

Inleiding

Van score naar systeem

Ik ben altijd van mening geweest dat als je succesvol bent in je werk en in je persoonlijke leven, dit het gevolg hoort te zijn van de impact die je hebt op de mensen om je heen – dus of je een positieve invloed op hen hebt. Hoe geraffineerd en invloedrijk de financiële boekhouding ook is, ze gaat compleet voorbij aan dit fundamentele idee. Een aantal jaren geleden heb ik daarom een nieuwe methode ontwikkeld waarmee organisaties kunnen meten hoe ze de mensen om hen heen behandelen – met andere woorden: of ze zinvolle relaties tot stand brengen. Dit meetinstrument noemde ik de Net Promoter Score, oftewel NPS.¹ Sindsdien is NPS geïmplementeerd door duizenden innovatieve bedrijven, zoals Apple, Allianz, American Express, Zappos.com, Intuit, Philips, General Electric, eBay, Rackspace, Facebook, LEGO, Southwest Airlines en JetBlue Airways. De meeste bedrijven gebruikten het meetinstrument in eerste instantie om de trouw, de betrokkenheid en het enthousiasme van hun klanten bij te houden. Ze vonden het fijn dat NPS zo gemakkelijk te begrijpen was. NPS sprak hun bovendien aan omdat het iedereen focuste op een inspirerende doelstelling – klanten zo goed behandelen dat ze loyale promoters worden – en resulteerde in maatregelen waarmee die doelstelling kon worden behaald. Ook stelden ze het op prijs dat het een opensourcemethode was, die ze naar eigen inzicht konden aanpassen.

Na verloop van tijd werd het meetinstrument door deze bedrijven doorontwikkeld en uitgebreid. Ze gebruikten het om betrokkenheid bij werknemers te creëren. Er werden nieuwe manieren ontdekt om het effect ervan te vergroten. Zo kwamen ze erachter dat ze met het instrument niet alleen de loyaliteit konden me-

ten, maar ook hun organisaties konden transformeren. Ze deelden hun ideeën met elkaar en bouwden voort op elkaars toepassingen. Dankzij een opmerkelijke explosie van creatieve intelligentie werd NPS al snel veel meer dan alleen een meetinstrument. Hoewel onze kennis nog in de kinderschoenen staat, werd het een managementsysteem – een compleet andere manier van zakendoen. De afkorting NPS betekent tegenwoordig niet meer alleen Net Promoter Score maar Net Promoter Systeem.

En wat een verschil lijkt dit systeem te hebben gemaakt. Lees maar wat een aantal van de leiders van deze bedrijven erover te zeggen hebben:

NPS heeft ons denken aangescherpt en de hele organisatie in staat gesteld zich te richten op de klant. In de jaren zeventig en tachtig bracht integrale kwaliteitszorg een revolutie teweeg op het gebied van productiekwaliteit. Momenteel heeft NPS een vergelijkbare invloed.

– *Gerard Kleisterlee, CEO, Philips*

NPS paste naadloos bij Apple. Het is in de genen van onze stores gaan zitten.

– *Ron Johnson, Senior Vice President en oprichter, Apple Retail*

NPS heeft onze wereld radicaal veranderd. Het is een integraal onderdeel van onze processen en cultuur geworden. Dit laten we ons nooit meer afpakken.

– *Junien Labrousse, Executive Vice President en Chief Product and Technology Strategist, Logitech*

NPS biedt een lakmoesproef voor hoe goed we onze kernwaarden in de praktijk brengen. Als ik mijn computer 's ochtends aanzet, kijk ik eerst naar onze NPS-resultaten.

– *Walt Bettinger, CEO, Charles Schwab*

NPS is het krachtigste instrument dat we ooit hebben gebruikt. Dat komt doordat je op basis hiervan zo gemakkelijk maatregelen kunt treffen.

– *Dan Henson, voormalig Chief Marketing Officer, General Electric*

We gebruiken NPS elke dag om ervoor te zorgen dat we diepe indruk maken op onze klanten en werknemers.

