

# Hospitality Management

COLUMN SANDER ALLEGRO  
DOE HET ZELF

WAT IEDERE HOTELIER WIL WETEN

NUMMER 4 • SEPTEMBER 2022 • JAARGANG 31

**Loyaliteitsprogramma's  
in de hotellerie**  
Het volledige dossier

**Ambitieuze Pillows Hotels**  
Opent eerste  
vijfsterrenhotel  
in Amsterdam

**Hotelketen uitgelicht:**  
Brits Premier Inn wil  
Duitse markt veroveren

Audry van de Merwe, COO Dutchen

**Vakantieparkontwikkelaar  
bestormt hotellerie**



*"We zijn actiever op de hotelmarkt en er liggen nog meer kansen"*

# “Groter worden door speciaal te blijven”

Vakantieparkontwikkelaar Dutchen opende afgelopen zomer met het Heavens Hotel in De Grote Kerk in Hoorn het derde hotel binnen het portfolio. Met als corebusiness het ontwikkelen, verkopen, verhuren en beheren van luxe vakantiewoningen op unieke locaties, groeit het bedrijf óók in de hotellerie. Audry van de Merwe, COO van de groep, duidt de ambities. “We gaan het aankomende jaar verdubbelen.”

AUTEUR - DAVID BAKKER

Daarmee doelt Van de Merwe niet op het aantal hotelkamers, maar op het aantal vakantiewoningen. Sinds de start van het bedrijf in 2010 ontwikkelde Dutchen ongeveer 175 vakantiewoningen verdeeld door heel Nederland en inmiddels ook in Scandinavië. Dutchen heeft vakantieparken op de Waddeneilanden, langs de Noord-Hollandse kust, midden in natuurgebied De Drentsche Aa, aan de Loosdrechtse plassen en zelfs in Finland. Dutchen heeft twee hotels in Bloemendaal en sinds deze zomer ook een hotel in Hoorn. Op Terschelling wordt een hotel ontwikkeld. “De afgelopen vijf jaar hebben we flink geïnvesteerd in nieuwe posities. Dat is een lang traject en we zitten nu met veel projecten in de start van de bouwfase, wat betekent dat er de komende maanden en jaren meer vakantiewoningen bijkomen en onze groei gerealiseerd wordt. We hebben nog meer projecten in de pijplijn – ook internationaal - en mochten die allemaal gerealiseerd gaan worden, dan

groeien we de komende jaren naar 1400 woningen.”

Die groei schetst de ambities van het bedrijf. Het hoe en waarom achter de toetreding tot de hotelmarkt maakt onderdeel uit van de keuzes die Dutchen maakt. De groei van de afgelopen twaalf jaar is organisch geweest. Bij de opening van het eerste park in 2010 in het Noord-Hollandse Schoorl was Dutchen een vastgoedonderneming. Het vakantiepark werd ontwikkeld en de vakantiehuizen werden verkocht aan particulieren. “Vanuit de huiseigenaren kwam de wens om de mogelijkheden te bekijken om de woningen te kunnen verhuren. Vanuit die wens hebben we het label opgericht dat de verhuur mogelijk maakt. Er zijn eigenaren die ervoor kiezen om niet te willen verhuren, maar op het moment dat ze dat willen, kunnen wij dat faciliteren. Het hoeft dus niet, maar het mag wel. Wij zijn verantwoordelijk voor het beheren van de huizen en daarmee verantwoordelijk voor het onderhoud van de woningen.

*“Ik denk dat als je veel fluctueert met je prijzen, de potentiële boeker uiteindelijk afhaakt op geloofwaardigheid”*

Wij onderhouden de contacten met de gasten en houden daar ook controle op. We ontzorgen daarin de eigenaar en bieden een totaalpakket aan om het verhuren van de woningen mogelijk te maken.”

