

Hoi, ik ben Michiel



Hospitality en het technologiedilemma

Postillion Hotels

uit het gastvrijheidsgareel

Tekst: Nina van Klaveren

Hospitality met een vleugje technologie: dé twee zaken die binnen de hotellerie lijnrecht tegenover elkaar lijken te staan. 'We werken met mensen. Het gaat om contact, om gevoel!', riep Erik-Jan Ginjaar eerder nog gepikeerd. Door zijn ontmoeting met Michiel – de medewerker van 'bits & bites' die dankzij AI in staat is om nagenoeg het volledige reserveringsproces uit te voeren – is de algemeen directeur van Postillion Hotels 180 graden gedraaid in zijn overtuiging. "We sprongen het diepe in en startten met iets waarvan we dachten het niet mogelijk was."



Erik-Jan Ginjaar

Het is reden voor feest bij het oer-Hollandse Postillion Hotels: niet alleen blaast het bedrijf dit jaar 60 kaarsjes uit, 2019 staat in het teken van innovatie. In april dit jaar wist de organisatie te pionieren door als eerste hotelketen van Nederland een volledig hotel met een slimme spraakassistent uit te rusten. Even met je stem een taxi bestellen, of de tv aanzetten. De onderscheidende en innovatieve spil van het bedrijf is echter Michiel: 'een medewerker die letterlijk is nagebouwd in een computer, maar dan zonder fouten én een snelle responstijd'.

Zwembandjes

Op het moment dat er per mail een aanvraag binnenkomt voor een driedaags congres met duizend gasten, vier beamers en een prettige catering, rinkelden tot voor kort alle alarmbellen op het kantoor. Een medewerker begint met inboeken, waar deze zo'n 4 tot 6 uur mee bezig is. Ter illustratie: Postillion ontvangt maandelijks circa 10.000 e-mails.

Michiel handelt op bijna precies dezelfde manier: hij controleert de agenda, haalt alle informatie op, checkt de prijzen, boekt de reservering in en stuurt een (zo goed als) foutloze bevestiging. Dankzij kunstmatige intelligentie kan dat alles binnen een halve minuut.

Sinds april dit jaar is de bits & bites-kracht een fulltime medewerker 'zonder zwembandjes'. Oftewel: vóór hij een bevestiging naar de klant stuurt, wordt die niet meer gecheckt. Met name een spannende periode voor Erik-Jan Ginjaar, die simpelweg wilde onderzoeken of het mogelijk was om klantmails automatisch te beantwoorden. "Ik zou liegen als ik zou zeggen dat ik er niet slecht om heb geslapen." Vandaag de dag wordt zeventig procent van alle reserveringen gedaan door Michiel, zijn klanten meer tevreden en kunnen medewerkers weer doen waarvoor ze de hotellerie zijn ingegaan: zakelijke klanten en gasten services.



De geboorte

De conceptie van deze digitale expert voltrok zich in januari 2018. Ginjaar blikte met aandeelhouders terug naar het afgelopen jaar; het alomvattende sentiment was ontevredenheid. De directie constateerde dat er teveel aandacht en energie uitging naar het reserveringskantoor, met onvoldoende resultaat. Doordat het inboeken van één congres al uren werk kostte, kon Postillion de responsbelofte van 24 uur niet waarmaken – klanten moesten vaak twee dagen wachten. Daar kwam bij dat bevestigingsmails altijd onderling moesten worden gecontroleerd op fouten. Dat mocht niet baten. “We vroegen iets onmogelijks van onze medewerkers: foutloze bevestigingen.” Er ontstond irritatie bij klanten, terwijl de kosten de pan uitrezen doordat er continu extra medewerkers op het reserveringskantoor werden ingezet zodra de responstijden opliepen. “Dat was als een wond die ging etteren.”

Het besef van deze problemen daalde in: Ginjaar voelde zich verslagen. “Ik had een rottag en besloot een paar biertjes te bestellen om mijn problemen weg te drinken.” In diezelfde bar liep de hotellier iemand tegen het lijf die zei dat de reserveringen aan een computer moesten worden uitbesteed. Daar kon de algemeen directeur kort over zijn: “*We werken met mensen. Het gaat om contact, om gevoel!*”, schreeuwde ik nog net niet. Toch maakte die zweem van wanhoop dat ik besloot (sceptisch) een designsprint te gaan doen.”

