



Ton Otker



Els Molenaar

Zou u de **Net Promoter Score** aanbevelen?

De Net Promoter Score is bezig aan een opmerkelijke opmars. Bedrijven als ING en Philips omarmen de methode om hun klanttevredenheid te verhogen door het in kaart brengen van hun Promoters en Criticasters. Ook de NPS zelf kent fans en critici. Wat zijn de lessen, zeven jaar na de introductie? 'De implementatie kan tot interne spanningen leiden.'

Marike van Zanten

Jarenlang stuurden banken op aandeelhouderswaarde. Woerkerpolissen joegen de omzet, marges en beurskoers omhoog, maar gingen ten koste van de klant. 'Slechte winst', in de terminologie van Bain-consultant en loyalty-goeroe *Fred Reichheld*. Nu stellen de banken de klant weer centraal. Ook andere ondernemingen hebben de klant noodgedwongen 'herontdekt': niet alleen moeten ze door de

economische neergang meer hun best doen, ook hebben ze te maken met een toenemende machtspositie van klanten door de opkomst van *social media*. Ontevreden klanten bereikten vroeger hooguit zeven of acht mensen op een feestje. Tegenwoordig kunnen ze via internet de hele doelgroep informeren en mobiliseren. Andersom kan ook een enthousiaste aanbeveling een digitale kettingreactie veroor-

zaken. Een voorbeeld is boekverkoper Amazon, die klanttevredenheid genereert met 'goede winst': investeringen in kosteloos verzenden, prijsverlaging en serviceverbetering.

Deze ontwikkelingen zorgen voor extra wind in de zeilen van de Net Promoter Score, die Reichheld zeven jaar geleden introduceerde in zijn boek *The Ultimate Question* (2003). Tot dan toe was klanttevredenheidsonderzoek een ingewikkelde exercitie. Reichheld verving de complexe matrices door slechts één simpele vraag: In welke mate zou u dit bedrijf, product of dienst aanbevelen aan anderen (op een schaal van 0 tot 10)? De gegeven 'rapportcijfers' sorteren het klantenbestand in drie groepen: de Promoters (9 en 10), de Passief Tevredenen (7 en 8) en de Criticasters of 'Detractors' (6 en lager). De Net Promoter Score (NPS) wordt vervolgens berekend door het aantal Criticasters van het aantal Promoters af te trekken. Bedrijven met de hoogste NPS in hun sector zouden twee keer zo snel groeien als hun concurrenten doordat hun klanten vaker kopen, langer trouw blijven en als ambassadeur nieuwe klanten aanbrengen. Daar-

mee zou NPS een belangrijke voorspeller zijn van autonome groei. Inmiddels is de NPS omarmd door grote ondernemingen als General Electric, Procter & Gamble, KPN, Philips, ING. Ondernemers waarderen de verfrissende simpelheid van de methode. Bovendien sluit deze aan bij de trend om naast financiële criteria ook 'softe' prestatiecriteria te hanteren. De NPS kan ook worden ingezet voor het meten van medewerkerstevredenheid. De vraag luidt dan: Zou u anderen aanbevelen om bij dit bedrijf te werken of er zaken mee te doen? Ondernemingen zetten de NPS soms ook in bij overnames. Ondanks de simpelheid en brede toepasbaarheid is de NPS echter ook omstredden (zie kader 'Nep Promoter Score?').

Geen gouden standaard

Ton Otter is een promotor. 'Vaak meten organisaties alleen klanttevredenheid', aldus Otter, oprichter van adviesbureau Loyaltypromoter en daarvoor als Director Marketing Intelligence van Philips betrokken bij

Nep Promoter Score?

