

Dit is het beste vakantieresort ter wereld, blijkt uit onderzoek van Harvard

De Hillside Beach Club in Turkije is het ultieme vakantieresort, concludeert Harvard University. Hun bedrijfsgeheim: tevreden werknemers zorgen voor tevreden gasten. Jammer dat niet alle hoteliers deze studie hebben gelezen.

Noël van Bommel 2 februari 2018,



Driekwart van de gasten keert ooit een keer terug.

Soms verschijnen er dingen, nét op het moment dat je eraan denkt. Je keert terug van een snorkelpartij en opeens staat er een kop thee en een gebakje voor je klaar op het Turkse strand; je stapt uit je buitendouche en net voordat je gaat bibberen, ontdek je een knopje voor de infraroodlamp; je aarzelt of je die natte zwembroek in je koffer stopt, blij je naast een zwembroekcentrifuge te staan. Op zulke momenten merk je dat over elk detail is nagedacht in de Hillside Beach Club.

Op zich niet uniek: meer vakantieresorts in de wereld stijgen boven het niveau van plastic ligbedjes en doorgedroogde spaghetti uit. Maar nergens is de klanttevredenheid zo hoog (99 procent) en keren zoveel gasten terug (74 procent - ruim drie keer het gemiddelde) als bij de Hillside aan de Turkse zuidkust. Reden voor de Amerikaanse Harvard Business School een studie te maken naar het geheim achter de cijfers waar elke hotelier van droomt. Het is te hopen - ook voor ons - dat zij allemaal deze studie gaan lezen.

Belangrijkste verklaring voor het succes van het 23 jaar oude resort aan een Turkse privébaai: de werknemers. Die lijken oprecht blij je te zien, beginnen opgewekt een praatje en behandelen je als een oude vriend. Wat goed zou kunnen, want veel gasten zijn hier al voor de tiende of twintigste keer. Die vinden het helemaal niet raar als de vrolijke Volkan Keresan op hun strandbedje komt zitten om hun zonnebril te poetsen. De leider van het animatieteam is al vijftien jaar Hillsider en heeft voor zijn aanstaande bruiloft in Istanbul ruim twintig vaste gasten uitgenodigd. 'Die komen zeker, ze zijn als familie.'



De Duits-Turkse familie Kandemir komt al voor de tiende keer in de Hillside Beach Club.

Toevallig belandde ik dertien jaar geleden voor het eerst in de Hillside, met vrouw en peuter. Zoals de meeste andere gasten boekten we bij het uitchecken meteen een kamer voor volgend jaar. En voor de jaren daarop precies hetzelfde. Met de Harvardstudie in mijn strandtas, keerde ik terug met vrouw en inmiddels een tienerdochter. Wat was er in tien jaar veranderd? En waarom zijn de obers en badmeesters blijer en meer betrokken dan elders? Of speelt iedereen slechts knap theater? De manager gaf toestemming ook achter de schermen te kijken.

Vlieg naar Dalaman, pak de fonkelnieuwe snelweg richting badplaats Fethiye en sla af bij de privébaai van de Hillside Beach Club. 'Welkom terug!', zegt de vlot geklede jongen achter de balie. Op zijn computer ziet hij dat we voor de zesde keer inchecken. Hoe vaker je komt, hoe hoger de korting. Vanaf het terras van onze onveranderde - nog steeds strak ontworpen - kamer, kijken we uit over de diepe baai omringd door pijnbomen en rotswanden. Het is al donker, maar schijnwerpers onderwater doen de zee groen oplichten. In een hoek klinkt deephouse uit de Pasha Bar, in het buffetrestaurant scheppen late eters mezze op, bij het zwembad hangen stellen rond de vuurkorven.

