

“Zweden is een land waar
je geen U zegt.”



Mikael Andersson op vakantiepark Landal
Rabbitt Hill in Nieuw Milligen op de
Veluwe.

Mikael Andersson

Landal

Tekst: Peter Bekkering

R&T gaat in gesprek met captains of industry in de vrijetijdssector. In de vijftiende aflevering een gesprek met Mikael Andersson (55), CEO van Landal. Hij ziet dat steeds meer mensen kiezen voor een huisje in plaats van een hotel en heeft daar wel een verklaring voor: "Een huis geeft namelijk privacy en vrijheid."

Mikael groeide met een jongere broer en zus op in een relatief kleine stad (ongeveer 20.000 inwoners), te midden van bossen en meren in de provincie Småland in het zuiden van Zweden. Hij woonde er tot zijn vijftiende. Zijn beide ouders waren leraren. Dat betekende onder meer drie maanden vakantie. "In Zweden zeggen ze wel eens spottend: er zijn drie redenen waarom mensen leraar worden: juni, juli en augustus. Wij reden in de zomervakantie altijd twee uur naar het westen, naar Göteborg. Mijn ouders kwamen daar vandaan en hadden – net als veel Zweden – een buitenhuis. Het lag aan het meer en was gebouwd op grond van hun ouders. Je was daar echt in contact met de natuur en je kon er als kind heerlijk spelen, fietsen en zwemmen."

Mikael omschrijft de Zweedse cultuur als informeel. "Het is een land waar je geen U zegt. Ook bij ons thuis was de sfeer informeel. Wel was respect voor anderen belangrijk. Behandel anderen zoals jezelf behandeld wilt worden. Een ander belangrijk uitgangspunt – ook typisch Zweeds – is zelfredzaamheid. Leer om zelf op eigen benen te staan en voor jezelf te zorgen."

Madrid

Toen Mikael vijftien was, verhuisden zijn ouders om gezondheidsredenen naar Madrid. Daar woonde hij tot zijn negentiende: "Ik vond het een fantastische ervaring. Ik vond de buitenwereld altijd al interessant en kreeg nu de kans om die daadwerkelijk te zien. Ik kwam in een multiculturele stad van 4 miljoen mensen en had vrienden die op een Franse, Duitse of Engelse school zaten. Zelf ging ik naar een kleine Zweedse school net buiten Madrid waar ik nog wis- en natuurkunde van mijn vader heb gehad."

Op zijn twintigste ging Mikael het huis uit en terug naar Zweden, waar hij een jaar in militaire dienst moest. "Ik kwam terecht bij een inlichtingendienst, waar ik Russisch leerde en opgeleid werd tot tolk en ondervrager. Het was eind jaren '80, de tijd van Gorbatsjov en glasnost waarbij

het oosten, dat tot dan toe als mysterieus en 'de vijand' werd gezien, zich langzaam opende." Mikael vond het een spannende tijd waarbij hij keihard moest werken. Tegelijkertijd trok het oosten hem echter niet. "Ik had Madrid meegemaakt en dat trok me meer." Hij legt uit waarom: "Allereerst is het een enorm contrast met Zweden, waarbij je meteen denkt aan kou en winter. In Madrid daarentegen schijnt de zon en heb je blauwe lucht. Daardoor ben je meer buiten en heb je meer contact met mensen en zit je niet thuis zoals in Zweden. Daar zijn in kleine steden weinig cafés en zie je 's winters 's avonds amper mensen op straat. Het is kortom een andere lifestyle. Bovendien was het een fantastische tijd midden jaren '80 in Spanje: ruim tien jaar na de dictatuur van Franco bruiste het land van liberalisme en vrijheid en van spontaniteit en levenslust." Het was juist de vrijheid die Mikael aansprak: "Zweden is een land van regels. In Spanje kon je als zeventienjarige overal een biertje bestellen, in Zweden moest je twintig zijn en dan mocht je met een ID in de alcoholwinkel van de overheid bier kopen."