– Tony Hsieh, CEO van Zappos.com, auteur van *Delivering Happiness*

In hoofdstuk 6 lees je meer dan tien verhalen over de manier waarop bedrijven als deze het Net Promoter Systeem hebben toegepast en welke resultaten ze hiermee hebben geboekt. NPS speelde een sleutelrol bij de ommekeer van de Amerikaanse effectenmakelaar Charles Schwab, waarna de aandelenkoers van het bedrijf verdriedvoudigde. Ook speelt het een belangrijke rol bij de bekende Apple Stores, die naar verluidt per vierkante meter meer verkopen dan welke winkelketen ook. Dankzij NPS kon de Amerikaanse ziekenhuisketen Ascension Health patiënten betere zorg geven, kreeg verzekeraar Progressive Insurance een groter marktaandeel met minder verloop van polishouders, leverde American Express tegen lagere kosten een betere service aan kaarthouders, en ga zo maar door. Het Net Promoter Systeem is een krachtige aanjager van groei en winstgevendheid gebleken.

Maar de *s* van NPS betekent niet alleen ‘systeem’ of ‘score’. De *s* heeft nog een andere betekenis, die bedrijven die de indrukwekkendste resultaten met Net Promoter hebben gehaald als geen ander kennen. Deze bedrijven hebben, als het gaat om leiderschap, de Net Promoter Spirit, een heel andere manier van denken die organisaties echt een boost geeft. Leiders met deze spirit geloven dat geweldige organisaties de missie hebben om de levens van anderen positief te beïnvloeden en zinvolle relaties tot stand te brengen. Een geweldige organisatie moet natuurlijk een positieve impact hebben op de aandeelhouders, maar ook op de werknemers, de zakenpartners en met name de klanten. Als een organisatie geen zinvolle relatie met al deze belanghebbenden opbouwt, zal het rendement voor de aandeelhouders snel verdampen. Bovendien erkennen deze leiders dat hun persoonlijke reputatie en de resultaten die ze bereiken, afhangen van de mate waarin ze deze missie tot een goed einde weten te brengen.

Nu denk je door termen als ‘persoonlijke reputatie’, ‘Net Promoter Spirit’ en ‘zinvolle relaties’ misschien dat NPS sentimenteel en vaag gedoe is. Het tegendeel is echter waar: Net Promoter is

waar missie en wiskunde samenkomen. Een missie zonder meetinstrument dat succes of mislukking nauwkeurig bepaalt, is gewoon gebakken lucht. Alleen wanneer organisaties systematisch meten welk effect ze op mensen en relaties hebben, kunnen ze weten of ze in hun missie slagen en levens positief beïnvloeden. Dat is de reden van het bestaan van NPS. Het biedt een praktisch meetproces, dat de voortgang van een bedrijf nauwkeurig bepaalt. Daarnaast is het een managementsysteem dat bedrijven helpt om de juiste spirit te krijgen en de weg naar grootheid in te slaan.

Dit boek vertelt het verhaal van NPS: waar het begon, hoe het zich heeft ontwikkeld en waar het naartoe gaat. Je leest hoe je het systeem kunt gebruiken om je bedrijf – en je leven – te verbeteren.

Het begin

NPS zag eind 2003 het levenslicht in een artikel in de *Harvard Business Review*. Het betreffende artikel, getiteld ‘The One Number You Need to Grow’ (‘het enige cijfer dat u nodig hebt om te groeien’), resulteerde in 2006 uiteindelijk in de eerste editie van *De ultieme vraag*. Zowel het artikel als het boek bood een eenvoudige en praktische manier om klanten te categoriseren op basis van hun antwoord op één vraag. Deze vraag luidt doorgaans ongeveer als volgt:

Hoe waarschijnlijk is het, op een schaal van 0 tot 10, dat u ons (of dit product/deze service/dit merk) bij een vriend of collega zult aanbevelen?

Ik adviseerde bedrijven tevens om ten minste één vervolgvraag te stellen:

Wat is de belangrijkste reden voor uw score?

