

A man in a grey suit, Eric de Neeff, is sitting on a circular stone monument in a garden. The monument consists of three vertical stone pillars of varying heights on a circular base. The background is filled with lush green foliage. The ground is paved with cobblestones.

ERIC DE NEEF
"Brussel is een merk,
maar we spelen het niet uit."

CARLSON REZIDOR OPENDE SINDS DE TERREURAANSLAGEN VAN 2016 TWEE HOTELS IN BRUSSEL

‘Wij zijn niet de enige naïevelingen die geloven dat Brussel veel potentieel heeft’

Carlson Rezidor, het hotelconcern achter merken als Radisson, Park Inn en Park Plaza, opende al twee nieuwe hotels in Brussel sinds de aanslagen van maart 2016. De Belg Eric De Neef, de commerciële topman van de groep, legt uit waarom en schetst de uitdagingen voor een sector die razendsnel verandert door consolidatie, terreur en technologie.

Bert Lauwers, fotografie Thomas Sweertvaegher

Terreurdreiging of niet, Carlson Rezidor zet zijn expansie in ons land voort. Slechts enkele weken na de aanslagen van 22 maart vorig jaar ging in hartje Brussel de allereerste zogenaamde Radisson RED open, en onlangs opende de groep met haar Park Inn by Radisson nabij Zaventem een vierde Brussels hotel. Daardoor telt Carlson Rezidor in ons land al twaalf hotels, maar daar houdt het lang niet op. Dat zegt de 53-jarige Brusselaar Eric De Neef, wereldwijd verantwoordelijk voor alle commerciële activiteiten en de merkuitbouw bij Carlson Rezidor, met 1150 hotels (plus zowat 300 die worden ontwikkeld) en 95.000 werknemers een toptienspeler in de sector.

Wat is jullie maximale aantal hotels in België?

ERIC DE NEEF. “Ons streefdoel is 20 à 25. Met vier hotels zitten we goed in Brussel. In Antwerpen hebben we er twee, maar kunnen we er nog een of twee bij hebben. In Berchem komt er zeker een.

“De aanslagen in Brussel hebben ons 2 miljoen euro gekost”

We hebben er telkens twee in Spa en Hasselt, en een in Luik en Leuven, maar we missen Gent en ook aan de kust zien we enorm veel potentieel. We zoeken ook een locatie in Luik. We geloven heel sterk in België. We zijn de eersten

die sinds de aanslagen van maart 2016 nieuwe hotels hebben geopend, vorig jaar de Radisson RED waarmee we vooral mikken op de jongere gasten, en nu dit hotel aan de luchthaven. Hebben wij afgezien met de RED toen die amper drie weken na die aanslagen opende? Enorm. Hebben we geld verloren? Enorm. Die aanslagen hebben ons 2 miljoen euro gekost.”

U breidt uit in Brussel omdat u rekt op de expansie van de luchthaven?

DE NEEF. “Ja, en op grote bedrijven als KPMG, Deloitte en Microsoft. Die zijn hier sterk aanwezig en groeien voortdurend. We zijn dus niet de enige naïevelingen die geloven dat er veel potentieel is in Brussel. Het is ongelofelijk hoeveel ➤



➤ steden en landen je van hieruit in anderhalf uur per vliegtuig kan bereiken. De reikwijdte van Zaventem is enorm, en de bezetting van de luchthaven kan nog een pak hoger dan de 70 procent nu.”

U werkt in een kwetsbare sector. Hoe kan een hotelbedrijf zich beter beschermen?

DE NEEF. “We zijn heel sterk in veiligheidsprocedures, waarmee we al lang voor de aanslagen in Brussel waren gestart. Dat zit in ons DNA, mede als gevolg van de aanval op ons Radisson Blu-hotel in de Malinese hoofdstad Bamako eind 2015. 170 mensen werden toen gegijzeld door een islamitische groepering. Daarbij stierven 22 gijzelaars, onder wie ook personeelsleden.”

Is België jullie grootste zorgenkid?

DE NEEF. “Helemaal niet. Brussel heeft het nog steeds een beetje moeilijk en we hebben nog een jaar nodig om volledig te stabiliseren, maar we voelen dat het

in orde zal komen. Rusland en Turkije zijn lastiger. In Turkije hebben we 17 hotels. Steden als Izmir en Ankara draaien goed, maar in Istanbul is het verschrikkelijk moeilijk. Je kan het vergelijken met België, waar Brussel na de aanslagen in de problemen kwam, maar de business in steden als Genk en Antwerpen goed bleef draaien. Maar in Turkije zijn er veel minder investeerders in vastgoed en is het wachten tot de politieke instabiliteit wegebt. Idem dito in Rusland, waar de Europese economische sancties wegen.”