De Net Promoter Score is oude wijn in nieuwe zakken, aldus *Hüseyin Güngör*, onderzoeker aan de Universiteit van Amsterdam, adviseur op het gebied van klanttevredenheid en loyalty en een van de criticasters van de NPS. 'Het belang van mond-tot-mondreclame werd al in de jaren vijftig van de vorige eeuw erkend. Fred Reichheld heeft er alleen een nieuwe formule voor bedacht. Die formule klopt op veel punten niet. Bovendien heeft het toepassen ervan ook een gevaarlijke kant. Het topmanagement geeft daarmee eigenlijk de boodschap af: ik wil geen scores zien onder de 9 en 10. Die eenzijdige focus zorgt ervoor dat medewerkers alleen nog met cijfertjes bezig zijn en niet langer met de klant. Als het in een winkel op maandagochtend druk is, waardoor de NPS-scores laag zijn, zullen medewerkers geneigd zijn de NPS-vraag voortaan op vrijdagmiddag te stellen, wanneer de score dertig procent hoger ligt. Het capaciteitsprobleem op maandagochtend bereikt de manager daardoor niet en blijft dus bestaan. Als de bonus van de manager of CEO afhankelijk is van de NPS, zal het hem echter niets kunnen schelen hoe mensen aan de cijfers komen, als ze maar positief zijn. De NPS zou een voorspeller zijn van toekomstige groei en financiële performance.

Dat is dus onzin! Statistisch kun je dat nooit bewijzen. Er zijn immers ook nog zoveel andere factoren in het spel. Via de social media krijgen bedrijven steeds meer zicht op positieve en negatieve klantervaringen. Hopelijk zorgt dat ervoor dat bedrijven het leven van hun klanten écht gaan verbeteren. Daar hebben ze de NPS-formule niet voor nodig.'

Güngör doet al jarenlang onderzoek naar de NPS en verbond daaraan tien conclusies:

1. De aanbevelingsvraag levert vergelijkbare gegevens op als conventionele klanttevredenheidsvragen.
2. De relatie tussen NPS en een hogere financiële performance is niet aange-toond.
3. Het aantal daadwerkelijke aanbevelingen kan lager zijn dan de aardige antwoorden op de onderzoeksvragen.
4. De NPS-formule mengt de laagste scores (1-4) ten onrechte met neutrale scores (5-6), ondanks significante verschillen tussen deze criticasters.
5. Ook passief tevreden klanten (7-8) worden soms ten onrechte onderscheiden van promoters (9-10), terwijl beide groepen dezelfde loyaliteit kunnen tonen.

6. Lage aanbevelingsscores leiden niet automatisch tot klantverlies. Slechts 25 procent van de criticasters is daadwerkelijk van plan niet langer klant van een organisatie te zijn, volgens recent onderzoek.
7. NPS-onderzoeken verlopen vaak via voice-responsesystemen. Deze metingen kunnen positiever zijn dan de werkelijkheid, vooral als het onderzoek direct plaatsvindt na een positief verlopen klantcontact.
8. Tevreden en enthousiaste klanten zijn eerder geneigd aan een onderzoek mee te werken. Het is aannemelijk dat echte criticasters aan de meting ontbreken.
9. De NPS dient per branche verschillend geïnterpreteerd te worden. Een 6 bijvoorbeeld kan voor een bank een prima score zijn, terwijl dezelfde score in een telecombedrijf negatieve gevolgen kan hebben.
10. In Noord-Amerika is een 10 vrij normaal. In Nederland staat een 8 voor bijna excellent, terwijl een 6 voor goed doorgaat. Wellicht is dit de reden dat de meerderheid van de organisaties in Nederland een negatieve NPS scoort.

(Mede gebaseerd op *Telecommerce*)

de introductie en implementatie van de NPS bij het elektronicaconcern (zie kader 'Net Philips Score'). 'Maar een tevreden klant hoeft nog niet enthousiast te zijn. Aanbevelingsgedrag is dus een betere indicator. Mensen die een product aanbevelen, doen dat alleen als ze overtuigd zijn, anders lopen ze een reputatierisico.' De NPS brengt zowel de enthousiaste als de ontevreden klanten in kaart, zodat organisaties gericht op verbetering kunnen sturen. 'Maar de NPS is niet de gouden standaard, het is slechts een van de methoden. Alleen dan wel één die iedereen snapt en dat spreekt veel managers aan.'

Het nut van de NPS is dan ook niet zozeer de methode zelf, aldus Otker, maar de grotere klantgerichtheid die er het gevolg van is. 'NPS maakt managers bewust van datgene wat de organisatie goed en fout doet. Ze gaan zich verantwoordelijk voelen voor verdere verbetering van de scores. Dát is de grote winst.' De NPS heeft zich in zeven jaar tijd ontwikkeld tot een manier van denken, is ook de mening van *Els Molenaar* van Blauw Research. 'De beroemde vraag van Reichheld is niet altijd even goed toepasbaar. Maar het gedachtegoed achter de NPS is een filosofie aan het worden.'

