

Is de Net Promoter Score een succesillusie in de business-to-business?

Auteur: Bart van Emden, Jan Deijns, Hans Snel.



Onderzoek wijst uit dat NPS niets hoeft te zeggen over de tevredenheid

De Net Promoter Score (NPS) kan in een business-to-business omgeving leiden tot onbedoelde, negatieve effecten. Het werkt slecht als beoordelingsinstrument voor uw medewerkers. U loopt zelfs het risico uw medewerkers te demotiveren. Door in plaats van de NPS de tevredenheids-score te gebruiken kunt u dit risico uitsluiten. Toch kunt u met name in een business-to-business omgeving van een hoge NPS profiteren. Wij lichten in dit artikel uit hoe u dit op een effectieve manier kunt doen.

Zeer tevreden en toch niet bereid om aan te bevelen

Op basis van bijna 1.500 records, blijkt dat er een aanzienlijk verschil is tussen de tevredenheid en NPS: een op de drie zeer tevreden respondenten is niet bereid om aan te bevelen. Wanneer we kijken naar alleen publieke opdrachtgevers, dan is dit verschil nog veel groter (meer dan 50%). Dit betekent dat als u een bedrijf heeft met veel publieke opdrachtgevers uw medewerkers nooit beoordeeld kunnen worden op NPS: in de helft van de gevallen doen uw mensen het hartstikke goed, maar behalen ze toch een lage score. Dit werkt natuurlijk buitengewoon demotiverend! Vooral wanneer u hierop gaat sturen.

Tot op heden – en tot zover onze kennis reikt – is er binnen de business-to-business nooit empirisch onderzoek gedaan naar het verschil tussen NPS en tevredenheid. Hoe verhouden deze twee indicatoren zich tot elkaar? En dat is toch opmerkelijk. NPS is immers een zeer populaire key performance indicator en duizenden bedrijven sturen hierop. Is NPS een voorbeeld van een succesillusie van Richard Engelfriet, die onlangs de management bestseller 'De succesillusie' schreef? Hij maakt gehakt van iedereen die beweert met een bepaald model of aanpak succes te claimen zonder empirische onderbouwing.

Is het nog erger dan Engelfriet zegt? Heeft NPS wel effect, maar helaas de verkeerde kant op? Immers, je krijgt als medewerker goed de smoor in wanneer je weet dat je het goed doet en je baas maar blijft zeggen dat het niet goed is...

De NPS: "the one number you need to grow"

"Hoe meer mensen zeggen je te zullen aanbevelen aan anderen, hoe beter het met je bedrijf zal gaan." Zo is de gedachte volgens Fred Reichheld, de grondlegger van de Net Promoter Score.

De NPS werd in december 2003 door Reichheld in Harvard Business Review gelanceerd onder de titel "The one number you need to grow" (1). Gebaseerd op uitgebreid onderzoek in diverse sectoren komt hij tot de conclusie dat de aanbevelingsvraag ("Hoe aannemelijk is het dat u ons aanbeveelt bij vrienden en relaties") in de meeste sectoren de beste weergave is van 'evangelistische' loyaliteit en de beste voorspeller van omzetgroei.

Het werkt als volgt:

- Aan klanten wordt gevraagd hoe waarschijnlijk het is dat ze uw product of bedrijf bij kennissen of collega's aanbevelen.
- Klanten antwoorden op een schaal van 0 tot 10: 0 is helemaal niet waarschijnlijk en 10 is zeer waarschijnlijk.
- Wie lager scoort dan 7 een is een afhaker (detractor), wie 9 of 10 scoort is een fan (promotor), overigen noemt men passieven.
- Uw NPS is: percentage fans -/- percentage afhakers = X%. Dit getal kan zowel positief als negatief zijn.