Wat is uw voornaamste zorg?

DE NEEF. “Voor België is dat het gebrek aan visie en ambitie. België heeft enorm veel te bieden, maar promoot dat niet actief genoeg. Ik was boos en bezorgd over het feit dat we de marketing van Brussel niet goed hadden aangepakt na de aanslagen. De eerste drie maanden was het niet nodig om veel te doen, omdat de emotionele schok zo groot was dat mensen toch niet gingen

ERIC DE NEEF

“Wij moeten weten wat je drinkt en eet in welk hotel en die data structureren.”

komen. Maar dan moest de draad weer opgepikt worden, en Brussel weer geëpositioneerd worden, en daar hebben we eerlijk gezegd gefaald. Er zijn campagnes geweest als *‘Sprout to be Brussels’*, maar dat was niet genoeg. De stad besliste iets, en de regio, en de nationale overheid, maar het was allemaal te versnipperd. Neem Parijs, waar ze enorm sterk hebben gereageerd met een échte campagne, waar de privésector en de toeristische instanties samen miljoenen hebben gependend om de stad weer op de kaart te zetten. We moeten hier een duidelijke marketingstrategie hebben, de ambitie en de visie om de stad weer op de kaart te zetten, en dat zie ik hier niet.

“Brussel schiet tekort, niet alleen in marketing, maar in het hele systeem. Dat begint bij het onthaal door de taxi-chauffeurs. Die zouden sympathiek

moeten zijn en met propere taxi's moeten rijden, maar laat ons een kat een kat noemen: daar loopt het al mis. En dan heb je de wegeninfrastructuur in en rond Brussel. Wat doen we om te vermijden dat bezoekers al meteen een uur in de file zitten? Wat is dus de ambitie van Brussel in infrastructuur? En zijn wij de gaststad voor de Europese Unie en stopt het daar? Of hebben we meer te bieden? We hebben toerisme op de Grote Markt en Manneken Pis, maar als ik zie wat bijvoorbeeld Amsterdam gedaan krijgt met een toeristisch programma dat eerlijk gezegd minder te bieden heeft dan wij... Maar Amsterdam doet wel gigantische inspanningen. Ik weet niet of dat cultureel bepaald is, dat de Belg liever low profile blijft. *Pour vivre heureux, vivons cachés*, is het dat? Wij hebben enorm veel te bieden in het Brusselse en in Antwerpen, en Brugge is fenomenaal. Met die drie steden moeten we heel België trekken, maar waar is de coördinatie tussen die drie?

“Maar er is meer. Kunnen wij congressen van 5000 mensen aantrekken? Neen, we hebben die capaciteit niet. En het echte luxeproduct, vijfsterrenhotels zoals de Ritz of The Dorchester in Engeland, hebben we niet. We trekken geen cliënteel dat bereid is 700 à 800 euro te betalen. Maar we creëren die markt ook niet. Brussel heeft toch ook een aura, is wereldwijd bekend. Als de EU beslist, klinkt het dat Brussel heeft beslist. Brussel is een merk, maar we spelen het niet uit.”

En wat is wereldwijd uw voornaamste aandachtspunt?

DE NEEF. “De evolutie van technologie, want die is zeer duur. Vroeger was er in een hotel meer luxe dan thuis. Vandaag heeft iedereen alles in huis en moet je als hotelier enorm investeren om voorop te blijven. De sector loopt trouwens achterop in big data. Dat heeft zijn prijs, maar als we echt een klantenrelatie willen opbouwen moeten we dat ontwikkelen. Wij moeten weten wat je drinkt en eet in welk hotel en die data structureren zodat we dat kunnen gebruiken als managementtool. Als wij in onze databank zien dat jij altijd naar onze golfhotels trekt, moet ik jou geen

DE GESCHIEDENIS VAN CARLSON REZIDOR

De roots van Carlson Rezidor liggen in de Scandinavische luchtvaartmaatschappij SAS, die in de jaren tachtig zoals zowat elke luchtvaartmaatschappij een eigen hotelketen had. Die keten heette Rezidor. Maar SAS wou zich op zijn kernactiviteiten concentreren en ging op zoek naar een operator voor zijn achttien hotels. Het Amerikaanse familiebedrijf Carlson, de eigenaar van het merk Radisson, was de enige die wou cobranden als Radisson SAS. In 1994 tekende Rezidor een franchiseakkoord met Carlson voor het gebruik van het merk Radisson in Europa, het Midden-Oosten en Afrika (regio EMEA). Later

zouden de andere Carlson-merken onder het akkoord vallen. In 2005 stapte Carlson in het kapitaal van Rezidor, dat een jaar later naar de beurs van Stockholm trok. In 2012 vormden Carlson en Rezidor een commerciële joint venture, Carlson Rezidor Hotel Group, vooral om de hoofdmerken Radisson Blu en Park Inn via B2B te doen groeien.