Doordat een schaal van 0 tot 10 zo eenvoudig is, zien bedrijven snel wat hun klanten eigenlijk denken. Dankzij de open vervolgvraag lezen ze in de eigen woorden van de klant waarom deze een

bepaalde mening heeft. Dit voorkomt een vertekend beeld, zoals dit kan ontstaan door de voorgedrukte antwoordcategorieën van traditionele klanttevredenheidsonderzoeken.

Toen mijn collega's en ik het gebruik van deze vragen onderzochten, kwamen we erachter dat klanten doorgaans in drie goed afgebakende categorieën vallen. Elke categorie klanten vertoont een uniek gedragspatroon en heeft geheel eigen opvattingen. Bedrijven moeten op elke categorie anders reageren:

- *Promoters*. Mensen die een 9 of een 10 geven, zeggen hiermee dat hun leven positief is beïnvloed door hun relatie met het bedrijf. Ze gedragen zich als trouwe klanten en doen doorgaans herhalingsaankopen. Het bedrijf heeft vaak een groter aandeel in hun uitgaven. Zoals hun antwoord op de vraag al impliceert, laten ze zich bij vrienden en familie lovend uit over het bedrijf. Ze nemen de tijd om enquêtes in te vullen en ze leveren constructieve feedback en suggesties. We hebben deze groep promoters genoemd, omdat ze zich met hun geestdrift en enthousiasme als een promoter gedragen. Het is natuurlijk de bedoeling dat promoters zo enthousiast blijven. Bovendien moeten bedrijven zoeken naar manieren waarop ze nog meer klanten kunnen voortbrengen die er precies zo over denken. Teams en individuele werknemers die hierin slagen, horen erkenning en een gepaste beloning te krijgen.
- *Neutralen*. Mensen die het bedrijf een 7 of een 8 geven, hebben gekregen waarvoor ze hebben betaald – niets meer. Dit zijn passief tevreden klanten, geen trouwe klanten. Deze categorie klanten vertoont heel ander gedrag en heeft afwijkende opvattingen. Ze verwijzen weinig mensen door, en als ze dit wel doen, zijn ze waarschijnlijk gereserveerd en niet bijster enthousiast. Als hun aandacht wordt getrokken door de korting of een flitsende advertentie van een concurrent, zijn ze waarschijnlijk weg. We hebben deze groep neutralen genoemd, omdat bedrijven weinig positieve energie van hen krijgen en het niet zeker is dat ze op de lange termijn klant zullen blijven. Bedrijven moeten voor deze groep waar mogelijk hun services, producten en processen aanpassen, zodat deze klanten wel enthousiast raken en promoters worden.

- *Criticasters*. En dan zijn er de mensen die een 6 of lager geven. Hun score betekent dat hun leven negatief is beïnvloed door hun ervaring met het bedrijf. Ze zijn niet blij. Ze zijn ontevreden, geïrriteerd en misschien zelfs boos over de manier waarop ze zijn behandeld. Tegen hun vrienden en collega's vertellen ze negatieve verhalen over het bedrijf. Als ze niet gemakkelijk naar een andere leverancier kunnen overstappen – bijvoorbeeld omdat ze een meerjarencontract hebben of omdat er geen concurrenten met een vergelijkbaar product zijn – zijn ze het bedrijf tot last. Ze dienen de ene na de andere klacht in, wat de kosten opdrijft. Hun nukkige gedrag is funest voor de motivatie en trots van werknemers. Bedrijven die worden geconfronteerd met *criticasters*, moeten onderzoeken wat de oorzaak is van de teleurstelling van de klant. Daarna horen ze hun excuses aan te bieden en op zoek te gaan naar manieren om het probleem op te lossen. Als er commercieel gezien geen goede oplossing is voor de ontevredenheid van de *criticaster*, moeten bedrijven ervoor zorgen dat ze dit soort klanten niet meer binnenhalen.