De NPS is wereldwijd door vele duizenden bedrijven omarmd als dé manier om te sturen op klanttevredenheid, loyaliteit en bedrijfsgroei. Grote bedrijven als General Electric, Sony en Philips gebruiken de methode. Sectoren worden door onderzoeksbureaus op NPS met elkaar vergeleken en marketeers noemen trots de NPS van hun bedrijf als belangrijkste indicator van succes. Voorstanders beweren dat een hoge NPS score een omzetting voorspelt. Echter volgens Richard Engelfried zijn er voor deze claim geen bewijzen te vinden. Ook anderen betwisten de werking van NPS.

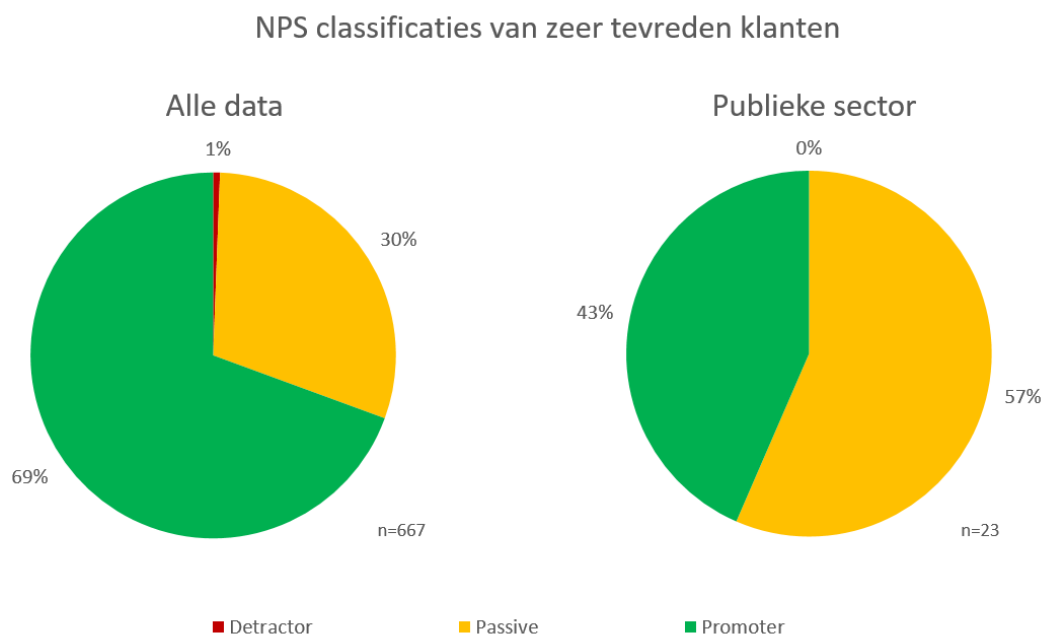
Eenvoudige methodiek die direct klantfeedback oplevert

De grootste verdienste van Reichheld is misschien wel dat hij heeft afgerekend met de tot dan toe gebruikelijke uitgebreide vragenlijsten met tientallen vragen over alle aspecten van de dienstverlening. Het verwerken van de resultaten tot een bruikbaar rapport kost op de traditionele manier zoveel tijd dat de resultaten al achterhaald zijn op het moment dat de rapportage verschijnt. In plaats daarvan kwam Reichheld met een eenvoudige methodiek, die ons in staat stelt direct klantfeedback te

ontvangen en waarop je dus ook direct kunt acteren. En dit is natuurlijk waar het allemaal om draait. Door de eenvoudige aanpak wordt continue monitoring mogelijk. Je krijgt zicht op het effect van de inspanningen die je als organisatie hebt gedaan om te verbeteren. Liefst tot op het niveau medewerkers, klanten, regio's, ...

