

Meten van klantloyaliteit met Net Promotor Score (NPS)

2009-10 / WhitePaper

De Net Promoter Score (NPS) is in 2003 ontwikkeld als een eenvoudig instrument voor het meten van klantloyaliteit. In zijn bestseller "The Ultimate Question" zegt Frederick Reichheld dat bestaande loyaliteitsmaatstaven niet alleen onvoldoende effectief zijn, maar vaak ook complex en daarmee slecht bruikbaar voor managers. Hij stelt verder dat het traditionele klanttevredenheidsonderzoek vaak faalt, een slecht stuurinstrument is en geen goede voorspeller is voor winstgevende groei. Als antwoord hierop heeft hij de Net Promoter Score (NPS) ontwikkeld.

De NPS methode gaat uit van het stellen van één centrale vraag aan klanten:

Hoe waarschijnlijk is het (op een schaal van 0 tot 10) dat u ons bedrijf zou aanbevelen aan een vriend of collega?

De NPS methode onderscheidt drie verschillende groepen respondenten: "Promotors" (9-10), "Passive Tevredenen" (passives) (7-8) en "Criticasters" (detractors) (0-6). Het percentage Promotors wordt vervolgens verminderd met het percentage Criticasters. Het resultaat is de Net Promoter Score (NPS), een percentage dat de klantenloyaliteit van een onderneming definieert en sterk correleert met de autonome groei van een bedrijf. Volgens de bedenkers van de NPS hebben de best scorende organisaties zoals eBay, Dell en Amazon een NPS tussen 50% en 80%. Over het algemeen behalen bedrijven een NPS van circa 5%-10%. NPS is een sterk instrument om met één cijfer, te laten zien hoe de organisatie presteert en wat het potentieel aan klantloyaliteit én omzetgroei is.

Promotors zorgen voor "goede winst"

Onderzoek toont aan dat Promotors trouwere klanten zijn, meer producten of diensten afnemen, hun leverancier vaker aanbevelen aan een bekende en daarmee dus autonome groei creëren. In het onderzoek namen de Promotors het hoogste aantal herhalingsaankopen én meer dan 80% van de aanbevelingen voor hun rekening. Een Promotor realiseert een toekomstige omzet die drie maal hoger is, dan die van klanten die laag scoren op de NPS schaal. Vooral het effect van aanbevelen van een merk aan vrienden en kennissen bleek heel sterk verkoopbevorderend te zijn. Loyale klanten ontwikkelen zich tot ware ambassadeurs. Promotors zijn de *zeer tevreden klanten* van een bedrijf en zorgen voor "goede winst".

Criticasters zorgen voor "slechte winst"

Criticasters namen meer dan 80% van de negatieve mond-tot-mondreclame voor hun rekening. Ook al leveren zij het bedrijf financieel winst op, tegelijkertijd demotiveren zij medewerkers, ontmoedigen zij nieuwe klanten en doen zij afbreuk aan de reputatie van de organisatie. Criticasters zijn de (*zeer*) *ontevreden klanten* van een bedrijf. Zij zorgen voor "slechte winst" zoals de hoge telefoonrekeningen na een hotelnacht of de zeer dure tankbeurten na het terugbrengen van een huurauto.

Het effect van ontevreden klanten in Nederland

Uit onderzoek onder Nederlandse klanten blijkt het volgende: 89% van de ontevreden klanten vertelt zijn ervaring met gemiddeld 9 anderen. Belangrijkste reden: anderen weerhouden om met hetzelfde bedrijf zaken te doen (61%) en afreageren van woede en frustratie (51%). Resultaat: 39% van de Nederlanders zegt serieus een andere aanbieder te overwegen na het horen van een slechte klantervaring! Ontevreden klanten kosten een bedrijf dus geld in meerdere opzichten!

Bron: RightNow en Telecommerce, 2006

NPS als groei-indicator

Bedrijven met de hoogste NPS in hun sector groeien 2,6 keer sneller dan het sectorgemiddelde. De NPS methode kijkt vooral vooruit en claimt daarmee voorspellende waarde te hebben ten aanzien van toekomstige winstgevendende omzetgroei. De NPS vormt daarmee één kerncijfer dat aangeeft hoe goed of slecht het bedrijf presteert in vergelijking met directe concurrenten. Steeds meer bedrijven zoals KPN, Rabobank en Philips gebruiken de NPS methode en stemmen daar hun commerciële strategie op af.