### **PARELLELEN**

De manier waarop Dutchen ervoor koos om de eigenaren de mogelijkheid te bieden om hun woning te verhuren, kent veel parallellen met de manier waarop het bedrijf ervoor koos de hotellerie te betreden. “Vakantiewoningen worden over het algemeen voor meerdere dagen geboekt. We kregen vanuit onze gasten die een verblijf bij ons boekten, de wens om ook eens kortere verblijven te boeken en van meer service te genieten zoals bijvoorbeeld ontbijtservice. Voor een kort verblijf is een volledige vakantiewoning boeken relatief duur

als je dat vergelijkt met het boeken van een hotelkamer. We hebben in onze vakantieparken veel terugkerende gasten die de ervaring die ze in een van onze vakantieparken hebben gehad, ook willen ervaren in een hotel. Toen we de kans kregen om ook de hotellerie te betreden, hebben we dat niet nagelaten.” In 2017 opende zowel Hotel Bleecker als Hotel Bloemendaal in de gelijknamige badplaats. Beide hotels hebben 11 kamers en 7 appartementen. “En dat was precies in de periode dat ik begon bij Dutchen.”

Toevallig is dat natuurlijk niet. Van de Merwe kende een succesvolle carrière in de hotellerie (zie kader) toen ze de overstap naar Dutchen maakte. Ze was van 2009 tot haar aanstelling bij Dutchen in 2017 werkzaam bij vijfsterrenhotel The Dylan in Amsterdam. De eerste paar jaar als Director of Marketing en Sales en de laatste jaren als Deputy Manager. Dutchen groeide in diezelfde periode rap en oprichter en huidig CEO Xander van Rijswijk was op zoek naar iemand die de operationele taken van hem kon overnemen. Zo kon hij zich meer storten op nieuwe ontwikkelingen en projecten. “We waren in de tijd wel wat kleiner dan nu, we zijn behoorlijk gegroeid. In eerste instantie werd ik aangesteld als General Manager en inmiddels ben ik verantwoordelijk voor de gehele operatie van onze vakantieparken en onze hotels. We hebben ons hoofdkantoor in Haarlem, waar we met onze afdelingen finance, marketing en sales, development en reser-



veringen zitten. Op elk vakantiepark is er uiteraard een receptie en een team die verantwoordelijk is voor het beheer van de woningen en service voor onze gasten. In totaal houden we zeker zo'n 150 mensen aan het werk."

## PROPOSITIES

Het team development houdt zich bezig met nieuwe proposities. Het hotel op Terschelling is het eerstvolgende hotel dat op de planning staat om geopend te worden. "Daar zijn we bezig met de bouwvergunningen. We zitten met onze vakantieparken op Texel en op Ameland, maar wilden graag Terschelling toevoegen aan het portfolio. We hopen aan het eind van 2023 alle vergunningen rond te hebben zodat we kunnen beginnen met de bouw. We zijn actiever op de hotelmarkt en er liggen nog meer kansen, maar daar kan ik nu nog niet te veel over zeggen omdat dat nog niet concreet genoeg is, maar ook in de hotellerie zien we mooie kansen om te groeien."

Van de Merwe kan dus nog niet verklappen waar de andere hotels komen te staan, maar waar ze wel open over spreekt zijn de criteria waaraan de locaties aan moeten voldoen. Regelmatig komen er mails en telefoontjes op de afdeling development binnen en worden locaties aangeboden. "Het moet een unieke kans, locatie of toevoeging zijn en er moet een goede link zijn met de natuurgebieden. Veel van onze parken en hotels zitten vlakbij of in een natuurgebied. Die natuurbeleving staat centraal bij ons. Eigenlijk is het hotel waar we nu zitten de eerste locatie die we hebben ontwikkeld in een stad. De unieke setting van een kerk en het feit dat we hier op een steenworp afstand van het IJsselmeer zitten, maakte het voor ons echter alsnog aantrekkelijk om in te stappen. We willen, ondanks onze groei, een gevoel van kleinschaligheid blijven waarborgen. Gigantische parken met honderden woningen, zwembaden en een speelparadijs zul je bij ons niet zo snel vinden."