De periode in Spanje leerde Mikael ook nog iets anders: ondanks de verschillen zijn er ook veel overeenkomsten. "Ik zeg altijd: als je mensen uit verschillende landen bij elkaar zet die ongeveer hetzelfde doen en ongeveer dezelfde achtergrond hebben, zijn de verschillen tussen landen niet zo groot. Die verschillen zijn groter binnen een land, tussen mensen die bijvoorbeeld in Urk en Amsterdam zijn opgegroeid."

Inhoudelijke uitdagingen

Na de militaire dienst ging Mikael in Stockholm Economie en Bedrijfskunde studeren. "Dat was een bewuste keuze. Ik had genoeg van de kleine gesloten schoolwereld van de keukentafel met weinig contact met de buitenwereld. In Madrid kwam ik in contact met ouders van vrienden die voor bedrijven werkten en spannende dingen deden en werden uitgezonden voor Zweedse multinationals. Dat

wilde ik ook." Omdat toelating gebeurde op basis van cijfers, was de opleiding elitair en trok het een bepaald type mensen aan: "Strebers, voor wie het belangrijk was wat je na je opleiding ging doen. Daarbij waren destijds de twee meest spannende opties: management consultant worden of investment banker. Ik heb eerst de tweede optie geprobeerd in Londen, maar merkte al snel dat dat niets voor mij was. Daarom ben ik vervolgens management consultant geworden bij A.T. Kearney. Wat me daar aantrok was, dat je vaak met probleemoplossingen en intellectuele en inhoudelijke uitdagingen bezig was."

Online wereld

In de periode erna hield Mikael zich vooral bezig met de online wereld. "Dat begon in 2000 bij Monsterboard met online recruitment, een van de eerste gebieden die digitaal ging." Daarna kwam hij in 2004 bij Expedia terecht, een online reisbureau. "Reizen was waarschijnlijk de tweede branche die echt digitaal ging. Mensen konden bijvoorbeeld hotelovernachtingen en vliegtickets online gaan boeken." Mikael werkte van 2004 tot 2011 voor Expedia en lanceerde in die periode acht nieuwe markten. Daarbij woonde hij eerst in Spanje en de laatste twee jaar in Londen.

"Reizen was waarschijnlijk de tweede branche die echt digitaal ging."

Mikael en zijn Nederlandse vrouw, die inmiddels twee kleine kinderen hadden, wilden echter graag terug naar Spanje. Dankzij zijn achtergrond bij een online reisbureau kwam hij in 2011 terecht bij een Spaanse hotelketen, NH Hotels, die ook graag hun hotelboekingen online wilden. Daar ging hij werken als commercieel directeur bij het hoofdkantoor in Madrid. Een aantal jaren later wilde het gezin terug naar Nederland. Het betekende dat Mikael op zoek moest naar een andere baan. "Het probleem daarbij was dat ik het stempel had van iemand die alleen online reizen kon doen." Hij kreeg echter toch de kans om ook op een ander terrein zijn online kwaliteiten te tonen. "WE Fashion zei: we weten hoe we winkels moeten runnen en kunnen collecties maken, maar we doen nog weinig aan online kleding verkopen."

CCO bij Landal GreenParks

Mikael ging er in 2015 aan de slag, maar merkte na een aantal jaren dat het met zijn achtergrond heel moeilijk was om als bestuurder bij WE Fashion collecties te beheren. "Ik had op dat gebied geen geloofwaardigheid." In het najaar van 2019 werd hij benaderd door Dirk Anbeek, die sinds 1 maart algemeen directeur was bij Landal GreenParks, om daar CCO te

worden. "Het bedrijf had net een nieuwe eigenaar en wilde meer omzet. Daarvoor zijn in deze branche drie zaken van belang: je moet goed zijn in marketing, je moet je website goed inrichten want dat is je winkel en je moet goed zijn in revenue management, het bepalen van de juiste prijs. Ik had kijk op marketing, had bij Expedia het online deel geleerd en had me bij NH Hotels revenue management gedaan. In de functie van CCO moest ik me daarnaast bezig gaan houden met de gastenservice op het contactcenter."