Carlson, dat intussen een belang van 51 procent in Rezidor had opgebouwd, besliste vorig jaar evenwel zijn hotels te verkopen en te focussen op zijn toerismetak Carlson Wagonlit Travel. Het Chinese HNA kocht de Carlson-hotels, én Carlsons 51 procent in

Rezidor. Dat belang heeft HNA al opgedreven tot 71 procent. “Maar of HNA Rezidor van de beurs wil halen, weten we niet”, zegt De Neef, die hoge verwachtingen koestert voor de nieuwe eigenaar. “China is een gigantische markt, waarmee wij geen ervaring hebben. Dit is voor ons dus een fantastische opportuniteit om te leren hoe wij die markt moeten aanpakken. Veel groepen hebben het al geprobeerd maar zijn allemaal van een kale reis teruggekomen”, aldus De Neef, die rapporteert aan Rezidor-CEO Federico Gonzalez Tejera, de voormalige topman van Carlson en van de Spaanse hotelketen NH.

“Vroeger was er in een hotel meer luxe dan thuis. Vandaag heeft iedereen alles in huis en moet je als hotelier enorm investeren om voorop te blijven”

mail sturen voor de opening van ons nieuwe hotel aan de luchthaven.

“Maar door die big data heeft onze sector in de Verenigde Staten wel last van stress. Daar heb je nauwelijks een privacybeleid. Neem de zogenaamde *web to room*, wat betekent dat ik mijn hotelsleutel kan downloaden op mijn smartphone en ik naar mijn kamer ga zonder langs de receptie te passeren. In Europa kan dat niet, hier moet je geregistreerd worden. Voor de veiligheid is dat beter. “Er is dus enorm veel aan het gebeuren, maar wij kunnen dat zelf niet. Wij moeten die technologie importeren door bedrijven te kopen of via partnerships. En dan kom je bij *big is beautiful*. Enkel de groten kunnen zich dat permitteren. Dat is een van de redenen waarom de consolidatie in de hotellerie volop is losgebarsten. Het startschot werd vorig jaar gegeven door Marriott en Starwood Hotels. Tien jaar geleden was het de race naar het miljoen. Wie zou de

eerste zijn om 1 miljoen hotelkamers te hebben? Nu kennen we het antwoord. Marriott en Starwood Hotels zijn samen marktleider met 1,1 miljoen kamers, wat gigantisch is. Ter vergelijking, wij hebben 180.000 kamers. Ook vorig jaar nam Accor Fairmont, Raffles en Swissôtel over, en er zullen nog grote allianties komen.”

Jullie zijn er zelf niet aan ontsnapt. Sinds vorig jaar zijn jullie in Chinese handen, meer bepaald van HNA dat ook 25 procent heeft van de hotelgroep Hilton.

DE NEEF. “We zijn een van de laatste sectoren om te consolideren. De luchtvaart of de autosector zijn daar allang doorgegaan. Vroeger werd ook niet gevochten voor de hotelgast. De hotellerie zat in de comfortzone. Maar toen was er 9/11 en zakte heel onze business. De aanzet tot consolidatie werd eigenlijk begin jaren 2000 al gegeven met de



➤ opkomst van de zogenaamde OTA's, onlinereisagentschappen zoals Expedia en Booking.com. Die hebben zwaar geïnvesteerd in marketingtools en in een sterk distributieplatform. Zij hebben onze sector overdonderd en heel de distributie overgenomen. Ze zijn veel sterker dan wij en kunnen sommige hotelgroepen 12 tot 22 procent commissie factureren. Hoe meer je boekt via hen, hoe rijker ze worden. Ze hebben dan ook astronomische budgetten voor marketing. Hoe meer kamers, hoe belangrijker je natuurlijk bent voor de OTA's. Daarom kunnen vooral Marriott en Starwood met hun 1,1 miljoen kamers zelf ook eisen stellen. De meeste anderen kunnen dat niet. "Maar het is niet te laat. De hotellerie moet de draad weer oppikken via gastenervaring. Het enige waar we eigenaar van zijn, is onze relatie met de klant. Het distributiekanaal kan Booking.com of Expedia zijn, maar de hotelbeleving is voor ons. Als we klanten kunnen *fideliseren*, hen overtuigen dat ze met ons in contact moeten komen, gaan ze niet meer via de Booking.coms en Expedia's van deze wereld. Al zullen die OTA's niet verdwijnen. Denken dat Booking.com en Expedia er binnen tien jaar niet meer zijn, is wishful thinking. We hebben OTA's ook nodig. Neem een markt als Brazilië, die enorm veel business betekent voor Zuid-Europa. Dan kan je als hotelgroep zelf een sales- en marketingstructuur opzetten, maar misschien is het toch beter via een OTA te werken."