Modernistisch interieur

'We voelen ons hier thuis', zegt Mehmet Kandemir de volgende ochtend, terwijl hij een sigaar rookt te midden van zijn gezin op het strand. De Duits-Turkse advocaat is voor de tiende keer in de club. 'We hebben ook een zomerhuis in Bodrum, maar we zitten liever hier. De baai is mooi, de kamer schoon en het eten van hoog niveau.' De Kandemirs probeerden ook andere resorts, maar dat voelde toch anders. Mehmet tikt op zijn hart: 'Je merkt dat hier'. Hij zwaait naar een oudere ober die langsloopt met een bestelling (elke parasol heeft een knopje om personeel van de beachbar te waarschuwen), 'dat is Ercan, die kennen we al jaren. Zijn lach is nooit nep.'

Zelf viel ik ooit op de goede smaak van de Hillside Beach Club. Het ingetogen modernistische interieur, de hippe gymmen van de obers, huisgemaakte yoghurt en jams bij het ontbijtbuffet, een barista die vraagt welke koffiebonen je lekker vindt. De 330 kamers zijn niet meer dan een wit betegeld terras met een of twee slaapkamers en een halfopen badkamer. Strak, maar eenvoudig. Zelfs de gasten zijn esthetisch verantwoord: vlotte types uit Istanbul, vaak bekend uit de media of sportwereld en goed opgeleide West-Europeanen die zich graag omkleden voor het eten.



De openluchtbioscoop in de eigen baai van het resort.

Er blijkt niet veel veranderd. Kleine dingetjes: een tweede strandje waar kinderen niet welkom zijn, een babyspeelplaats, een apart buffet voor veganisten. Nog steeds tafelen grote families lang na in het restaurant; volwassenen aan één kant met grote glazen wijn, de kinderen aan de andere kant met hun smartphones en half opgegeten desserts. In de schaduw kletsen jonge ouders met elkaar over krampjes en eerste babystappen rond een zandbak, verderop leren gasten boogschieten of tennissen, op het strand kletsen groepen ouders met elkaar alsof ze op een internationaal schoolplein staan, op vlonders in het water dobberen stellen die hun kind even hebben geparkeerd in de kidsclub. Mogelijk wachten ze op hun afspraak bij de Balinese spa.

Maar goed, dat kan in meer resorts. Volgens de onderzoekers van Harvard schuilt het geheim van de klanttevredenheid in het personeelsbeleid. In hun studie citeren ze Edip Ilkbahar die de club in 1994 opzette. 'Happy werknemers leiden tot happy gasten wat weer leidt tot een happy bedrijf.' Eigenaar Alarko Group runde al een trendy bioscoop, fitnessclub en nachtclub in Istanbul. Volgend jaar begint de bouw van een tweede Hillside Beach Club in Noord-Cyprus, en de grote vraag is of de Alarko Group het trucje elders weet te herhalen.

Hoe zorg je voor gelukkige obers en badmeesters? 'De sfeer is hier anders', zegt entertainer Volkan (39). 'Dit is mijn thuis', verzekert ober Ercan Eryilmaz (49). 'Ik hoop hier nog lang te mogen werken', zegt kamermeisje Ceyda Dontlu (31). De sleutel - zo simpel is het - zit 'm in waardering. De vijfhonderd werknemers ontvangen een beter salaris (zo'n 10 procent meer), betere huisvesting (met uitzicht op zee), meer training, modieuzere bedrijfskleding en vooral meer ruimte voor eigen initiatief. Er is zelfs een speciaal nummer (bel 3000) voor werknemers die acuut last hebben van een goed idee.

'Daar kijken we heel serieus naar', zegt assistent-manager Atila Sayinman - zelf ooit onderaan begonnen. 'We proberen eigen initiatief te stimuleren, passie voor het werk op te wekken.' Bij elk idee bedenkt de leiding: levert dat een geluksmomentje op voor de gast? De gekoelde handdoekjes op het strand, de zonnebrillenpoets-service, de overdekte babyhoek met wifi, gratis fruit bij het zwembad: allemaal ideeën van het personeel. Atila geeft een rondleiding door een werknemerspension aan de rand van Fethiye. Het blijkt een voormalig driesterrenhotel waar het barteam slaapt. 'We hebben het net opgeknapt voor 150 duizend euro. Het zwembad en de poolbar waren er al.'