De feiten

In totaal zijn er 1.357 ingevulde enquêtes gebruikt voor dit onderzoek, verdeeld over 10 bedrijven in de business-to-business. De gegevens zijn verzameld met behulp van online onderzoekstool KLANTcoach. Er is gevraagd naar de tevredenheid over een bepaalde dienst of product (op een 3-punts schaal: ontevreden-tevreden-zeer tevreden) in combinatie met NPS: hoe waarschijnlijk is het dat u ons bedrijf zult aanbevelen bij anderen (11-punts schaal met 0=zeer onwaarschijnlijk naar 10=zeer waarschijnlijk). Volgens de aanpak van Reichheld zijn de scores onder te verdelen in detractors-passives-promoters, waardoor eveneens een 3-indeling ontstaat. In bijgaande figuur is het verschil aangegeven tussen de 'promoters' en de 'zeer tevreden' klanten.



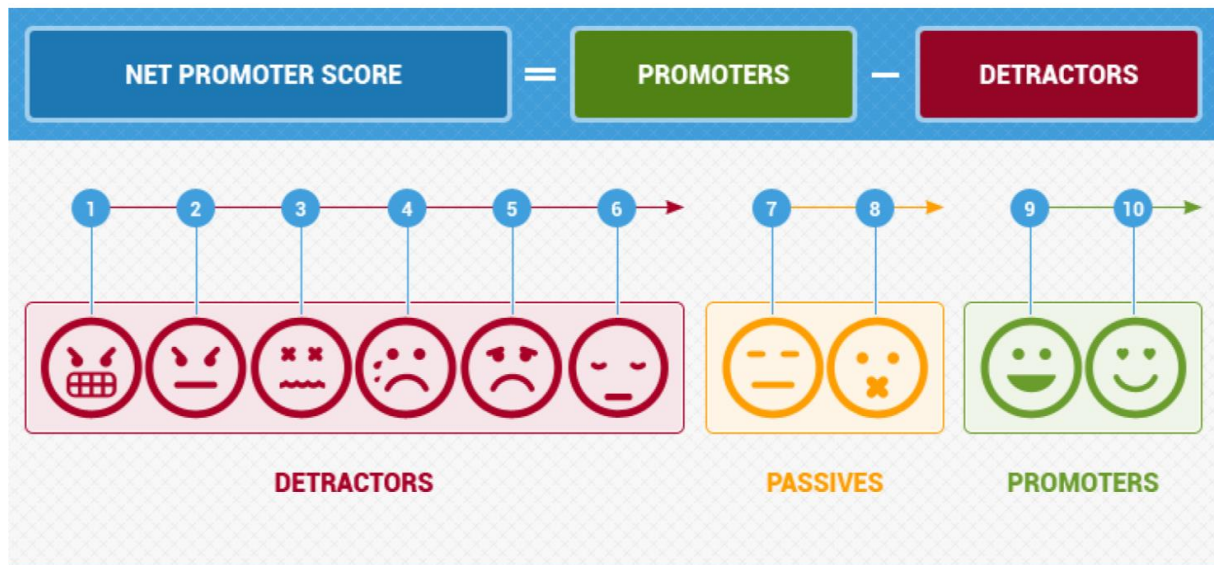
Figuur 1- Verhouding tussen NPS (Uitsluitend Promoters) en klanttevredenheid (Uitsluitend Zeer tevreden).
Data: KLANTcoach 2.0

Hieruit blijkt dat circa 30% van de 677 'zeer tevreden' respondenten geen promoter is. Dit betekent dus dat bijna 1 op de 3 van de zeer tevreden klanten niet bereid is de leverancier actief aan te bevelen bij anderen: ze zijn passief.

Als we alleen kijken naar respondenten uit de publieke sector, dan zien we een nog veel groter verschil. (zie de rechter taartpunt: publieke sector). Hier is meer dan de helft van de zeer tevreden klanten geen promoter! Kanttekening is dat deze dataset aanzienlijk kleiner is waardoor de gegevens slechts indicatief zijn.

