

# BALANCEREN OP HET SPOOR

Joost Ravoo houdt van het ‘ingewikkelde schaakspel’ dat zijn werk als directeur van NS Zakelijk behelst. ‘Het stakerholderveld waarbinnen NS opereert is enorm complex.’ **Interview** Anna Bertona **Tekst** Annette Posthumus **Fotografie** Lex Draijer

**O**p een heldere dag kunnen Joost Ravoo en zijn collega's vanaf hun werkplek de Amsterdamse Arena, dertig kilometer verderop, zien liggen. Maar vandaag is het grijs en moeten ze zich tevredenstellen met het uitzicht over de Utrechtse binnenstad en de majestueuze Domtoren.

Ravoo laat trots zijn werkplek zien, de afdeling marketing & sales zakelijke markt op de vijftiende verdieping van het NS-hoofdkantoor, naast het Centraal Station van Utrecht. Tientallen meters lager ligt de bouwput van het stationsgebied. Het moet een ontmoetingsplek worden voor reizen, winkelen, wonen en werken. Alles om het de klanten van NS aangenamer te maken. Want daar ligt voor NS, een commercieel bedrijf met een publieke taak, steeds de grote uitdaging: hoe houd je iedereen tevreden? Met de media, politiek en miljoenen reizigers die kritisch over

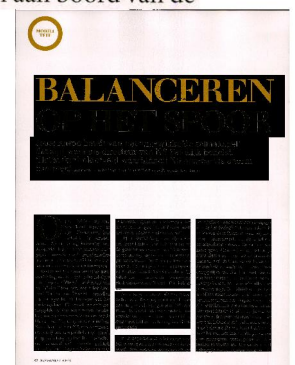
je schouder kijken en er bovenop zitten als er iets misgaat. Joost Ravoo vindt het een ‘eindeloos boeiend bedrijf’.

Hij is relatief jong voor zijn functie, maar heeft al een hele carrière bij de grootste vervoerder van Nederland achter de rug: van communicatiemanager tot directeur NS Zakelijk. Daar zijn waar de beslissingen worden genomen en meebeslissen is Ravoo's ambitie. ‘Ik wilde een lijnfunctie en commerciële eindverantwoordelijkheid. Die heb ik nu.’

Anna Bertona, partner bij consultancy-bedrijf A.T. Kearney, praat met Ravoo over de grote uitdagingen waar NS voor staat: de mobiliteitsproblematiek, innovatie en nieuwe businessmodellen, duurzaamheid en het belang van klantgerichtheid.

o *Klantgerichtheid is belangrijk voor NS, maar ik vind het ook vaak een buzzword. Wat betekent klantgerichtheid*

*voor jullie en hoe wordt dat vormgegeven in het bedrijf?* ‘Klanttevredenheid is een van de indicatoren waar wij door onze concessieverlener, de overheid, op afgerekend worden. En dat is alleen maar goed. Maar wij zitten natuurlijk altijd klem tussen wat we commercieel kunnen, wat de klant verwacht én wat de overheid verwacht vanuit onze maatschappelijke rol. Dus het moet aan de ene kant worden verdiend in de markt. Maar je kunt je ook weer niet alleen op je maatschappelijke rol richten, want als we alleen maar zouden doen wat al die Kamerleden van ons vragen, waren we allang failliet. Het is kortom balanceren. Klantgerichtheid is uiteindelijk wel de positieve drijfveer, daarom meten we ons ook helemaal suf. Leidraad daarbij is de beleving die een klant heeft wanneer hij een reis maakt. We gebruiken drie strategieën: veraangename, versnellen en verdichten. Die eerste is heel belangrijk. Niet alleen aan boord van de





ROTTERDAM BUSINESS SCHOOL

## Joost Ravoo (41)

### Opleiding

Corporate communication,  
Rotterdam School of Management  
Business administration,  
Nyenrode Business Universiteit

### Loopbaan

2012 - heden Directeur NS Zakelijk  
2007 - 2012 Regiodirecteur NS  
Randstad Noord  
2002 - 2007 Directeur corporate  
communicatie NS  
2001 - 2002 Manager externe  
communicatie NS  
2000 - 2001 Senior accountmanager  
Sara Lee/D.E  
1995 - 2000 Adviseur Van Hulzen PR

### Nevenfuncties

- Rvc Regisseur Studentenreisrecht (RSR)  
- Rva Haarlem City Marketing  
- Bestuur Het Houten Huis (theater)  
- Commissie ruimtelijke ordening,  
verkeer en infrastructuur (ROVI)  
KvK Amsterdam