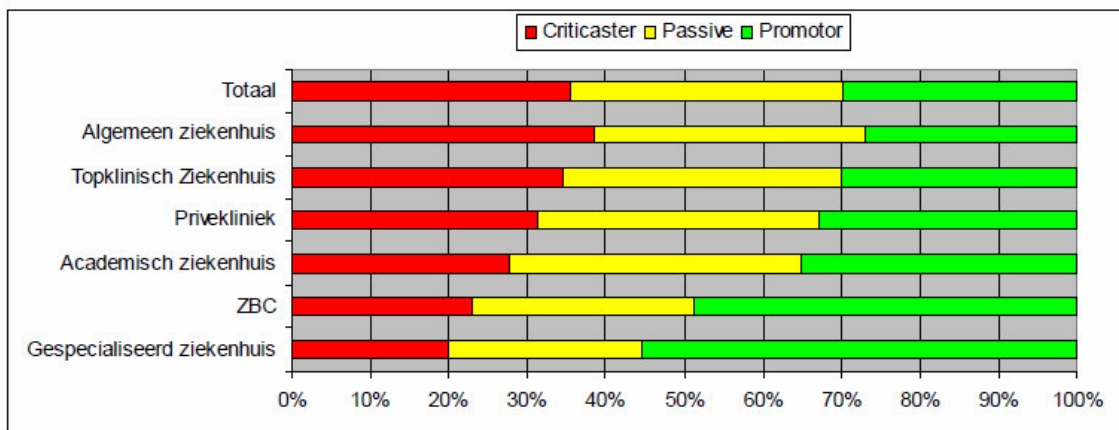
Philips scoort met NPS

Philips is in 2006 gestart met het meten van de NPS en merkte dat de Promoters de business in positieve zin stimuleren. Het maakt ook de keuze voor investeringen eenvoudiger, zegt CMO Van Kuyck. Philips evalueerde de NPS van zijn klantenbestand en vergeleek dat ook met die van de concurrenten. Van Kuyck: "Ligt jouw NPS vijf punten of meer lager dan die van je concurrent, dan krimpt je business. Waar wij in de NPS vijf punten of meer beter scoorden, haalden we minimaal zes procent groei."

Bron: Tijdschrift voor Marketing, januari 2009.

De hoogte van de NPS score varieert sterk per sector en per organisatie. Zo behaalde de Postbank volgens onderzoek van Bain & Company in 2006 een NPS score van 15% ten opzichte van een branchegemiddelde van -5%. Bij de supermarkten scoorde Dirk van de Broek in 2006 met 25% veel hoger dan het branchegemiddelde van 1%. In de energiesector scoorde in 2006 geen enkele aanbieder een positieve NPS. Loyaliteit (is) was onder energiekanten nog ver te zoeken.

Uit onderzoek van Independer.nl in 2008 onder Nederlandse ziekenhuizen blijkt dat algemene ziekenhuizen de laagste en gespecialiseerde ziekenhuizen de hoogste NPS score haalden



Verdeling van de NPS groepen per type ziekenhuis, Independer.nl, 2008.

Met de uitkomsten kunnen bedrijven strategieën ontwikkelen. Een eenvoudige matrix met op de horizontale as de winstgevendheid van klanten (slecht, gemiddeld en goed) en op de verticale as de NPS score (Criticaster, Passief Tevreden, Promotor) kan worden gebruikt om 6 NPS groepen te bepalen. Elke groep kan bewerkt worden met een specifieke strategie en aanbod.

Aanvullende vragen zijn noodzakelijk

Omdat de NPS methode slechts met één centrale vraag werkt is het vinden van verbeterpunten lastig. Daarom wordt geadviseerd om het onderzoek uit te breiden met extra vragen over de motivering van het antwoord (waarom?), de sterke punten (waar wordt u blij van?), het koopgedrag (koopt u zelf opnieuw (retentie) of meer (klantaandeel) bij ons bedrijf?) en mogelijke verbeterpunten (wat is echt belangrijk en

wat moet echt beter?). Ook andere aspecten als merkvoorkeur, klantbehoud en switchgedrag komen met de NPS niet aan bod.