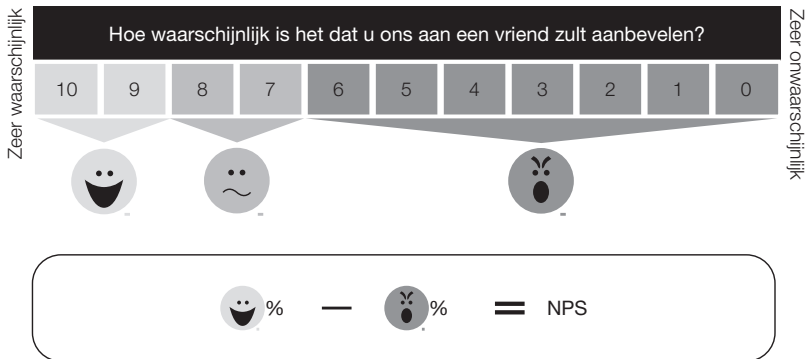
Als bedrijven de levens van hun klanten positief willen beïnvloeden en dat als een van de belangrijkste doelstellingen beschouwen, zien ze aan deze categorieën hoe goed ze daarin slagen. *Promoters* geven aan dat ze succesvol zijn op dit gebied. Klanten geven pas een 9 of een 10 als een bedrijf iets heel speciaals levert en de ervaring echt een positieve impact op hun leven heeft gehad. Neutrale klanten zijn gewoon tevreden. Ze betekenen niet dat bedrijven succesvol zijn, tenzij een bedrijf als doelstelling heeft om gemiddelde resultaten te boeken. *Criticasters* wijzen vanzelfsprekend op grote problemen. Er is iets heel erg misgegaan: een contactmoment dat een positief effect had moeten hebben, heeft een negatief effect gehad.

Deze categorisatie was echter nog maar de eerste stap. Vervolgens wilden we een eenvoudig cijfer dat week in week uit kon worden bijgehouden om de voortgang van het bedrijf te meten en sturing te geven aan corrigerende maatregelen. We wilden een meetinstrument dat eenvoudig, veelzeggend en gemakkelijk te begrijpen was. Oftewel een maatstaf die leek op nettowinst of net-

to-omzet. Dus besloten we het percentage criticasters af te trekken van het percentage promoters. Het resultaat is de Net Promoter Score (zie figuur 1-1).

FIGUUR 1-1

Net Promoter Score: levens die positief zijn beïnvloed minus levens die negatief zijn beïnvloed



De evolutie van NPS

Toen we bezig waren met de eerste editie van *De ultieme vraag*, wilden we heel graag dat het begrip Net Promoter in de titel stond. Dat was echter geen goede idee, want op dat moment had bijna niemand nog gehoord van NPS. Het hele idee stond nog in de kinderschoenen en de theorie werd maar mondjesmaat in de praktijk gebracht. De theorie werd wel ondersteund door overtuigend bewijs en *early adopters* zoals Intuit en General Electric hadden veelbelovende experimenten uitgevoerd. Niettemin bleef het een theorie. Het boek besteedde aandacht aan bedrijven waarvan we hadden vastgesteld dat ze ten opzichte van hun concurrentie een hoge NPS hadden. (We hadden geleerd hoe we de NPS binnen een bedrijfstak konden meten aan de hand van wat nu de top-downbenchmarkbenadering voor markten wordt genoemd. Hierbij wordt gekeken hoe goed de relatie is die bedrijven over het algemeen met hun klanten hebben. Individuele transacties worden dus niet beoordeeld.) Maar de bedrijven die we als voorbeeld aanhaalden, hadden bij hun successen geen gebruik gemaakt van het NPS-raamwerk en

de bijbehorende instrumenten, omdat deze in 2006 gewoonweg nog niet bestonden. NPS was net uitgevonden.

