

Denken in mobiliteitsoplossingen



“Wat kunnen wij doen om de wens van de klant op weg van A naar B in te vullen?”

Janus Smalbraak is sinds 2010 voorzitter van de Raad van Bestuur en CEO van Pon Holdings. Het familiebedrijf, gestart in 1895, heeft zich ontwikkeld tot een toonaangevende mobiliteitsaanbieder met 14.000 medewerkers, vestigingen in 38 landen en een jaaromzet van 7,5 miljard euro.



Pon heeft zijn roots in Amersfoort. Maar het nieuwe hoofdkantoor is tegenwoordig gevestigd in Amsterdam, naast het Olympisch Stadion, in een voormalige garage die ook onderdak biedt aan Move. Dat is een 'mobiliteits experience', bedoeld om bezoekers te informeren én inspireren over de mobiliteit van de toekomst. "Het is ook een handreiking naar de gemeente Amsterdam, want wij bieden onze gasten aan om *carbon free* de stad in te gaan", aldus Smalbraak.

Gepokt en gemazeld in de automobielbranche – Pon importeert merken als Volkswagen, Audi, SEAT, Škoda en Porsche, Bugatti, Bentley en Lamborghini in Europa en in de VS – heeft de onderneming de vleugels breed uitgeslagen in het mobiliteitsdomein. Activiteiten zijn onderverdeeld in vier sectoren: *Automotive*, *Bikes*, *Equipment & Power Systems* en *Industrial Mobility*. Zo omvat het concern diverse fietsmerken (waaronder Gazelle en Cervélo, bekend van onder meer de Tour de France), is distributeur van industriële motoren en machines (Caterpillar) en is leverancier van energie oplossingen. Ook heeft Pon 'Mobility as a Service' (MaaS) omarmd via bijvoorbeeld de reisplanner-app Tranzer en de mobiliteitskaart Shuttel. Mobiliteitsdiensten als Swapfiets (fietsen en service op basis van een abonnement) en Greenwheels (deelauto's) bevinden zich eveneens onder de paraplu van Pon. In Nederland alleen stappen dagelijks vier miljoen mensen op een fiets en rijden twee miljoen mensen in een auto van Pon. 'We move you to a better world' is het credo.

Megatrends

Smalbraak verklaart die brede betrokkenheid bij mobiliteit en transport met een verwijzing naar de megatrends: economische groei en bevolkingsgroei in relatie tot schaarste aan natuurlijke hulpbronnen; de impact van

verstedelijking op ruimte en leefbaarheid; de overgang naar emissievrije mobiliteit die wereldwijd een vereiste zal worden; en tenslotte de digitalisering die kansen biedt, maar ook vergezeld gaat van disruptie.

Tegen die achtergrond besloot Pon in 2012 tot de overname van Gazelle. "Wij voelden ons afhankelijk van de fabrikant, meer specifiek Volkswagen en Caterpillar. Die afhankelijkheid is aan de ene kant prettig, want je verantwoordelijkheden in dat veld zijn relatief beperkt, maar aan de andere kant wilden we wel graag onze eigen *destiny* creëren. We zijn als auto-importeur al sinds jaar en dag actief in het segment mobiliteit en transport. Gazelle paste daar prima bij. En, het was een absoluut A-merk. Met Volkswagen, Audi en Caterpillar vertegenwoordigen wij al een reeks van echte A-merken die we succesvol verkopen en servicen. Dus het idee was wel: als we uitbreiden, dan alleen met sterke merken. En dat is Gazelle bij uitstek."

Daarmee werd Pon ook fietsenfabrikant. "En dat bevat geweldig", zegt Smalbraak. Met name de snel groeiende vraag naar elektrische fietsen draagt bij aan de sterke groei van Gazelle in de afgelopen jaren. De verwachting is dat die groei zich ook de komende jaren zal voortzetten, door onder meer verdere internationalisering en de fiscaal gunstige regeling voor werkgever en werknemer om een fiets van de zaak aan te schaffen.

'Dieselgate' (het emissieschandaal van autofabrikant Volkswagen in september 2015 rondom de manipulatie, door 'sjoemelsoftware', van het verbrandingsgedrag van dieselmotoren) was een volgende katalysator in het wordingsproces naar een brede mobiliteitsaanbieder. "Ondertussen hadden we de fietsen groep verder uitgebouwd, dus dat was hét moment om ook de Pon positionering eens goed tegen het licht te houden", aldus Smalbraak.

Move

Hij glimlacht: "Toen ons hoofdkantoor nog op een industrieterrein in Almere was gevestigd, kreeg ik wel eens als commentaar 'dat we achter de bossen in het midden van het land verstopt zaten'. We realiseerden ons dat we nog dichter op de klant wilden zitten, meer midden in de samenleving."

En dat verklaart 'de move', oktober vorig jaar, naar Move (voluit: Move Mobility Experience) aan het Stadionplein in Amsterdam.

“Wat betekent dat nou, mobiliteit in een grote, dichtbevolkte stad? En hoe ontwikkelt zich dat? Move is nadrukkelijk geen showroom voor onze merken. Je ziet wel ergens een Porsche of een Bentley, maar wat we willen overbrengen is hoe je met mobiliteit op een leuke, slimme manier om kunt gaan. Het heeft een educatieve functie, scholen kunnen hier kennis nemen van verleden, heden en toekomst van mobiliteit. En ook ervaren hoe het is om virtueel de Alpe d’Huez op te fietsen.”

