DE TRANSFORMATIE DIE NLE HEET

Van meest irritant naar

De eerste jaren na haar oprichting in 2005 stond de Nederlandse Energie Maatschappij (NLE) niet bepaald bekend als klantgericht bedrijf. Alle inspanningen van boegbeelden als Natasja Froger, Maurice de Hond en Frans Bauer waren voornamelijk gericht op het binnenhalen van nieuwe klanten. Het gevolg? Maar liefst twee Loden Leeuwen voor meest irritante BN'er (Johan Derksen!) in een reclame. In 2012 kwam de omslag en nu is naar eigen zeggen de weg ingeslagen naar het meest klantgerichte bedrijf van Nederland. In gesprek met klantgerichtheidsexpert Sydney Brouwer verklaren Olaf Ouwerkerk, Voice of the Customer, en Harald Swinkels, oprichter en CEO van NLE de transformatie.

Sinds 2012 zijn jullie een compleet andere weg in geslagen. Hoe is dat zo gekomen?

"Als nieuwkomer in een bestaande markt moesten wij ons vooral focussen op het creëren van massa. Alleen met veel klanten kun je invloed uitoefenen op de energiemarkt en goede prijzen bedingen. Een bewuste keuze. In 2011 realiseerden we ons echter dat je alleen een duurzaam bedrijf kunt opbouwen, als je klanten van je houden. En dan is alleen een scherpe prijs niet voldoende."

"Uit onderzoek bleek destijds dat we een NPS scoorden van -42: voldoende reden voor verbetering, zeiden we met gevoel voor understatement. Vanaf dat moment besloten we als management de strategie volledig om te gooien en hebben we de weg ingezet naar het meest klantgerichte energiebedrijf van Nederland. Dat was voor ons tevens het startsein om dagelijks onze NPS-score te meten. Inmiddels zijn we een NPS-gestuurde organisatie geworden. Essentieel voor een dergelijke organisatietransitie is de medewerking van medewerkers. Klantgerichtheid moet tenslotte in het DNA van je collega's zitten. Ze gaven volmondig aan mee te willen werken aan deze transformatie."

De collega's zeiden JA, maar was het daarna ook makkelijk?

"Onze organisatie bestaat uit veelal hoogopgeleide medewerkers met een gemiddelde leeftijd van 27 jaar. Dit maakt ons heel flexibel. Desalniettemin hebben we afscheid moeten nemen van een kleine groep die onze nieuwe strategie niet omarmde en niet mee kon op het beoogde niveau. Deze groep is vervangen door nieuwe medewerkers met het gewenste DNA, opleidingsniveau en het geloof om de beste te willen worden."

"Deze wijziging resulteerde in een sprong van maar liefst 20 NPS-punten in amper 10 maanden, waardoor we direct boven het branchegemiddelde kwamen. Dit succes smaakte naar meer!"

Tekst Sydney Brouwer

meest klantgericht

Afgelopen januari ben jij, Olaf, bij NLE begonnen als Voice of the Customer. Wat betekent dat?
"Sinds 2012 zij wij hard op weg om het meest klantgerichte bedrijf van Nederland te worden. Per 2015 ligt deze eindverantwoordelijkheid bij mij. Als 'stem van de klant' ben ik de schakel tussen onze klanten en de interne organisatie en behartig ik de wensen van onze klant. Op deze manier heeft onze klant een grote stem in de toekomst van NLE en ondernemen we – zoveel mogelijk – samen."

Waarom koos NLE ervoor iemand aan te nemen die dedicated bezig is met klantbeleving?
"Bij NLE geloven wij in toewijding en focus. Als je jezelf als organisatie echt serieus wilt nemen op het gebied van klantgerichtheid en klantbeleving, is het belangrijk om er iemand dedicated verantwoordelijk voor te maken. Alleen dan hebben dergelijke ambities kans van slagen. Te vaak heb ik (grote) organisaties gesproken die hard roepen dat ze klantgerichtheid hoog in het vaandel hebben staan, maar er vervolgens niet naar handelen. Bij de minste of geringste tegenslag komt klantgerichtheid in het geding. Niet alleen ik geloof bij NLE in onze ambitie, maar ook de oprichters en de rest van de organisatie."

Zien we al resultaten van je werk hier?
"Gelukkig wel! Sinds mijn komst is er niet alleen één centraal aanspreekpunt voor de klant, maar ook voor onze eigen medewerkers. Deze combinatie leidt tot veel nieuwe inzichten, energie en ideeën. Zo is het binnen de energiemarkt gebruikelijk om pas meerdere weken na het afsluiten van een energiecontract te weten wat er maandelijks zal worden afgeschreven. Onacceptabel vonden onze klanten en gelijk hadden ze! Op basis van de klantbehoefte hebben wij dit aangepakt; een mooi resultaat van mijn eerste werkzaamheden. Sinds kort geven wij nieuwe klanten in minder dan een uur na aanmelding de hoogte van het maandelijks te betalen termijnbedrag door."
"Ook organiseerden wij een aantal weken geleden de focusgroepen. Een kortstondig, intensief project waar ruim 70 medewerkers, 12 klanten en 4 marketingstudenten aan meewerkten, met als thema klantbeleving. Naast 8 volledig uitgewerkte ideeën om de klantbeleving naar een hoger niveau te tillen, was het voor onze medewerkers erg leuk om concreet aan de slag te gaan met en voor klanten."

Wat brengt de toekomst?
Kom met ideeën die de klantbeleving naar een hoger niveau tillen. Zo luidde de opdracht aan de focusgroep, bestaande

uit circa 70 NLE-medewerkers. Het leidde tot enkele opzienbarende resultaten:

- Acht concrete en uitvoerbare plannen die de klantbeleving verbeteren én geld opleveren (extra inkomsten en besparingen). Eén van die plannen is een uitgewerkt superpromoterprogramma met volledige aandacht voor enthousiaste klanten. Een ander voorbeeld is een programma dat specifiek aansluit bij de behoeften van oudere klanten.
- Medewerkers krijgen nieuwe energie en kunnen niet wachten om hun plannen ten uitvoer te brengen. Doordat medewerkers van alle afdelingen deelnemen, worden silo's doorbroken en wordt de onderlinge band hechter;
- Deelnemende klanten zorgen voor veel eye openers. Door het enthousiasme van de medewerkers zijn de klanten echt promoters geworden van NLE. Dat blijkt uit de social-mediaberichten die in de dagen erna geplaatst zijn.

"Elke bedrijf dat serieus met klantgerichtheid en klantbeleving bezig is of wil zijn, moet jaarlijks minimaal één keer zo'n traject organiseren. De opbrengsten zijn vele malen groter dan de kosten", stelt klantgerichtheidsexpert Sydney Brouwer.
Harald Swinkels: "We gaan de ambitie realiseren om het meest klantgerichte energiebedrijf te worden van Nederland. Daar zijn we van overtuigd. Klantgerichtheid draait in de kern om het signaleren van de wensen en behoeften van de klant, anticiperen op die wensen en er ook naar handelen. We zullen in de toekomst dan ook alleen nog maar meer met onze klant in gesprek gaan en dit gebruiken als voedingsbodem voor innovaties. De NLE-app en een aantal nieuwe proposities zijn daar slechts enkele voorbeelden van."