### Interesses

Literatuur, theater, Brazilië en  
Argentijnse tango

### Thuis

Getrouwd en twee dochters



trein, waar het al steeds prettiger wordt vanwege betere banken met mooie bekleding, wifi, stopcontacten voor de laptop en prettige transparante ruimtes. Maar ook op de stations willen we het verblijf aantrekkelijker maken. Je moet er koffie kunnen drinken en een krant kopen, maar ook nog even boodschappen kunnen doen of winkelen. Dat maakt wachten ook aangenaam.'

o *Zodat stations meer gaan lijken op luchthavens? Veel mensen gaan bijvoorbeeld met plezier naar Schiphol. Het wordt een bestemming, waar je ook naartoe kunt gaan om af te spreken of te werken.* 'Dat is een interessante vergelijking. We zijn er wel eens jaloers op. De luchtvaart laat zijn klanten verplicht een uur te vroeg komen en de mensen pikken dat. Trans-Atlantisch: twee uur! Zouden wij moeten flikken. Natuurlijk maken wij kortere reistijden, dus het is geen eerlijke vergelijking. Op stati-

ons willen we de mensen verleiden tot consumeren. We experimenteren met kleinere modewinkels en restaurantjes. Er zijn zelfs plekken, kijk naar Perron 4/5 volgens Tollius in Amersfoort, waar een volledig restaurant wordt uitgbaat. Daarnaast hebben we nu afspraken gemaakt met Regus, zodat er ook werkplekken zijn op de stations. Dat is verdichting: meer functies naar een station brengen. De aantrekkelijkste plekken in steden zijn immers daar waar wonen, werken en recreëren samenkomen.'

o *NS ligt regelmatig onder vuur. Er zijn diverse problemen, onlangs nog met de Fyra en het winterweer. Het publiek en de media ervaren dit helemaal riet als klantgericht. Hoe houden jullie jezelf scherp om blijvend klantgericht bezig te zijn?* 'Enerzijds is het natuurlijk heel goed dat wij scherp gehouden worden door politiek en media. Want we zijn toch een soort monopolist. Het lastige



Meer over  
Joost Ravoo op  
[www.managementscope.nl](http://www.managementscope.nl)

## 'DILEMMA'S LEGGEN WE TEGENWOOR- DIG OPEN EN BLOOT OP TAFEL'

is, net als met de zorg en het onderwijs, dat je in de media en politiek alleen maar de ellende hoort. Terwijl – als je even objectief kijkt – we eigenlijk tot de wereldtop behoren. Maar goed nieuws is geen nieuws en een publiek debat met scherpe kanten is dat wel. Ik vind dat de politiek erg werkt op het uitvergrooten van problemen. Wat ons overigens enorm helpt, is dat we onze dilemma's steeds beter weten te delen en open en bloot op tafel leggen, in plaats van net te doen of er niets aan de hand is. De problemen rondom de Fyra, dat is natuurlijk ontzettend balen. Het ging mis, omdat we er zélf door verrast werden. Dat zijn hele moeilijke kwesties.'

◦ *Maar u moet ze ook oplossen, die dilemma's.* 'Ja, en dat kun je niet in je eentje. We zijn vaak afhankelijk van ProRail, waarmee we overigens gelukkig steeds beter samenwerken. En van andere vervoerders, bijvoorbeeld bij de ov-chipkaart. Die vervoerders hebben vaak weer andere concessievoorwaarden van een decentrale overheid. Het is een leuk, maar erg ingewikkeld schaakspel. Toch hebben we de afgelopen jaren veel gerealiseerd. Kijk naar de gerenoveerde treinen, wifi, de introductie van de ov-chipkaart en een nieuwe dienstregeling waarbij elk jaar meer nieuwe treinen rijden. En als je naar de klanttevredenheid kijkt, zit die eigenlijk op een heel hoog niveau.'

◦ *Een recente ontwikkeling is dat Brussel verdergaande liberalisering op het spoor wil doorvoeren door opsplitsing van het hoofdnet. Bijvoorbeeld door Nederland in vieren te delen. Past meer concurrentie door liberalisering op het hoofdnet wel in het streven naar klantgerichtheid?* 'Liberalisering kan helpen, maar je moet goed kijken in wat voor brokken je dat doet. De vraag is of Nederland niet te klein is voor meerdere grote vervoerders. Kun je het je veroorloven om bijvoorbeeld de Randstad in tweeën te hakken? Dat is nu een heel erg samenhangend systeem. Je moet voorzichtig zijn met knippen in doorgaande intercitylijnen, want dan moeten klanten die nu een rechtstreekse verbinding hebben, gaan overstappen.'