Zijn OTA's de vijand die u te vriend moet houden?

DE NEEF. "Ja, het is *je t'aime moi non plus*. De helft van de omzet komt door onze eigen kanalen, maar we hebben de OTA's nodig om een hotel te lanceren, en voor internationale exposure."

En wat met Airbnb?

DE NEEF. "De deeleconomie is een andere vervelende angel. We proberen te begrijpen waarom Airbnb zo succesvol is. We zien dat mensen veel lokale ervaringen willen, ze willen een stad ontdekken zoals de *locals*. Ze willen interactie. Hotellerie heeft haar klanten altijd benaderd met een droog product,



MARKTLEIDER IN RUSLAND EN AFRIKA

Carlson Rezidor is met veertig hotels ruimschoots marktleider in Rusland. "We waren al heel vroeg actief in Rusland. *Fast mover* en *first mover* zijn heeft altijd voordelen", stelt Eric De Neef. "Hetzelfde met Afrika. Rezidor is er het nummer één voor toekomstige projecten. In het Midden-Oosten, waar we zeker niet het nummer één zijn, zie je een explosie van hotels. Vooral Dubai is in de hotel-sector een zeepbel geworden. In Dubai is men gek van hotels met vijf sterren, de grote luxe, terwijl wij vooral actief zijn in het segment van drie en vier sterren", legt de vader van twee zonen uit.

"We kunnen en willen gasten niet laten inchecken met alleen maar een robot en een computer"

kamers die moeten gevuld worden, plus ontbijt en een restaurant voor hotelgasten. We omschreven dat als *lonely together*, 200 kamers en 200 klanten die allemaal op hun kamer bleven. Vandaag merken we in onze Radisson RED dat enorm veel Brusselaars naar onze lobbylounge komen en zich mengen met buitenlanders, zonder er te verblijven. Ze willen open ruimte, en ze willen socializen. Dat hebben we vroeger met marketing nooit benaderd. Van integratie in het lokale weefsel was geen sprake. Dat proberen we nu recht te trekken. We proberen de relatie van de klant terug te winnen."

Wie zullen de verliezers zijn in de sector?

DE NEEF. "De 'mama-en-papa'-hotels, die niet gerenoveerd en niet trendy zijn, zullen verdwijnen. Dat zijn de hotels met 20 of 30 kamers die moeite hebben om winst te maken en geen middelen hebben om zich te profileren. De toekomst is wel aan kleine hotelketens met een superproduct, zoals 25hours in Duitsland of Mama Shelter in Frankrijk, die erin zijn geslaagd een enorme *buzz* te creëren."

Jullie zijn hoteluitbater, maar ook eigenaar?

DE NEEF. "Wij zijn van geen enkel hotel de eigenaar. Wij zijn de operator, de manager of de franchisegever. Vaak worden die hotels gebouwd door dezelfde spelers. Zo is dit hotel (de Park Inn in Diegem, *nvdv*) gebouwd door de Gentse vastgoedgroep Upgrade Estate, en de Radisson Blu en Park Inn by Radisson in Hasselt met Group GL van Ghislain Lenaers. Die laatste ontwikkelt ook ons hotel in Brugge."

Vindt u gemakkelijk personeel?

DE NEEF. "We moeten het imago van de hotellerie oppoetsen. We merken dat we in het rekruteren voor moeilijke tijden staan. Onze mensen werken in shifts van 7 tot 15 uur of van 15 tot 23 uur, zeven op zeven, en voor de jongere generaties Y en Z ligt dat weekend- en nachtwerk heel moeilijk. Wij hebben enorm veel contacten met de industrie en helpen hotelscholen de voordelen van onze industrie te promoten, omdat we altijd personeel nodig hebben. We kunnen en willen gasten niet laten inchecken met alleen maar een robot en een computer." ☉