Iedereen is gelijk

Over één ding zijn werknemers en managers het eens: de jaarlijkse training voor het vakantie seizoen is essentieel. Elke afdeling krijgt dagenlang, met behulp van toneelstukjes, te horen hoe ze het Hillside-gevoel kunnen opwekken. Met tips als: stop met wat je doet als een gast je benadert: draai je om, kijk de gast in de ogen, lach charmant en vraag met plezier in je stem of je kunt helpen. Behandel iedereen gelijk. Zeg nooit nee, maar bedenk een slim alternatief. Dring geen activiteiten op, zorg dat de klant zich geen spelbederver voelt.

'Nee echt, mijn glimlach is geen masker', verzekert Volkan - stekelhaar en goatie. De entertainer komt net van het stiltestrand waar hij zijn vrije dag heeft doorgebracht met lezen en snorkelen. 'Zou ik hier anders vijftien jaar zijn gebleven?' Eerder werkte Volkan onderbetaald in een restaurant en leefde min of meer op straat. Collega's uit

ander resorts klagen bij hem dat ze soms twee maanden geen salaris krijgen. 'Ik krijg altijd betaald, eet hetzelfde als de gasten en deel met mijn verloofde een mooie kamer met uitzicht op zee.' Ober Ercan zegt later: 'De kwaliteit van de gasten is hier beter. Dat helpt ook.'



Volleybal in de namiddag.

Mijn vrouw leest haar e-book op een vlonder in zee, we tennissen een gemengd dubbel met een fanatiek stel uit Berlijn, mijn dochter wil best mee om te gaan flyboarden. Het is even wennen, in zee liggen met waterjets onder je voeten, maar na wat instructie stijgt je op uit de golven als een soort rocketman. Duw je tenen naar beneden, duik voorover in zee en stijgt hoog op als een dolfijn. De stoere instructeur op zijn jetski fluistert tegen mijn dochter: 'Je bent beter dan je vader, maar vertel hem dat maar niet.'

In de coulissen van de Madonna-musical, waar schaars geklede danseressen richting kleedkamer hollen, komt Volkan toch even terug op mijn vraag over de schaduwzijde van het werk. 'Kijk, we maken lange dagen, van 10 uur 's ochtends tot vaak 1 uur 's nachts. Maar dat heeft meer met Turkije te maken dan met de Hillside Beach Club. We repeteren samen, we doen sportactiviteiten met gasten, we treden op in een musical en daarna moeten we gaan dansen in de club. Dat is ook echt nodig, anders durft niemand de dansvloer op.'

Tegen middernacht kan er niemand meer bij op de dansvloer naast het zwembad. Musicalster Katja danst in haar Madonna-outfit met een klein meisje dat verrukt naar haar opkijkt, Michaela uit Zuid-Afrika doet een vrolijke Marseillaise, een gespierde collega uit Oekraïne maakt Zorba de Griek-pasjes in een kringetje van gasten. De sfeer is uitgelaten, zoals elke woensdagavond als de coverband speelt, maar af en toe kijkt een beroepsdanser op zijn telefoon om te kijken hoelang nog. Manager Atila erkent de lange dagen. 'Maar we betalen voor elk uur overwerk. Hoe je dan toch vrolijk blijft? Kijk, je moet het zien als een teamsport. Als één iemand zijn motivatie verliest, is iedereen de klos.'

LEESVOER VOOR ALLE HOTELIERS (EN ANDERE GEINTERESSEERDEN)

Hillside Beach Club: Delivering the Ultimate Family Vacation in the Mediterranean, professor Rajiv Lal, Harvard Business Review, 1-9-2016, \$14 hbr.org