Mensgericht

Sinds mei 2024 is Mikael CEO bij Landal. "Toen ik daarvoor gevraagd werd, heb ik er goed over nagedacht en heb ik goed naar mezelf gekeken. Daarnaast zijn er assessments gedaan, die een beeld geven hoe anderen naar je kijken." Mikael had zelf een goed beeld van zichzelf: "Ik ben altijd inhoudelijk gericht geweest. Daarnaast kan ik situaties snel lezen en vervolgens tot een conclusie en daarna een beslissing komen. Omdat de beslissing snel overgaat in actie, behaal ik snel resultaat. Ik constateerde echter ook dat ik als leider minder mensgericht was. Terwijl ik mogelijk een functie ging bekleden waarbij ik een verbinder moest zijn: binnen de organisatie, maar ook met stakeholders, huiseigenaren en franchisebeheerders. Dus moest ik mezelf de vraag stellen in hoeverre de functie van CEO bij me paste. Daarbij was ik niet zo arrogant als Pippi Langkous om te zeggen: ik heb het nooit gedaan, dus ik kan het. Bovendien was ook uit de assessments gekomen dat ik op het gebied van mensgericht zijn terecht bescheiden was."

Coach

Om daar iets aan te doen, besloot Mikael een coach te nemen. "Ik deed een zware 360-beoordeling met sterke punten en ontwikkelingspunten en deelde die vervolgens met collega's. Daarnaast werkte ik met een concept, waarbij wordt gekeken naar ambities en wat voorkomt dat mensen die ambities waarmaken." Volgens Mikael wil elke leider graag visionair, authentiek en empathisch zijn. "Bij mij kwam uit de analyse naar voren dat ik wel resultaatgericht was en sterk op authenticiteit, maar dat er nog veel ontwikkelingspotentieel was op relationeel gebied."

Mikael besloot naar collega's open te zijn over zijn minder sterke punten. "Dat is een effectieve manier om verbinding te creëren. Als je namelijk je eigen kwetsbaarheid niet toont, kun je dat ook niet van een ander verwachten." Ook sprak hij in het leiderschapstraject richting zijn coach een ambitie uit over zijn leidersrol: "Lead with vision and empathy." "In het eerste jaar als CEO van Landal heb ik daarom veel geïnvesteerd in de verbindende kant en heb ik gekeken hoe ik iedereen mee kan krijgen."

Daarnaast nam hij zaken mee die hij in eerdere functies geleerd had. "Inhoudelijk heb je het dan over digitaliseren en de marketing daarbij richting consument – bij Monsterboard en Expedia – en hospitality en revenue management – bij NH Hotels. Daarnaast had ik internationale ervaring opgedaan doordat ik in veel verschillende landen gewerkt heb en had ik een goed beeld van mijn goede en minder goede kanten als leider."

Holiday breaks in nature

Landal heeft als ambitie om in Europa marktleider te zijn in Holiday breaks in nature. "Daarbij spelen we in een sector, recreatie- en vakantieparken, die in Nederland heel groot is. Ongeveer de helft van het publiek vindt die parken leuk, heeft een beeld erbij en gaat er graag naartoe. Er is echter ook een relatief grote groep die zegt: die parken zijn helemaal niets voor mij. Ik denk dat wij als Landal een grote kans hebben om ook die laatste groep naar ons toe te trekken." Hij legt uit waarom: "De klassieke associatie met parken is drukte, massa en vertier. Wat wij aanbieden en vaak terug horen van onze gasten is rust, ruimte in de natuur en connectie met onze dieren. De laatste 30 tot 40 toegevoegde parken zijn daarom kleinschalig, met kwalitatief hoogwaardige huizen, met veel ruimte en op mooie plekken in de natuur."

Het sluit ook aan bij een trend die Mikael waarneemt: "Veel mensen vinden het fijner om in een eigen huis met een eigen keuken op vakantie te zijn dan in een hotelkamer. Een huis geeft namelijk privacy en vrijheid. In een hotel moet je bijvoorbeeld op bepaalde tijden ontbijten en daar enigszins op gekleed zijn. In een huisje ontbijt je wanneer je wilt en kan dat ook in een badjas."

