

KPN haalt onder topman Blok elk kwartaal tienduizenden klanten binnen

'Ik zit mensen op de huid'

door David Bremmer

Ij hebt toch die foto gemaakt van Van Persies goal tegen Spanje op het WK? Fotograaf Pim Ras krijgt bewonderende blikken van Eelco Blok toegeworpen: de KPN-baas is gek op sport en is waarschijnlijk een van de weinige CEO's met een topsportverleden.

In de jaren '80 en '90 ijs hockeyde hij verdienstelijk in de eredivisie voor het Haagse Nikon Stars en Dordrecht Lions. „Het is nu een kleine sport, maar in die tijd deed Nederland aardig mee.“ Toen Blok – type noeste verdediger – te oud werd voor de fysiek zware sport en zijn carrière bij de toenmalige PTT een vlucht nam, pakte hij een andere sportpassie op: zeilen. De Zeeuw vaart nog steeds op hoog niveau, in de Melges 24-klasse. En niet onverdienstelijk: team-Blok werd vijfde op het WK. „We staan tweede in de Europese wedstrijden en op het NK zijn we ook tweede geworden.“ In zijn viermansteam zet hij als navigator de koers uit. „Net als bij KPN.“ Verder heeft hij het relatief makkelijk in de zeilerij.

•••

'Wat ik met sporten heb meegemaakt, komt bijzonder van pas bij het leiding geven aan KPN'

„Mijn drie teamgenoten nemen me veel werk uit handen: voorbereidingen, onderhoud van de boot. De vervelende klusjes.“ Sporten maakt zijn hoofd leeg, en bepaalt ook zijn managementstijl. „Wat ik met sporten heb meegemaakt, komt bijzonder van pas bij het leidinggeven aan KPN.“

Wat heeft u van sport geleerd?
„Dat dingen niet vanzelf gaan en dat je er héél veel voor moet doen. In de sport kun je alleen resultaten behalen als je echt goed samenwerkt. En wil je bij sport winnen, gaat het óók om de details.“

Staat u daarom bekend als micromanager?

„Bij een groot bedrijf als KPN heerst hogerop snel de neiging details minder belangrijk te vinden. Daar zijn toch de mensen voor die aan me rapporteren? zegt een leidinggevende dan. Niet dus.“

Bent u moeilijk om mee te werken? Glimlachend: „Ik kan mensen dicht op de huid zitten. Maar alleen als het nodig is. Punt is dat ik alle onderdelen binnen KPN onder mijn hoede heb gehad. Ik weet precies welke vragen ik moet stellen.“

Zijn er ook verschillen tussen sport en bedrijfsleven?

„In een groot bedrijf is het altijd mogelijk iets als onbelangrijk weg te poetsen. Bij sport lukt dat niet: als iets niet werkt, zie je dat onmiddellijk.“
Toen Eelco Blok in april 2011 bij

Hij hielp zijn zeilteam dit jaar aan een vijfde plek op het WK, bij KPN vaart Eelco Blok nog scherper aan de wind. Met succes: na jaren saneren is er eindelijk resultaat.



• Foto boven: KPN-baas Eelco Blok gefotografeerd door Pim Ras. Onder: wedstrijdzeiler Blok op zijn schip in 1997. foto's Pim Ras/Peter de Jong

KPN begon, zag hij dat er iets grondig mis was. Onder het bewind van voorganger Ad Scheepbouwer waren de aandeelhouders gepamperd met hoge dividenden en was het eigen netwerk verwaarloosd. Dan was er de iPhone- en whatsapp-revolutie: mensen gingen minder bellen en sms'en. Blok kondigde een reorganisatie aan die 5.000 banen kostte. De jaren daarop schrapte hij opnieuw duizenden banen, onder meer op de zakelijke markt. Halverwege

2013 bereikte het aandeel KPN een dieptepunt van 1,49 euro. Inmiddels staat dat bijna 2 euro hoger.

Wat was uw probleemanalyse?
„Dat we onze klanten ernstig verwaarloosden. Veel mobiele-telefoonklanten liepen weg: 1 tot 2 procent per jaar. Mensen vonden KPN duur, de klanttevredenheid was beroerd. Om die trend te keren, hebben we miljarden euro's in ons netwerk gestoken, het fundament van het bedrijf.“

Die sanering kostte duizenden mensen hun baan.

„Dat vind ik oprecht spijtig. De werkelijkheid is: dankzij moderne ICT en supersnelle netwerken kunnen we veel meer met veel minder mensen doen.“

Men verweet u visieloos reorganiseren, ook omdat het herstel laat was.
„Pas afgelopen jaar is het sentiment rond KPN positiever geworden. Zelf zagen wij al in 2013 de onderliggende cijfers verbeteren.“

Dankzij het herstel zit Blok in zijn vel. Het Mexicaanse America Móvil is afgeweerd, E-Plus en Base zijn verkocht. KPN kan zich volledig op Nederland richten. Met onder andere oud-minister Jan Kees de Jager financiële man heeft Blok bevestigd zijn eigen directieteam te formeren.

Maar de belangrijkste reden voor Bloks goede humeur is de resultaten. Het markeert bij het voormalige staatsbedrijf dat dinsdag kwartaalcijfers publiceert. Het vorige kwartaal vaart jaar won KPN al 70.000 nieuwe mobiele klanten. Op tv-vlak snoept het telecombedrijf elk kwartaal tienduizenden abonnees af van Ziggo. Slechts de zakelijke markt blijft moeizaam.

Op tv-gebied loopt het boven verwachting.

„Televisie is voor ons zeer belangrijk. Op die markt zijn we gekoploper – dat is Ziggo – maar willen wel leidend zijn qua innovatie. Dat doen we met de app Play waar straks iedereen online z'n favoriete zenders, series en films kan bekijken. Met Endemol maken we daar ook content van zoals de serie Brussel.“

•••

'We hebben onze klanten verwaarloosd. Mensen vonden KPN duur, de tevredenheid was beroerd'

Durft u te zeggen: KPN is er weer venop?

„Over het derde kwartaal mag niets zeggen, maar ik ben ervan overtuigd dat we komende kwartalen op de zakelijke markt deze trend gaan zien als eerder op de consumentenmarkt. De omslag gaat komen, alleen is het exact moment nog onduidelijk. Bedrijven investeren weer in ICT, het aantal faillissementen neemt af. Daar profiteren wij van.“

Van KPN's Europese dromen is weinig over. Is dat jammer?

„Voordat ik CEO werd, was ik verantwoordelijk voor de internationale activiteiten. Ik weet hoe lastig dat is. Als je echter kijkt hoeveel geld het vergt om die buitenlandse bedrijven in de lucht te houden, dan is KPN gewoon te klein.“

KPN is nu weer als echt Nederland.

„We willen zichtbaar zijn in de maatschappij, daarom sponsoren we de schaatsbond en het Rijksmuseum. Of neem ons 'Mooi Contact' fonds waardoor zieke mensen contact kunnen houden met hun klas.“

Is Eelco Blok uitgereorganiseerd?

„Om te kunnen investeren, moet je je bedrijf continu leaner maken. Voorlopig zijn druk met lopende reorganisaties. Nu het beter gaat, nemen we weer mensen aan, bijvoorbeeld bij de tv- en de internettak. Maar de kans dat er netto nog banen bijkomen, is uiterst gering.“