Van meten naar actie

De NPS score is slechts het begin. Na de analyse begint het echte werk. Het begrijpen van de beweegredenen van Promoters en Criticasters en het vinden van manieren om het aantal Criticasters te verminderen en het aantal Promoters te vermeerderen. Waarom beveelt u ons (niet) aan? En wat heeft u nodig om ons bedrijf de volgende keer wel te promoten bij uw vrienden, familie en collega's? De antwoorden op deze vragen bieden aanknopingspunten om klantontevredenheid te vertalen naar echte verbeteringen. Daarbij is het van belang dat informatie snel op de juiste plaatsen binnen de organisatie terecht komt, zodat medewerkers met klantcontacten direct actie kunnen nemen.

De algemene ervaring is dat mond-tot-mondreclame alleen tot stand gebracht kan worden als de interne bedrijfscultuur voldoende sterk en daarop afgestemd is. Een goede Promotor score komt namelijk niet vanzelf, maar is het gevolg van een Promotor cultuur die verankerd is in alle lagen van de organisatie. NPS is daarmee ook een praktisch werkinstrument om de bedrijfscultuur qua klantgerichtheid te optimaliseren. Het is een krachtig instrument om met één cijfer (dat iedereen begrijpt), aan te tonen hoe de organisatie presteert en wat potentieel aan klantloyaliteit én omzetgroei is.

Kanttekeningen bij NPS

Vanuit marktonderzoekbureaus, wetenschappers en adviesbureaus is er veel kritiek op NPS. Men stelt dat er onvoldoende wetenschappelijke basis is voor de uitkomsten, het model is te eenvoudig en een schaal van 0 op 10 kan niet volgens de critici.

Claes Fornell, Amerikaanse expert in klanttevredenheid, is een van de tegenstanders van NPS-achtige methoden die loyaliteit meetbaar en stuurbaar (zouden) maken. Niet alleen is NPS als meetmethode volgens hem onwetenschappelijk (een continue meetschaal wordt omgevormd tot een binaire). Ook stelt hij dat loyaliteit als gedragsuitkomst niet te managen is, wel de oorzaken (drivers) daarvan. Loyaliteit is in zijn ogen vooral een "organisatieding". Klanten hebben niet zo veel met loyaliteit, maar willen vooral tevreden zijn. Fornell staat vooral bekend als mr. ACSI, the American Customer Satisfaction Index. ACSI is een klanttevredenheidsindex die 10 jaar geleden op de Universiteit van Michigan ontwikkeld is. Bij de ACSI-score wordt gekeken naar drie vragen die op een tienpuntsschaal worden gemeten: de overall-tevredenheid, vergelijking van de prestaties tegenover de verwachtingen en vergelijking van prestaties tegenover het ideaal. Fornell's drive was vooral om het ongeziene achter tevredenheidscores te duiden, te meten en managebaar te maken. Het draait immers niet om getallen en percentages maar om oorzaken en effecten daarvan en hun onderlinge correlaties. In zijn vorig jaar verschenen boek "The satisfied customer, winners and losers in the battle for buyer preference" maakt hij de balans op van tien jaar structureel meten van klanttevredenheid. Fornell houdt met zijn boek een stevig empirisch onderbouwd pleidooi om professioneler te focussen op tevreden klanten (als dominante driver van winstgevendheid) en het zuiver meten en managen daarvan.

Reichheld stelt daar tegenover dat klanttevredenheidsonderzoeken ook niet feilloos zijn, veel geld kosten, te veel onderzoeksvragen bevatten, de verkeerde klanten reageren en een gebrekkige follow-up van de resultaten hebben.

Enkele kanttekeningen ten aanzien van NPS op een rij.