◦ *En meerdere vervoerders op één lijn laten rijden, zoals dat in Engeland op sommige plaatsen gebeurt?* 'Samenloop kan werken als de infrastructuur daarop berekend is. Maar dan moeten er goede afspraken worden gemaakt over voorrang en ook dat is een complex vraagstuk. We staan er best voor open. Er meldde zich onlangs al een partij die een trein van Amsterdam naar Parijs wil laten rijden, en dat kán ook conform de Europese regelgeving. Maar daar moeten goede afspraken over worden gemaakt tussen overheden. We hebben van Engeland geleerd dat samenloop op lijnen in de eerste vijf jaar tot extreme ellende leidde voordat het beter werd. We doen het hier liever in één keer goed.'

◦ *Uit recent onderzoek is gebleken dat het aantal treinreizigerskilometers vorig jaar is gestegen. Maar het vervoer per auto blijft harder groeien. Toch ziet NS de auto niet zozeer als concurrent, maar meer als onderdeel van de totale mobiliteit. Op welke manier?* 'We investeren al dertig jaar in parkeerterreinen bij stations, vooral stations in de periferie. Daarnaast werken we sinds tien jaar samen met Greenwheels. Zo maken we het mensen makkelijker om door een gecombineerd abonnement te kiezen voor trein en auto. Dit speelt in de

zakelijke markt nog meer. De NS Businesscard is een kaart waar standaard al die ketendiensten op staan. Je kunt dus reizen met de trein, maar ook met Greenwheels, de ov-fiets, de ov-scooter, vergaderen op het station bij Regus en parkeren bij Q-Park. En sinds kort kun je er bij alle vervoerders mee reizen. We proberen ervoor te zorgen dat je met ons niet alleen van station naar station reist, maar van deur tot deur.'

◦ *Dat klinkt als een mooi concept, maar groeit het ook? Ik zie om mij heen nog veel weerstand tegen de trein bij mensen die in een leaseauto rijden.* 'Ja, het groeit. Ondanks de economische crisis, waardoor onze grote klanten – de kennisintensieve dienstverleners, banken, verzekeringsmaatschappijen en consultants – hard geraakt worden. Er worden daar veel mensen ontslagen, dus dat raakt ons ook. Tegelijkertijd zijn ze een andere kosten-batenafweging aan het maken, die juist in ons voordeel werkt. Zij kijken kritischer naar leasecontracten. Daarnaast kiezen meer bedrijven ervoor om op goede ov-locaties te gaan zitten. Sommige bedrijven zitten op de verkeerde plek omdat we jarenlang mensen hebben geleerd dat ze op een of andere locatie naast de snelweg moeten zitten, waar het ook helemaal niet leuk is trouwens, maar dat terzijde. Bedrijven zouden zich af moeten vragen: kan ik me vestigen in de buurt van zo'n leuk gebied als Utrecht CS, waar je ook aan de gracht kunt zitten en direct op de trein kunt springen.'

## 'VERSTOKTE AUTOMOBILIS- TEN BLIJVEN DE MOEILIKSTE DOELGROEP'

o *Maar de verstokte lease-rijder wil natuurlijk tijdswinst halen. Hoe bereikt u die groep?* 'Die doelgroep proberen we aan te spreken met bijvoorbeeld de nieuwe vergelijkingstool die we samen met TomTom hebben gemaakt op internet: filewissel.nl. Om mensen erop te attenderen dat die treinreis niet zo lang duurt als ze denken. Veel automobilisten hebben het idee dat een treinreis drie keer zo lang duurt, maar dat klopt niet. Het tijdsvoordeel is er met name binnen de Randstad, zeker op filegevoelige trajecten en locaties waar parkeren een probleem is. We hebben met filewissel geadverteerd op de radio, waar 's ochtends veel automobilisten naar luisteren. Verstokte automobilisten blijven natuurlijk de moeilijkste doelgroep. Je ziet bij jongeren weer een heel andere trend. Die wonen het liefst midden in de stad en hebben geen auto nodig.'