Hoe anders is het nu, bij het ter perse gaan van deze editie. Duidzenden bedrijven zijn NPS gaan gebruiken. Vele hebben fantastische resultaten geboekt. NPS is de spil van managementprocessen bij bedrijven als Apple, Intuit, Philips, Rackspace en de andere ondernemingen die we eerder noemden. Zij hebben inhoud gegeven aan de micro-economische elementen van de theorie. Zo weten ze hoeveel geld het hun oplevert als ze van een neutrale klant een promoter weten te maken. De maatstaven, instrumenten en processen die de basis vormen van het managementsysteem dat Net Promoter is, zijn door hen ontwikkeld. Dankzij dit systeem beschikken ze nu over betere methoden om mensen te werven, trainen en belonen. Ze hebben hun procedures op de schop genomen, producten opnieuw ontworpen en hun bedrijfsprocessen verbeterd. Kortom, ze zijn tot de ontdekking gekomen dat het Net Promoter Systeem zo krachtig is dat het een bedrijf kan transformeren. En hoewel het concept eenvoudig is, hebben ze ook gemerkt dat de weg naar meer promoters moeilijker is dan ze in eerste instantie hadden verwacht – maar dat deze ook veel meer oplevert.

Mijn collega's en ik hadden het voorrecht om met veel van deze bedrijven samen te werken terwijl zij NPS implementeerden. Om de kennis te vergroten en het delen van best practices te bevorderen hebben we forums opgezet, conferenties georganiseerd, websites ontwikkeld en onlinecommunity's in het leven geroepen. Het pronkstuk van al deze activiteiten is het NPS Loyalty Forum. Dit is een ledenorganisatie die wordt gesponsord door Bain & Company, het internationale adviesbureau waar ik al 32 jaar voor werk. Bedrijven die lid zijn van het forum, komen een paar keer per jaar bijeen, gewoonlijk op het hoofdkwartier van een lid (zie verderop voor een gedeeltelijke lijst van forumleden). Tijdens de bijeenkomsten kan de groep in contact komen met een breed scala aan werknemers van de gastorganisatie, van de CEO tot de financieel directeur, operationele managers, marketingleiders en klantenservicemedewerkers. Deze kruisbestuiving is heel waardevol, omdat NPS aanzienlijke gevolgen heeft voor alle functies en niveaus in een organisatie.

Ook kregen we de steun van Satmetrix, nog een bedrijf dat al in een vroeg stadium meewerkte aan de ontwikkeling van NPS-maatstaven en -instrumenten. Dat organiseert tevens openbare conferenties voor ons. Deze conferenties worden twee keer per jaar gehouden, een keer in de Verenigde Staten en een keer in Europa. In de eerste jaren kwamen er meer dan 3200 managers op af. Daarnaast hebben we een driedaagse certificeringscursus ontwikkeld. De cursus, die nu ook online kan worden gedaan, is op het moment van schrijven al door ruim duizend leiders uit de hele wereld gevolgd.

Door mee te doen aan deze forums, conferenties en trainingsprogramma's heb ik inzicht gekregen in de evolutie van NPS van score naar systeem en verder. Een van de lessen die de gebruikers van NPS hebben geleerd, is dat de uitwerking van NPS veel groter is dan wordt gesuggereerd door de oorspronkelijke titel van het boek. De score bood een vertrekpunt, maar dankzij het systeem kunnen leiders een cultuur creëren die werknemers ertoe aanzet om klantgerichter te werken.

De ultieme vraag uit de titel van het boek was de reeds genoemde aanbevelingsvraag ('Hoe waarschijnlijk is het dat u ons zult aanbevelen?'). Achter deze formulering gaat een fundamentele vraag schuil, namelijk: 'Hebben we u correct behandeld, zodat we uw trouw verdienen?' De formulering van de eerste vraag leek voor de meeste bedrijven het best te werken, omdat er een score uit kwam die op een betrouwbare manier verband hield met het gedrag van klanten. Er zijn echter ook bedrijven die de vraag iets anders formuleren, omdat ze vinden dat dat beter werkt. De vraag is echter niet het belangrijkste van NPS. Bedrijven hoeven er niet op te rekenen dat hun groei of winstgevendheid toeneemt als gevolg van een enquête, hoe de vragen ook geformuleerd zijn.

NPS LOYALTY FORUM

Dit is een gedeeltelijke lijst van bedrijven die hebben deelgenomen aan ten minste één bijeenkomst van het NPS Loyalty Forum.