Pauzeknop

Als hij kijkt naar de ruim 150 parken van Landal in Nederland, heeft het bedrijf een duidelijke positionering. Hij verwijst daarbij naar het nieuwe logo: "Daar zien we een pauzeknop in. Want als er één ding is dat de hedendaagse maatschappij nodig heeft is pauze in de drukke levens. Met onze parken bieden we die pauze in de natuur. Daarmee zijn we niet alleen aantrekkelijk voor de traditionele doelgroep van gezinnen, maar ook voor de grote groep die ik eerder noemde, de groep die niets moet hebben van de 'traditionele' vakantieparken." Die positionering betekent dat er andere doelgroepen bij ko-

"Lead with vision and empathy."

men: "Ik heb het dan over multigeneraties, vriendengroepen en stellen, waarvan de kinderen al het huis uit zijn. Die doelgroepen hebben ook een zakelijk voordeel: ze zorgen voor een goede midweekse bezetting, wanneer er geen gezinnen met kinderen zijn."

Verhuizing naar Amsterdam

Landal had voorheen kantoren op vier locaties: Goes, Zwolle, Den Haag en Uithoorn. Een jaar geleden werd besloten om naar Amsterdam te verhuizen. Mikael vertelt over de aanleiding van de verhuizing: "We wilden op één plek zitten en we wilden een locatie waar we een diversiteit aan talent konden aantrekken. Dat is Amsterdam geworden. Het betekende dat circa 300 functies overgingen naar Amsterdam." Veel medewerkers verhuisden de afgelopen periode naar Amsterdam. Maar niet iedereen. "Dat was een dilemma en best moeilijk, want door de verhuizing hebben we ondanks een soepele migratieregeling en goed overleg met de OR ook afscheid moesten nemen van circa 100 medewerkers, vaak omdat de reisafstanden te groot werden. Dat afscheid is best pijnlijk geweest, zeker omdat het meestal ging om mensen die lang, met veel loyaliteit en passie voor Landal GreenParks en Roompot hadden gewerkt."

Na verhuizing zijn er overigens nog steeds locaties in Goes en Zwolle. Op beide locaties werken nog ruim 100 mensen. In Goes zit het contactcenter en in Zwolle shared services, finance en de huiseigenaren services.

Hoofdkantoor Landal in Amsterdam.



Mikael is het meest gelukkig als hij op vakantie is: "Dan voel ik me echt vrij om mezelf te zijn, om met vrienden en familie te zijn en om contact te hebben met de natuur. Mijn inhoudelijke drive is om juist dat aan gasten te bieden, om ze te laten ervaren wat vakantie met je doet. Eigenlijk zijn we altijd bezig met de mooiste momenten van het jaar voor mensen. Mijn zakelijke drive is de kans om door het combineren van twee mooie Nederlandse bedrijven een mooi internationaal bedrijf op te bouwen."

"Veel mensen vinden het fijner om op vakantie in een eigen huis met een eigen keuken op vakantie te zijn dan in een hotelkamer."

Groeimarkt

Wanneer Mikael hoog over naar de vrijetijdsbranche kijkt, constateert hij dat het een groeimarkt blijft: "Mensen gaan vaker en misschien korter op vakantie. Bovendien groeit het percentage van het overgebleven geld dat aan vakanties besteed wordt." Een andere trend is volgens Mikael dat mensen dichterbij huis, in eigen land, op vakantie gaan. "In de COVID-periode was dat een gedwongen keus, maar het heeft er

wel toe geleid dat Nederland is herontdekt." Het sluit ook aan bij een trend die Mikael al noemde, dat mensen meer kiezen voor een vakantie in een eigen huis in plaats van een hotel. "Bovendien zie je daarnaast dat Zuid-Europa door de klimaatverandering te warm is geworden in hartje zomer en dat de milieubewuste reiziger zich afvraagt of hij nog wel wil vliegen."