Van een geesteskind was dan wel geen sprake; de uitkomst van de designsprint was een AI-reserveringsmedewerker. “We gingen iets doen in een richting waarvan we dachten dat het helemaal niet kon. Inmiddels zijn we een jaar bezig, en komen we tot de constatering dat het wél kan.”



Onomstotelijke driehoek

April was voor Ginjaar een maand met slapeloze nachten: Michiel werd vanaf dit moment niet meer vooraf gecontroleerd door menselijke collega's. “Ik zou kunnen zeggen dat Michiel een logische keuze was en ik er volle vertrouwen in had, maar dat klopt natuurlijk niet helemaal. Na zo'n lancering kun je niet meer terug: als je een kind hebt leren lopen en dat gaat niet goed, kun je niet zeggen: kruip maar. Dan loopt er zand in het proces.” Tevens dient de vraag zich aan of zo'n digitale medewerker ook daadwerkelijk functioneert zoals die is bedacht. Ginjaar knikt bevestigend: “Hij heeft nog veel te leren, maar het gaat goed. Je moet lef hebben, doorzetten. Vergeet alleen niet dat je er dan nog niet bent; je moet óók intern de strijd aangaan.”



De algemeen directeur werd geconfronteerd met 'positieve kritische' klanten, voordat Michiel op eigen benen ging staan. *Gaat hij alles begrijpen? Gaat er niet van alles mis?* Volgens Ginjaar is heldere communicatie in dit vraagstuk het sleutelwoord. "Transparantie zoek je zelf op. Je kunt je hoofd in het zand steken en op je stoel blijven zitten om af te wachten wat voor tsunami er op je afkomt. Je kunt ook actief jouw klant en gast benaderen en vertellen waar je mee bezig bent en vragen: wat is er nodig om jou blij te maken met Michiel?" Ook ná de livegang werden klanten en gasten gevraagd naar hun bevindingen. "We willen constant actief bezig zijn met zowel klanten, gasten als medewerkers: die driehoek is van onmiskenbaar belang. Vergeet je daarnaar te kijken, dan is het einde zoek."

Klanten 'knuffelen'

Het blijvend betrekken van collega's bij dit soort innovaties vergt aanhoudende inspanningen van het bedrijf. Naast dat iedereen op hoogte wordt gehouden van de ontwikkelingen, hebben de medewerkers in kwestie toegang tot Michiels 'brein'. Op die manier kunnen zij iedere dag een bijdrage leveren aan het slimmer maken van hun digitale collega.

"Mensen omarmen het sneller en krijgen het idee dat ze een bijdrage leveren aan dat succes. En óf dat toewijding creëert!" Achteraf gezien vraagt Ginjaar zich af of hij niet nog meer energie had moeten steken in Michiel, om hem echt onderdeel van het team te maken. "De twijfel die ik had, had natuurlijk iedereen in het bedrijf. Het grote gevaar van deze initiatieven is dat medewerkers denken: leuk, een projectje van de directie, ik merk er verder niets van. Het 'kan ik het als mens niet beten?' voelt iedereen. Maar heb je dan op de lange termijn een goede oplossing gevonden? Als je alles zelf doet, worden processen trager. Wat dat betreft hoefde ik niet alleen mezelf te overtuigen, maar was het eveneens mijn taak ervoor te zorgen dat mensen Michiel zien als aanvulling en goede hulp." Zo zag hij ook dat angst de eerste reactie was: mensen waren bang hun baan te verliezen door robots. Dat is absoluut niet het idee, vertelt hij op bezielende wijze. "Bij een groot congres blijft het van cruciaal belang dat een Annemarijn uit Rotterdam de klant opbelt, 'knuffelt', welkom heet en rondleidt. Dat menselijk contact blijft voor haar. Michiels toegevoegde waarde is corveewerk." Uiteindelijk komt het erop neer dat werk een andere invulling krijgt. "Er is nog nooit iemand in de horeca gaan werken om voortdurend achter drie schermen te zitten en dingen over te tikken." [Maakt een weids gebaar met zijn armen:] "Hoe leuk is dat? We gaan terug naar wat de kern is van ons vak. Nu kunnen mensen weer doen wat ze écht leuk vinden: contact maken, een persoonlijke band opbouwen met zowel zakelijke klant als gast."