Dat blijkt uit het hotel dat in de Grote Kerk in Hoorn is ontwikkeld. Het Heavens Hotel telt 43 kamers die allen 'los staan' in de kerk. De kamers zijn boven het restaurant – dat op de begane grond gevestigd is – ontwikkeld door middel van het 'box-in-box principe'. Een grote stalen constructie draagt de 43 kamers binnen in de kerk zodat alle eeuwenoude details – zoals de originele gewelven van de kerk, de marmere vloer en de klassieke trappen – zichtbaar blijven. De kamers variëren van 20 tot 39 vierkante meter en kennen allen een eigen karakter. De gehele begane grond is het domein van Restaurant The Saint. We hebben uiteraard goed nagedacht over hoe het concept rijmt met alle waarden die we bij Dutchen hebben. Michelin-ambities hebben we hier niet. Kwalitatief uitstekende gerechten maken en een fantastische avond uit creëren voor gasten en een leuke inspirerende werkomgeving ontwikkelen voor de mensen die hier graag werken. Dat is waar we op inzetten. Vreemd genoeg hadden we relatief weinig moeite met het samenstellen van het team in deze krappe arbeidsmarkt. Er werken veel mensen uit Hoorn in de Amsterdamse hotellerie en horeca vanwege de fantastische hotels en concepten die daar ontwikkeld zijn, dat is er nu ook dichterbij huis."



*"We willen, ondanks onze groei, een gevoel van kleinschaligheid blijven waarborgen"*

Het hotel is op het moment dat het interview wordt afgenomen slechts een maand open, maar als de eerste weken een voorbode zijn voor de aankomende jaren, dan ziet de toekomst er rooskleurig uit. "We zitten midden in het hoogseizoen en het gaat erg goed. We hebben bepaalde prognoses die ambitieus zijn ingezet en waarvan ik het mooi zou vinden als we die halen, en daar zitten we tot nu toe op. De lead-time is een stuk korter geworden. Dat zien we hier in dit hotel, maar ook in onze andere hotels en in onze vakantieparken. Er wordt veel meer last-minute geboekt."

Dat heeft gevolgen voor de prijsbepalingen. In haar functie is Van de Merwe verantwoordelijk voor het revenue management van de vakantiehuizen die worden verhuurd en de hotels. Met haar jarenlange ervaring en rol binnen de commerciële afdelingen bij zowel The Dylan als NH Hotels zijn er veel overeenkomsten tussen de hotellerie en de branche waar ze nu in werkt. Het juiste product voor de juiste prijs aan de juiste persoon verkopen is het gouden ei waar iedere hotelier naar op zoek is. "Wij hebben bij Dutchen een stabiel prijsbeleid. Dat heeft een aantal oorzaken. Enerzijds willen we als organisatie geloofwaardig zijn in ons prijsbeleid. Ik denk dat als je veel fluctueert met je prijzen, de potentiële boeker uiteindelijk afhaakt op geloofwaardigheid. Anderzijds hebben we te maken met verwachtingen van huiseigenaren en ook van gasten wat betreft de luxere inrichting en service en daar hoort een bepaalde prijs bij. We hebben binnen Dutchen verschillende parken waar het ene park net iets grotere huizen heeft dan het andere en ook het wellness-aanbod verschilt per park. We hebben daar een goede prijsstructuur voor en daar zit wat speelruimte tussen de seizoenen. We belonen juist de mensen die terugkomen en ver vooruit boeken met een vroegboekskorting. Mensen die last-minute boeken kunnen natuurlijk best eens geluk hebben met een speciale aanbieding, maar dumprijzen zul je bij ons niet vinden."

Bij haar aanstelling in 2017 was een van de eerste grote beslissingen die ze nam het implementeren van een reserveringssysteem waar de hotellerie mee werkt. “Flexibel boeken kon nog niet. Bij het boeken van een vakantiewoning ging je een betalingsverplichting aan. We zagen in de hotellerie in die tijd al dat de lead-time behoorlijk aan het veranderen was, en dat er veel korter op de dag van de aankomst geboekt werd. Bij Dutchen was dat nog niet het geval. Veel gasten boekten bij het uitchecken alweer voor exact dezelfde periode voor het volgende jaar.” Met de kennis van nu heeft het implementeren van die boekingsmodule ervoor gezorgd dat de organisatie relatief makkelijk door de verschillende lockdowns in 2020 en 2021 bewoog. “Flexibel boeken was in die tijd een vereiste van de gast. We hadden het voordeel dat we inmiddels gewend waren daarmee te werken. Daarnaast steeg de vraag naar het huren van een vakantiewoning behoorlijk.” Zelfs op de zakelijke markt kreeg Dutchen verschillende aanvragen. “Grote bedrijven boekten huizen bij ons om hun medewerkers te laten werken, de zogenaamde ‘workation stays’, zodat de werknemers zich goed konden concentreren en focussen. Die markt houden we nu redelijk goed vast. Steeds meer bedrijven denken ook na over de impact die ze hebben op het