Nadeel van de NPS methode is dat het gedrag van klanten niet wordt gemeten. Klanten zeggen in meer of mindere mate dat men het bedrijf *waarschijnlijk* zal aanbevelen, maar of klanten dat in de praktijk ook daadwerkelijk doen, blijkt niet uit de NPS. Daarnaast is de aanbeveling van de ene klant niet even waardevol als die van een andere klant. Maar het kan nog gekker; ondanks dat klanten misschien zeggen dat ze jouw bedrijf zullen aanbevelen, is de kans aanwezig dat ze zelf ergens anders gaan kopen! Het succes van een bedrijf wordt bepaald door twee types van loyaliteit, namelijk retentie en aanbeveling. Het gaat er niet alleen om dat klanten het bedrijf aanraden aan andere mensen, maar ook dat ze bij het bedrijf blijven en meer of andere producten gaan kopen.

In markten waar veel concurrentie is en men zich echt door vrienden en andere kopers laat adviseren alvorens aan te kopen, is de NPS veel bruikbaar dan in weinig concurrerende markten. En zelfs bij gelijke aard en intensiteit van concurrentie kan het aanbevelingsgedrag beïnvloed worden door factoren die sterk situationeel-, cultuur- en persoonsgebonden zijn.

Een andere beperking is dat NPS alleen gemeten wordt onder klanten, maar er kunnen juist veel niet-klanten zijn die als Criticaster optreden. Denk aan ex-klanten of fanatieke non-believers zoals bij Microsoft. Of er zijn veel Promotors die geen klant (meer) zijn, maar wel enthousiast over de organisatie. Denk aan moeders met oudere kinderen over Zwitsal of milieudepten die enthousiast zijn over Greenpeace, maar geen lid zijn. Deze groep niet-klanten heeft ook effect op de toekomstige resultaten van een organisatie, maar komen in de NPS metingen niet voor. Hier speelt het begrip reputatie een belangrijke rol als factor voor toekomstig resultaat.

Bij de NPS vindt er vreemd genoeg ook geen weging plaats. Een 10 is even belangrijk als een 9 en een 0 als een 6. Ook maakt het geen verschil of er zestig procent promotors zijn en veertig procent criticasters of 30% promotors en 10% criticasters. In beide gevallen levert de rekensom een NPS van 20% op. Het lijkt logischer om rekening te (gaan) houden met de absolute scores op de schaal, maar binnen de NPS methode wordt dat niet gedaan.

NPS claimde de beste voorspeller te zijn van toekomstige groei, maar die claim is inmiddels van tafel. Andere onderzoekers geven aan dat de NPS niet altijd de beste voorspeller is van omzetgroei en dat een brancheafhankelijke combinatie van variabelen, zoals klanttevredenheid, ASCI-score en NPS, vaak een betere voorspeller is.

Eén vraag is (helaas) niet voldoende

Met het stellen van "The Ultimate Question" ben je er dus niet. Men zal de klant minimaal een paar vragen moeten stellen om een zinvol en bruikbaar beeld van de klantrelatie te kunnen krijgen. De vragen die u stelt, moeten aansluiten op uw branche, het type dienstverlening, de cultuur en de sociale context van de klant. Meer dus dan één simpele vraag, maar veel minder dan de gebruikelijke ellenlange vragenlijsten. De kunst is om zo weinig mogelijk vragen te stellen en toch een zo compleet mogelijk beeld te krijgen van de klantrelatie met daarbij ook nog eens een overzicht van de belangrijkste verbeterpunten. Hoewel de NPS op het eerste oog eenvoudig oogt, vergt het in de regel niet minder inspanningen dan een traditioneel klanttevredenheidsonderzoek. Toepassing van NPS moet niet onderschat worden.

The Ultimate Question: Driving Good Profits and True Growth

De Net Promotor Score (NPS) is ontwikkeld door Frederick Reichheld, die eerder al met "The Loyalty Effect" aantoonde dat klantbehoud loont. In 2003 ontdekte hij de methode bij Enterprise Rent-a-Car. Vervolgens heeft hij de methode via een uitgebreid onderzoek in samenwerking met Bain & Company en Satmetrix meer algemeen toepasbaar gemaakt en in 2006 zijn bevindingen gepubliceerd in het boek "The Ultimate Question: Driving Good Profits and True Growth".