Verklaring voor dit verschil is dat opdrachtgevers in een publieke omgeving veel terughoudender zijn in het aanbevelen van een bepaalde leverancier, omdat dit kan schuren met gedragsregels en

integriteit. De voedingsbodem hiervan ligt bij de bouwfraude. Hierdoor is spanning ontstaan tussen opdrachtgevers en leveranciers. Gevolg hiervan is dat men heel tevreden kan zijn over de dienstverlening, loyaal is, maar totaal niet geneigd om dit actief te delen met anderen.



Bovenstaand plaatje wordt vaak gebruikt door NPS aanhangers. De tevredenheid (smiley's) wordt hier een-op-een gekoppeld aan de NPS (10-punts schaal). Dit blijkt dus een onjuiste weergave te zijn. *Tevredenheid ≠ NPS.*

Conclusie

Heeft Richard Engelfried gelijk? Is NPS volstrekt nutteloos? Nee, dat vinden wij niet, mits u de NPS op de goede manier gebruikt!

NPS biedt inzicht in de bereidheid van een respondent om uw bedrijf aan te bevelen. In feite geeft men aan in hoeverre men bereid is zijn netwerk voor u te openen. Deze informatie is in de business-to-business commercieel uiteraard zeer interessant. Uiteraard is er een verschil tussen wat men zegt en wat men doet. Alhoewel - voor zover wij weten is hier in de business-to-business nog nooit onderzoek naar gedaan - het niet heel moeilijk is om ook zonder onderzoek deze vraag te beantwoorden. Gaat u maar na: uw klanten hebben het – net zoals wij – druk. Ze hebben geen tijd voor uw commerciële belangen. Waar organisaties op hopen, is dat er toevallig een gesprek plaatsvindt tussen een promotor en iemand anders (die wij nog niet kennen). Dan moet dit gesprek toevallig gaan over een onderwerp waarin wij iets kunnen bieden en moet de klant het actieve bewustzijn hebben om op dat moment een aanbeveling te doen. Tenslotte moet de ontvanger van deze informatie daadwerkelijk contact opnemen...en ook hij/zij heeft het druk. Dat zijn al vier toevalligheden bij elkaar.

Als u het hierbij laat zitten, ja dan zal het resultaat inderdaad beperkt zijn. Veel handiger is het natuurlijk om dit toeval een handje te helpen. Zie bijgaand praktijkvoorbeeld van Erwin van Toor, directeur bij Adams Bouwadviesbureau. Hij realiseerde in korte tijd 160% omzetgroei. Het onderstaande voorbeeld is niet de enige oorzaak van dit succes maar heeft er wel aantoonbaar aan bijgedragen:

Businesscase Adams Bouwadviesbureau: aan de slag met promoters

Directeur Erwin van Toor van Adams Bouwadviesbureau meet al enige tijd structureel tevredenheid in combinatie met NPS. Op basis hiervan heeft hij zicht op klanten die én enthousiast zijn én promoter: “Ik ben deze mensen zelf actief gaan benaderen. Dat doe ik omdat op hen wachten veel te passief is. Je laat dan erg veel liggen. Klanten vinden het leuk dat ik aandacht voor ze heb. Ik ga naar ze toe en geef aan dat ik erg trots ben op hun ervaring met ons. Vervolgens vraag ik hen of zij mij in contact willen brengen met mensen die ik nog niet ken, maar die voor mij wel interessant kunnen zijn. Daar denken we dan samen over na. Zo organiseer ik het toeval. Deze aanpak heeft mij gemakkelijk aan tafel gebracht bij nieuwe opdrachtgevers. Dat had ik nooit kunnen bereiken als ik achter het beeldscherm zou gaan zitten wachten...

Ook zijn we actief op zoek gegaan naar de verhalen achter deze mensen: waarom zijn ze zo enthousiast? Dit hebben we vastgelegd op video, waarin zij aangeven wat hun verhaal is. <http://www.klantambassadeur.nl/klanten/heren-5-architecten/>

In het artikel “Organiseer het toeval in Marketing en Sales” op Managementsite en www.vanemdenmc.nl vind u 5 tips over wat u nog meer kunt doen om het toeval te organiseren.