Wat ook speelde in de strategische heroverweging eind 2015, vertelt Smalbraak: “Hoe gaan wij onze *earnings* aanwenden om te investeren in toekomstige mobiliteitsoplossingen? Zodat we behalve een autodistributeur en een fietsfabrikant écht een brede mobiliteitsaanbieder worden?”

Iets meer dan vier jaar later zijn de voorbeelden legio. Zo hebben Pon en de NS het voornemen te gaan samenwerken om duurzaam vervoer - zoals elektrische deelauto’s, scooters en bakfietsen - sneller en op meer locaties beschikbaar te maken. Het voorgenomen besluit ligt ter goedkeuring voor bij de Europese Commissie.

“Vier jaar geleden was het ondenkbaar dat Roger van Bortel bij mij op bezoek kwam, of ik bij hem, de trein was in feite onze concurrent. Ik vind dit een bijzonder interessante ontwikkeling”, zegt Smalbraak.

Digitalisering

Het sluit aan bij een eerder initiatief van Pon genaamd Next Urban Mobility, met mobiliteitsoplossingen voor bedrijven en particulieren in Utrecht, Den Haag en Amsterdam. Aan deze initiatieven ligt digitalisering ten grondslag. Een voorbeeld hiervan betreft de onlangs door Pon gewonnen MaaS-pilot Rotterdam-Den Haag. Het doel is een betere, multimodale bereikbaarheid van Rotterdam The Hague Airport.

“Industrieën veranderen mede onder invloed van digitalisering en het benutten van data. Maar ook door openingen die overheden geven om nieuwe oplossingen op de markt te brengen. Het moment dat je comfort kunt bieden aan je klant, de klant kunt ontzorgen, dan gaat het snel. Zo heeft Shuttel al ruim 120.000 abonnees en Swapfiets al ruim 100.000 gebruikers in binnen- en buitenland.”

“Als je kijkt naar waar wij vandaan komen, waarom wij succesvol zijn: wij zijn een bedrijf dat probeert klanten te begrijpen en daarop proposities ontwikkelt. De klant is aan het veranderen. Jongeren willen niet per se een auto bezitten maar wel kunnen gebruiken. Er zijn mensen in binnensteden die niet weten waar ze hun auto moeten parkeren. De klantvraag

verandert en wij proberen dat te vertalen naar: wat kunnen wij doen om de vervoerswens van de klant op weg van A naar B in te vullen?”

“Een familiebedrijf kent heel korte lijnen en wat voor ons kenmerkend is, is dat we met onze beide benen in de markt staan. We zien en proeven wat er gebeurt. Mobiliteit is een belangrijk thema in Nederland. Dat komt mede doordat we zo dicht op elkaar wonen. Op welke manier kunnen we het dan leefbaar met elkaar houden, en ook duurzaam en veilig? De toekomst van mobiliteit ligt wat Pon betreft bij open platforms. Vroeger boden we alleen maar het merk, en nu willen we totale oplossingen bieden. Wellicht dat je niet zelf de gehele oplossing kunt bieden, maar daarvoor zoeken we de samenwerking met andere partijen. Dat is ook waarom wij ons hebben aangesloten bij de Mobiliteitsalliantie.”

Kraamkamer

Ponooc is de ‘kraamkamer’ van Pon. Langs die weg investeert het bedrijf in diverse startup initiatieven op het vlak van mobiliteit. Eén daarvan is Tranzer, een app die het multimodale aanbod wil samenbrengen en ook de tickets die je daarvoor boekt. De startups leveren allemaal een stukje van de puzzel, de kunst is om de hele puzzel te leggen, schetst Smalbraak. “Via open platforms wil je informatie en mobiliteitsbeschikbaarheid delen. Dat je daarvan onderdeel uitmaakt is één ding, het volgende is dat de klant - onafhankelijk van de aanbieder - de beste opties krijgt om van A naar B te reizen. Op een gemakkelijke manier, want als het niet gemakkelijk is, of de kosten zijn niet inzichtelijk, dan trekken we onze klanten niet over de streep.”

“Met Ponooc hebben we ons ten doel gesteld om te kijken naar bestaande ontwikkelingen in de markt en die samen te brengen. Het is niet ons doel vanaf scratch zelf te gaan ontwikkelen. We kijken goed naar wat er is, of wat er bijna is, wat een goede prijskwaliteitsverhouding kent, en of we het daar kunnen brengen naar waar wij willen.”

Op dit moment omvat Ponooc een achttal startups. “Wat we met dergelijke investeringen proberen te bereiken - dat geldt ook voor onze investeringen in de energiesector - is dat we een stuk kennis incorporeren. Je komt op deze manier met zowel een andere generatie in contact als met een heel andere belevingswereld. En dat helpt ons weer de stappen te zetten die we willen zetten. Dus de primaire reden om in dit soort initiatieven te investeren is dat wij onszelf willen blijven vernieuwen. Maar uiteindelijk, daar zijn we dan weer koopman genoeg voor, hebben we ook de verantwoordelijkheid om een goede return on capital maken, zodat we ook in de toekomst kunnen blijven investeren.”





*“Het moment dat je je
klant kunt ontzorgen,
dan gaat het snel”*