Interne processen analyseren

Managers moeten echter wel verder kijken dan de cijfertjes, benadrukken beiden, allereerst door deze in de juiste context te plaatsen. Mensen zullen bijvoorbeeld eerder high interest-producten, zoals een auto of tv, aanbevelen dan low interest-producten als toilet papier of verzekeringen. Ook vertonen verschillende culturen een ander aanbevelingsgedrag. 'Amerikanen zijn heel uitgesproken in hun oordeel', aldus Molenaar. 'In de VS vind je dus veel promoters. Nederlanders zijn gematigder en geven zelden een 9 of 10. Je kunt de schaal aanpassen, maar vergelijking blijft lastig.' Verder moet er sprake zijn van een goed en gedegen NPS-onderzoek met een zo hoog mogelijke respons en representativiteit, waarvoor klanten aselect worden uitgenodigd (zonder invloed van de onderzochte organisatie).

Net Philips Score

De onderneming die als merkbelofte *sense and simplicity* hanteert, voelt zich kennelijk ook aangetrokken tot de eenvoud van de Net Promoter Score. Philips-topman *Gerard Kleisterlee* verhief de NPS tot het hart van de marketingstrategie en een van de drie key performance-indicatoren, naast financiële prestaties en employee-engagement. In 2009 was de NPS van Philips volgens het jaarverslag leidend in 60 procent van de productcategorieën waarin het bedrijf actief is, een groei van 9 procent ten opzichte van 2008. In 2010 wil Philips in 70 procent van de productgroepen een leidende positie bekleden.

Philips introduceerde de NPS in 2006, mede nadat het onderzoeksprogramma *True Loyalty* aantoonde dat de NPS de beste voorspeller van toekomstige omzetontwikkeling was. In achttien maanden tijd werden de aanbevelings- en tevredenheidsscores van tienduizenden

klanten vergeleken met hun koopgedrag en hun betrokkenheid bij de aankopen van vrienden en bekenden. Een hoge NPS-score bleek te leiden tot een twee tot drie keer hogere omzet als een lage score. Bij de implementatie maakt Philips gebruik van veranderingsagenten: ze geven intern informatie over de NPS en rapporteren hoe de methode binnen Philips wordt ontvangen. Philips wil alle medewerkers promotor maken voor het merk. Wereldwijd zijn 330 ambassadeurs geselecteerd, van wie dertig in de Benelux. Elke ambassadeur nodigt tien mensen uit voor een (lunch)bijeenkomst met uitleg over de NPS. Die mensen nodigen weer andere Philips-medewerkers uit, zodat de trots op het bedrijf en de producten zich als een olievlek door het bedrijf kan verspreiden.

Klassiek dilemma

Welke knelpunten komen ondernemingen tegen bij de implementatie? Otker schetst een klassiek dilemma: 'Managers hebben vaak geen zin om mensen en middelen vrij te maken om op zoek te gaan naar de oorzaken van tegenvallende NPS-scores. Dat werpt immers pas op de lange termijn vruchten af, terwijl ze elk kwartaal op hun omzetdoelstellingen worden afgerekend.' Dat kan tot interne spanningen leiden, ook al omdat de scores vaak op en neer gaan als gevolg van vraagstelling en onderzoekstechniek. 'Die volatiliteit is ongunstig voor de interne acceptatie', aldus Otker. Bovendien brengt de methode het gevaar met zich mee dat managers alleen sturen op de scores en niet op de oor-

Uitrol naar vijftien landen

ING Groep introduceerde de Net Promoter Score in 2009 als *pilot* in twee productgroepen en wil deze vanaf 2010 uitrollen in vijftien landen (en vanaf 2011 in alle andere retailmarkten). De NPS moet de klanttevredenheid bij de bank bevorderen. In 2009 was de klanttevredenheid 69,1 procent (een halve procent lager dan 2008 en 1,1 procent lager dan in 2007), zo blijkt uit het Corporate Responsibility Report 2009.