Geen +1

Gastgeluiden oppikken blijft kritiek, ook ná de inwerkperiode van een digitale medewerker. Ginjaar: "Ik pretendeer niet gasten of klanten dagelijks te spreken. Wel heb ik bewust geen kantoor." Ter illustratie tilt hij een donkere leren tas op. "Dit is mijn kantoor. Ik werk altijd voor de schermen, dan ontkom je er niet aan dat je goed luistert naar wat er om je heen gebeurt." Dat blijkt: tijdens het interview in Arnhem dwaalt zijn blik af zodra gasten het hotel binnenkomen. Precies om deze reden schiet de algemeen directeur zo nu en dan mensen aan om te vragen naar





hun ervaringen met Michiel. Hij hoort positieve geluiden om zich heen: men is blij snel en adequaat antwoord te krijgen. Dat ligt in lijn met de stijgende conversie. "We zaten net onder het branchenniveau – daar kruipen we nu naartoe. Ik verwacht dat we volgend jaar boven dat gemiddelde komen. Dat heeft alles te maken met tijdzones: zowel in China als in de Verenigde Staten staat Michiel klanten te woord in hun eigen tijdzone. Dat maakt het zoveel dynamischer, wat competitief voordeel oplevert. Door dat klantgemak zit je on top of mind."

Een exceptionele gastbeleving en innovatie hebben tegelijkertijd alles en niets met elkaar te maken, vindt Ginjaar. "Mensen komen naar bedrijven als het onze omdat ze op zoek zijn naar aandacht, wat niets met innovatie te maken heeft. Een warm welkom, sfeer, een gevoel van thuiskomen. Aan de andere kant heeft de beleving alles met technologie van doen: als jij twee ton stukslaat op een hopeloos ouderwets gebouw, voldoe je niet aan toenemende verwachtingen. Innovatie en gastbeleving kun je het beste vergelijken met uit eten gaan: je komt nooit meer terug naar een restaurant met goed eten waar de bediening ruk is. Is de service fantastisch, dan praat je daar drie jaar later nog steeds over. Vernieuwingen die met de tijd meegaan zorgen niet voor een +1, maar behoeden je voor een minpunt."

€ 90 miljoen

Vooruitstrevend zijn op het gebied van technologie is nooit de grote ambitie van Postillion geweest. "Wel past het bij ons: we willen af en toe gewoon met een nieuwe innovatie komen waar je een beetje lef voor nodig hebt."

Momenteel pioniert het bedrijf dan misschien wel met Michiel; Ginjaar denkt dat Postillion op een tweesplitsing komt te staan. "Michiel wordt straks mainstream. Nu rijst de vraag hoe je daar een goed gevolg aan kunt geven. Ik heb het liefst dat alle hoteliers straks met 'een Michiel' gaan werken, want dat verbetert uiteindelijk de hele branche. De grap is wel dat toegepaste AI hier niet vaak wordt ingezet; vanuit het buitenland is er juist veel interesse in Michiel. Bij ons gaat er € 90 miljoen om in het bedrijf, en deze digitale medewerker krijgt enorm veel verantwoordelijkheid. Het is niet even een chatbot die 350 voorgeprogrammeerde vragen kan beantwoorden."

Het grotere doel van Ginjaar is om een kantoorloze keten te zijn, niet om een gevestigde innovator te worden en zichzelf te onderscheiden van andere organisaties. "Dan heb je het over concurrentie. Dat is zó achterhaald. In plaats daarvan zouden we met z'n allen eens moeten kijken hoe we de gastvrijheid vijf tandjes omhoog krijgen, in plaats van te vechten om een klant. Daar worden we zelf gelukkiger van – zeker onze gasten en klanten." ✪