Arbeidsmarkt

Als hij kijkt naar de ontwikkelingen op de arbeidsmarkt, ziet Mikael twee aspecten: "Als ik naar de kantoorruimte kijk en naar de verhuizing naar Amsterdam ben ik positief verrast over de mate waarin het ons lukt om goed personeel te krijgen. Het gaat sneller en er reageren meer mensen op de vacatures. Bij de parken is het altijd een uitdaging geweest om mensen te krijgen, zeker omdat de parken vaak afgelegen liggen en niet dichtbij een stad. Om daar iets aan te doen, proberen we de parken arbeidsluwer te maken. Daarnaast zijn we bezig om de functies leuker en aantrekkelijker te maken, zodat er echt een loopbaan is voor mensen." Hij geeft een voorbeeld: "Iemand was voorheen receptiemedewerker. Hij had het dan druk op maandag en vrijdag en minder op dinsdag, woensdag en donderdag. Een ander deed food and beverage. Die had het met name druk op lunch- en dinertijd en op vrijdag- en zaterdagavond. Weer een ander werkte in de winkel en had het vooral druk tussen negen en elf 's ochtends. Inmiddels hebben we op een aantal parken de functies 'geblurd': er is één balie, waar je koffie, bier en broodjes van de winkel kunt halen en waar je ook je wifi of een kinderbedje kunt regelen. Op die manier wordt de baan breder, leuker en interessanter voor de medewerker. Die medewerker is bovendien nog meer gastgericht bezig."

Roompot Cuber Veluwe.



AI

AI speelt nog geen grote rol bij Landal. Dat heeft voornamelijk een praktische reden. "De afgelopen anderhalf jaar zijn we zo druk geweest om één bedrijf te worden. Dat is ten koste gegaan van de tijd en bandbreedte om te kijken op welke gebieden we AI zouden kunnen inzetten." Toch wordt AI wel al ingezet. "Voor de zomer willen we alle Roompot en alle Landal parken op beide websites hebben. Dat is een groot systeemproject met een integratie van twee platforms waarvoor end-to-end testing nodig is. Daarvoor gebruiken we AI. Ik verwacht overigens dat als we een jaar verder zijn, dat ik dan veel meer met AI bezig zal zijn."

Ondertussen is de integratie van Landal GreenParks en Roompot volop bezig. "We zijn daar relatief laat mee begonnen, omdat de Autoriteit Consument & Markt bijna twee jaar de tijd nam om een beslissing te nemen. Vervolgens zijn we voortvarend van start gegaan. We wilden de pijnlijke pleister er zo snel mogelijk af trekken. Daarvoor hebben we 2024 en 2025 genomen. Dat betekent dat we eind 2025 grotendeels klaar willen zijn met de integratie. Daar komt veel bij kijken. We willen onder meer dat de parken allemaal Landal heten, op één platform boekbaar zijn, op hetzelfde reserveringssysteem zitten en dat we de parken op dezelfde manier georganiseerd hebben zoals dat ze dezelfde menukaart hebben."

Identificeren

Een van de grootste uitdagingen was volgens Mikael om ervoor te zorgen dat twee groepen mensen die zich voorheen identificeerden met Landal GreenParks en Roompot en de bijbehorende slogans (Landal GreenParks: 'Unforgettable holiday experiences' + Roompot: 'Wat je bestemming ook is, je

"Je moet ondanks de verschillen wel zorgen dat een bepaalde basiskwaliteit overal op orde is."

vindt het bij Roompot') zich nu gingen identificeren met het nieuwe bedrijf en het motto 'Holiday breaks in nature.' Mikael: "Dit speelde vooral op kantoor, medewerkers op een park identificeren zich meer met het park en in mindere mate met de vlag, waaronder het park valt."

Hoewel een aantal zaken gestandaardiseerd worden, benadrukt Mikael ook dat elk park op zich uniek is. "Tegelijkertijd moet je ondanks die verschillen wel zorgen dat een bepaalde basiskwaliteit overal op orde is. Daarbij heb ik vooral over de Net Promoter Score, de meting van klantloyaliteit en klanttevredenheid. Die NPS meten we regelmatig via vragen. Van de gasten vult ongeveer 45% het in. Onze NPS is momenteel rond de 40, een echt goede score waarmee we erg tevreden zijn. Daarom bewaken we die score. We hebben ruim 100 franchise-parken met enkele duizenden huiseigenaren. Als parken een lage NPS halen, roepen we ze op om te investeren. Op deze wijze blijven we een aantrekkelijk aanbod voor onze gasten houden." &

Roompot ECO Grevelingenstrand.