milieu. Een week skiën in de Alpen ligt minder voor de hand dat het boeken van een vakantiepark om aan teambuilding te doen. Er wordt dichterbij huis geboekt.”

## OVEREENKOMSTEN EN VERSCHILLEN

Inmiddels werkt Van de Merwe bijna vijf jaar bij het bedrijf waarvoor ze de hotellerie verliet. Hoewel er veel verschillen zijn tussen de branches, ziet ze ook veel overeenkomsten. “Uiteindelijk is het allebei hospitality en is er niet een heel groot onderscheid. Er is een groot verschil in ‘mindset’ bij de gasten. Waar we in de hotellerie al vrij lang boekingen ontvingen die niet alleen in het weekend plaatsvonden, zijn veel gasten die een vakantiewoning boeken nog gewend dat vrijdag en maandag de standaard dagen van in- en uitchecken zijn. We hebben daar meer flexibiliteit in gebracht. Daarnaast heb je in een hotel meer gastcontact en meer kans op het aanvoelen en snel oplossen van kleine problemen. Je komt als manager constant de gasten tegen, dat is in een vakantiepark toch anders. Mensen trekken zich liever wat terug, wat logisch in een vakantiewoning, dus het is wat lastiger om feeling te houden met hoe het de gasten vergaat. Ik blijf daar wel op hameren, het zit in mijn DNA als hotelier.”

Waar het DNA van hotelier haar nooit heeft verlaten is het DNA van Dutchen bewaken nu een van haar kerntaken. “We willen groter worden door speciaal te blijven”, zegt ze daarover. Het is exemplarisch voor de manier waarop Dutchen onderneemt. Natuurlijk wil het veel kansen aangrijpen om te groeien en ziet het ook de grote voordelen van schaalvergroting in, maar tegelijkertijd is het ook zaak het DNA van het bedrijf te waarborgen en niet te verdrinken in de mogelijkheden die zich aandienen. De ambitie is groei in kleinschalige en luxe vakantieparken en hotels en de voortzichten zijn goed. Of de hotellerie er een grote speler bij krijgt zal de toekomst uitwijzen. “Wij zijn ambitieus en ondernemend, maar de kern blijft dat wij met mooie mensen mooie dingen willen realiseren. Of dat nou vakantiewoningen of hotels zijn, maakt ons niet uit.” **HM**



## AUDRY VAN DE MERWE

Audry van de Merwe wist al op haar vijftiende dat ze naar de Hotelschool wilde gaan, ondanks het feit dat haar ouders haar toch misschien liever naar een andere vervolgopleiding zagen gaan na het behalen van het vwo-diploma. Het werd de Hotelschool in Maastricht. Na wat internationale stages belandde ze rondom de Olympische Zomerspelen van 1996 een jaar in de stad Atlanta. Na het Amerikaanse avontuur begon Van de Merwe bij Golden Tulip Hotels. Nadat Golden Tulip Hotels werd overgenomen door NH Hoteles in 2000 maakte ze carrière bij de Spaanse hotelketen waar ze verschillende functies bekleedde. In 2009 maakte ze de overstap naar The Dylan. Eerst als Director of Sales en Marketing en later als Deputy Manager. Met haar jarenlange expertise op het gebied van de hotellerie werd ze in 2017 aangesteld als General Manager van vakantieparkontwikkelaar Dutchen. Inmiddels is ze Chief Operating Officer en verantwoordelijk voor de verhuur van de vakantiewoningen en de drie hotels binnen de groep.