o *Jonge mensen vinden het bezit van een auto ook niet meer zo belangrijk. Het is steeds minder een statussymbool. Zijn die jongeren voor jullie de belangrijkste doelgroep?* 'Jongeren en zakelijke automobilisten vormen onze belangrijkste doelgroep. De laatste omdat het ov bedrijfsmatig een goedkoper, betrouwbaarder, duurzamer en gezonder alternatief is. En jongeren reizen met ons omdat ze het door de ov-studentenkaart meer in hun genen hebben. Vroeger was het stoer om auto te rijden. Nu vinden ze het leuker om onderweg met andere dingen bezig te zijn: hun telefoon, iPad en allerlei dingen die je in de auto niet kunt doen.'

o *U noemde duurzaamheid. De trein is natuurlijk beter voor het milieu dan de auto. Wat doen jullie om dat te promoten? En slaat het überhaupt aan als argument?* 'Ik vind dat wij dat te weinig promoten. Mensen weten wel dat de trein duurzamer is, maar dat het verschil met de auto in CO<sub>2</sub>-uitstoot een factor vier is, weet men niet. Het lastige is, en dat geldt een beetje voor alles wat in de hoek van duurzaamheid zit: mensen zien het als een randvoorwaarde en niet als een *reason to buy*. Wij moeten

## 'BEDRIJVEN KIEZEN ER VAKER VOOR OP GOEDE OV-LOCATIES TE ZITTEN'

er beter over communiceren en ervoor zorgen dat we onze voorsprong op de auto behouden. We kopen nu ook steeds meer groene energie in.'

o *Want NS is wel de grootste elektriciteitsverbruiker van Nederland. Klopt. Er zit een mooie contradictie in. We zijn een van de meest groene bedrijven, maar we verbruiken in ons eentje ruim één procent van de Nederlandse elektriciteit.'*

o *Het zou dus beter zijn om écht groene energie te kopen. 'Dat is de volgende slag die we willen maken. Maar dat is wel lastig, want écht groene energie is er niet in Nederland. En wij geloven niet in certificaten en compensatiemaatregelen. Voor ons volgende energiecontract zijn we aan het zoeken naar een *incentive* om minder grijs en meer groen erin te krijgen. Dat is heel lastig, gezien de omvang van het contract.'*

o *U bent al best lang bij NS, sinds 2001. Wat houdt u hier?* 'Ik vind NS een eindeloos boeiend bedrijf omdat we een van de weinige publieke dienstverleners zijn die commercieel zelf de broek moet ophouden. Met een product waar mensen écht in zitten. Wij moeten alle partijen tevredenstellen, iets wat je eigenlijk nooit goed doet. Want als we dingen puur commercieel doen, zijn de overheid en de burger als klant niet tevreden. En als we dingen alleen maatschappelijk doen, kunnen we niet voortbestaan. Dat is een heel interessant spanningsveld.'

o *U heeft een opmerkelijke carrièreswitch gemaakt. U begon in de communicatie en bent toen de lijn in gegaan. Waarom eigenlijk?* 'Ik heb er bewust voor gekozen. Ik had de mazzel dat ik op mijn dertigste directeur communicatie mocht worden, net op het moment dat NS in de diepste crisis zat. En dat is goed gegaan. Daarna wilde ik graag dichter op de business zitten en ik kon regiodirecteur worden. Het was heel boeiend om bijvoorbeeld in onderhandeling te zijn met gemeentes en commerciële partijen over gebiedsontwikkeling. Of namens NS Reizigers in een discussie te zitten over dienstregelingsontwikkeling en de regionale marketing en sales. Nu heb ik een strikt commerciële functie, maar ik heb van mijn baan als regiodirecteur heel veel geleerd over stakeholdermanagement, het omgaan met regionale overheden, het werken in een complex stakeholderveld. We lijken wel een groot en machtig bedrijf, maar het hangt van afhankelijkheden aan elkaar. Vanuit mijn communicatieverleden heb ik geleerd dat je goed moet luisteren, óók naar de media, en moet proberen mee te bewegen met het maatschappelijk sentiment. Tegelijkertijd probeer je dat in balans te houden met wat commercieel haalbaar is. Het zijn grote uitdagingen en daar krijg ik veel energie van.'



Anna Bertona is partner bij strategieconsultant A.T. Kearney. Zij interviewt en schrijft voor Management Scope over nieuwe businessmodellen en organisaties in transitie. Deze bijdragen zijn terug te vinden bij haar profiel op [managementscope.nl/manager/anna-bertona](http://managementscope.nl/manager/anna-bertona).