‘ING heeft ook in Nederland een groot programma van verbeteringen opgezet om de klanttevredenheid te verhogen’, aldus *Jorrit Lang* van ING Retail Customer Intelligence. ‘Iedere ING-medewerker, van directie tot call-center, heeft doelstellingen meegekregen

voor het verhogen van de klanttevredenheid en de NPS-score. De NPS wordt gemeten op verschillende niveaus: voor alle bedrijfsonderdelen, producten en diensten. Maar anders dan vroeger wordt de ervaring van de klant steeds vaker direct na het contact gemeten. Wanneer een klant een gesprek met een adviseur heeft gehad, krijgt hij de dag erna enkele vragen. De resultaten worden vervolgens direct teruggekoppeld naar de verantwoordelijke adviseur, zodat deze direct de gewenste verbetering in service en communicatie kan realiseren. Overigens hanteren we naast de NPS ook andere meeteenheden, zoals imago, vertrouwen en tevredenheid. Op die manier krijgen we meer inzicht in de factoren die

de totale klantbeleving beïnvloeden. Nederlanders zijn over het algemeen vaker Criticasters dan Promoters en dus is NPS-score hier vrijwel altijd negatief. Maar dat is geen probleem, omdat ING zichzelf vergelijkt met haar directe concurrenten. Alle maatstaven voor klantbeleving hebben een aantoonbare relatie met financiële performance. Klanten met goede ervaringen zijn eerder geneigd de relatie te behouden of uit te breiden en producten of diensten aan te bevelen. Dat is een universele waarheid die ook voor de NPS zal gelden. De NPS is voor ons overigens meer dan alleen een vraag naar aanbevelingen. Het is een manier van denken en doen, zoals grondlegger Reichheld al betoogde.’

zaken, vooral als ook de beloning afhankelijk is van de NPS-scores. ‘Het *commitment* van de top is essentieel’, stelt Molenaar dan ook. ‘Ondernemingen moeten niet alleen vragen: heb je je target gehaald? Maar: welke verbeteracties heb je in gang gezet? Bovendien moeten medewerkers de ruimte en middelen krijgen om de problemen van ontevreden klanten op te lossen. Daarnaast moet de top verder gaan dan *damage control* na incidenten en bereid zijn te investeren in procesverbetering om toekomstige problemen te voorkomen.’ Ook is er intern draagvlak nodig voor een goede implementatie. Zo hebben bedrijven als KPN en Philips een netwerk van interne NPS-ambassadeurs opgezet. Negatieve NPS-scores kunnen immers enorm demotiveren als medewerkers zich er niet in herkennen of geen aanknopingspunt hebben voor verbetering.

Superpromoter

Om die reden richt Blauw zich steeds vaker op de ‘superpromoter’: de klant die niet alleen een 9 of 10 scoort, maar dat enthousiasme ook actief deelt en door anderen wordt gezien als geloofwaardig. Een echte fan, zoals beschreven in het boek *De Superpromoter* van Blauw-partner en algemeen directeur Rijn Vogelaar. Als ondernemingen hun superpromoters hebben geïdentificeerd, kunnen ze hen actief bij de

ontwikkeling van producten of diensten betrekken en regelmatig belonen. ‘Nu krijgen vaak alleen klanten die dreigen weg te gaan iets extra’s’, aldus Molenaar. Ook intern is het effect van de superpromoter groot. ‘Mensen worden trots en gemotiveerd van positieve klantervaringen. Je kunt beter de positieve incidenten institutionaliseren dan alleen de negatieve kanten van het proces repareren.’ Het concept van de superpromotor sluit ook aan op de opkomst van social media. Ondernemingen kunnen via vergelijkingssites, Google Alerts, Hyves of Facebook en een Twitter-account) inmiddels makkelijker speuren naar hun fans (en criticasters). ‘Vroeger spraken we van *word of mouth*, nu van *word of mouse*’, aldus Otker. De kwantiteit van informatie zegt volgens hem echter niets over de kwaliteit ervan. ‘Kun je 500 contacten op Hyves of Facebook nog “vrienden” noemen? Hoe sterk laten mensen zich beïnvloeden door de aanbevelingen van onbekenden? Bovendien zie je op zulke sites vaak alleen extreme meningen. Wel vindt het verspreiden van die positieve en negatieve ervaringen grootschaliger en sneller dan ooit plaats. Daarmee neemt het belang van de aanbeveling als indicator van klanttevredenheid alleen maar verder toe.’

Marieke van Zanten is freelance journalist