24 Hour Fitness	Facebook	Qantas
Advance Auto Parts	FranklinCovey	Rackspace
Aggreko	GE Healthcare	RSC Equipment Rental
Allianz	General Electric Company	Safelite
American Express	Gilbane Building Com- pany	Schneider Electric
Archstone	Grocery Outlet	Sodexo
Ascension Health	Honeywell Aerospace	Stora Enso
Asurion	Humana	SunTrust
Atlas Copco	ING Groep	Swiss Reinsurance Com- pany
Avid Technology	Intuit	Symantec Corporation
BBVA Bancomer	JetBlue Airways	TD Bank
Belron	Joie de Vivre Hospitality	TD Canada Trust
Cancer Treatment Centers of America	LEGO	Teach For America
Charles Schwab	LexisNexis	Tech Data
Chick-fil-A	Lloyds Banking Group	Teleperformance
Cintas	Logitech	Thermo Fisher Scientific
Cisco	Macy's	T-Mobile
Deutsche Post (DHL)	Medtronic	TPG
Deutsche Telekom	Nike	Vanguard
eBay	Nokia	Verizon
E.ON	Paul Davis Restoration	Volaris
Ermenegildo Zegna	Philips	Westpac Group
Experian Consumer Di- vision	PricewaterhouseCoopers	Zappos
	Progressive Insurance	

Waar het om gaat, is dat de vraag heeft geleid tot de ontwikkeling van een managementsysteem dat bestaat uit drie centrale onderdelen. Het eerste onderdeel is het categoriseren van klanten in promoters, neutralen en criticasters door middel van een eenvoudige enquête. Het tweede onderdeel is het creëren van een gemakkelijk te begrijpen score die op deze categorisering is gebaseerd.

Deze elementen vormen samen de Net Promoter Score. Maar er is nog een derde onderdeel, dat essentieel is: het inkaderen van voortgang en succes in dit raamwerk zodat iedereen in de organisatie wordt aangezet om de maatregelen te treffen die nodig zijn om meer promoters en minder criticasters voort te brengen. Met andere woorden: bedrijven leren op een systematische manier hoe ze de scores en de hieraan gerelateerde feedback kunnen gebruiken om veranderingen door te voeren. Zo kunnen ze hun resultaten verbeteren en de weg naar grootheid inslaan. En zo heeft NPS zich van een score naar een systeem ontwikkeld.

Omdat zoveel bekende bedrijven het Net Promoter-systeem hebben geïmplementeerd, zijn we eindelijk zover dat in de titel van deze herziene en uitgebreide editie de term ‘Net Promoter’ mag worden gebruikt. De kernideeën van het oorspronkelijke boek zijn nog steeds van kracht, maar dankzij de ervaring die we in de tussenliggende vijf jaar hebben opgedaan, kunnen we ze beter positioneren en definiëren. Aangezien deze editie zoveel materiaal en inzichten van de tweede generatie bevat, hebben we besloten dit boek de volgende titel te geven: *De ultieme vraag 2.0. Hoe bedrijven klanten veranderen in ambassadeurs met Net Promoter.*

Wat vind je in dit boek?

Wat vind je in deze herziene en uitgebreide editie van *De ultieme vraag*?

Deel 1 beschrijft het onderliggende idee van NPS. Het begint met de deprimerende constatering dat klantvriendelijke praktijken en de resulterende slechte winsten aan de orde van de dag zijn. De oorsprong van NPS wordt omschreven en er wordt uitvoerig ingegaan op de conclusies van ons onderzoek. Ook leggen we uit wat het logische verband is tussen NPS en de groei van een bedrijf, en hoe je dit in cijfers kunt uitdrukken. Dit verband is nog relevanter en tastbaarder geworden door de opkomst van communicatie via internet. Klanten hebben real time toegang tot informatie over de werkwijze en prestaties van een bedrijf, en hebben nu meer dan ooit de touwtjes in handen. In deel 1 kijken we tevens naar de praktische kant van het meten van klanttevreden-