevredenheid. Uit een analyse van de resultaten over de periode van november 2012 - december 2013 is naar voren gekomen, dat de gasttevredenheid bij het Delta Hotel is toegenomen. Het beleid is daarmee effectief en succesvol gebleken.

Dit beeld komt ook terug uit de ervaringen van F&B manager Dirk Overbeeke van het Delta Hotel: *“We horen van onze gasten dat ze het steeds leuker vinden om bij het Delta Hotel te komen en ik merk ook dat onze vaste gasten steeds vaker terugkomen.”*

Van Zutphen Economisch Advies is gespecialiseerd in evaluaties van projecten en beleid van onder meer projecten met een ICT-karakter. Bij deze evaluaties kijken wij naar zaken als effectiviteit (Welke effecten zijn te verwachten? Worden onze doelen bereikt?) en efficiëntie (Wegen de opbrengsten / baten op tegen de kosten? Zijn er geen goedkopere - even goede - oplossingen?). Hiermee helpt Van Zutphen Economisch Advies haar klanten om enerzijds kosten te besparen en anderzijds het maximale resultaat (de maximale impact en effecten) uit haar projecten en beleid te halen.

<sup>7</sup> Zie bijvoorbeeld <http://www.netpromotersystem.com/about/measuring-your-net-promoter-score.aspx> voor meer informatie hierover.

<sup>8</sup> De verklaarde variantie ( $r^2$ ) is gelijk aan 0,8022. Dat betekent dat er een zeer sterk positief verband is tussen de NPS en de tijd.

<sup>9</sup> Dit is gedaan door te toetsen of de regressiecoëfficiënt significant afwijkt van 0. Hieruit is een p-waarde gekomen van 0,006. Dat betekent dat de nulhypothese (regressiecoëfficiënt = 0) moet worden verworpen. En dat betekent ook dat er 99% zekerheid is dat er een positief verband is tussen de NPS en de tijd.

<sup>10</sup> Een dergelijke daling betekent niet dat de kwaliteit van de dienstverlening door een bepaald basisniveau zakt. Het is echter aannemelijk dat onrust die met een reorganisatie en een verbouwing gepaard gaat ertoe leidt dat de klanttevredenheid van 'zeer goed' terugzakt naar 'goed'.