

NPS IN DE PRAKTIJK: DE LESSEN VAN PHILIPS

TEKST ED LUTE BEELD EVALIEN LANG

Ongeveer zes jaar geleden ging binnen Philips een traject van start over outside-in thinking. In deze marktgerichte oriëntatie staan klant en eindgebruiker centraal. En daar speelt Geert van Kuyck, chief marketing officer bij Philips, zijn rol. 'Ik ben de stem van de consument binnen het bedrijf'. En NPS is zijn instrument.

Een bedrijf levert pas waarde als de klant ervoor wil betalen. 'Als je voorbijgaat aan het feit dat bedrijven bestaan dankzij hun klanten, dan loop je achter de feiten aan', betoogt Van Kuyck. 'Bedrijven met een hoge churn rate kunnen het onmogelijk volhouden om wat ze aan de ene kant verliezen er aan de andere kant weer bij te winnen. Bij veel bedrijven vormen de studies naar klanttevredenheid een vrij zachte metric. Ondanks de vele hulpmiddelen zijn maar weinig organisaties in staat afdoende te evalueren of ze een gezond klantenbestand hebben. Een aantal jaar geleden gold dit ook voor Philips. En dat is ontoelaatbaar. Een gezond klantenbestand maakt groei mogelijk, onmisbaar voor je aandeelhouderswaarde.'

Duidelijke correlatie

Van Kuyck vertelt over het onderzoek dat business-strategen Fred Reichheld deed naar klantenloyaliteit. 'Hij ontdekte dat klanten die gemiddeld tevreden waren, helemaal geen loyale klanten waren. Zij droegen niet bij aan de groei van een bedrijf. Alleen de uitermate tevreden, de promoters, en de uitermate ontevreden klanten, de detractors, in je customer base doen er toe. Zij kunnen groei stimuleren of juist je business naar beneden halen. Iedere klant die daar tussen zit, de zogenaamde swing voter, kan de ene of de andere kant opgaan. De zogeheten Net Promoter Score (NPS) is het percentage promoters minus het percentage detractors. Binnen Philips kijken we nu of die NPS betrouwbaar is voor het genereren van groei. Bij producten met een hele slechte NPS kromp de business duidelijk. Bij een gemiddelde score bleef de business stabiel en bij best in class product innovation groeide de business. Er is dus een sterke correlatie. We evalueerden ook de NPS van ons klantenbestand en vergeleken dat met die van onze concurrenten. 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. Groei of inkrimping van één procent beschouwen wij als een afrondingsfoutje. In onze business zoeken wij naar groei van zeven tot acht procent. Dat is dus haalbaar wanneer je klanten sterke loyaliteit vertonen.'

Bezuinigen op de klant

Philips is met het meten van de NPS begin 2006 van start gegaan en merkte dat de promoters de business in positieve zin stimuleren. Dat merkt Philips heel duidelijk in healthcare. Van Kuyck: 'Radiologie is bijvoorbeeld een kleine markt waar iedereen elkaar kent. Als je in die markt op een bepaald gebied een slechte reputatie hebt, dan kun je het de komende vijf jaar wel vergeten. Reputaties, goed of slecht, verspreiden zich razendsnel. Philips zit nu volop in de rollout van de NPS als officiële metric. Wanneer je klantperformance als kern-KPI wilt neerzetten, is het van wezenlijk belang dat je accountability naar je general managers toe creëert. Anders kun je ze nimmer echt afrekenen op klantperformance. Nog altijd halen te veel managers hun financiële doelstellingen door op de klant te bezuinigen. Dat houden ze hooguit twee tot drie jaar vol en dan is de rek er uit. Wanneer je bezuinigt op de klant kun je als bedrijf niet consistent aan je toekomst werken. Ik merk het direct >

WAT IS NET PROMOTER SCORE?

Bedrijven behalen een Net Promoter Score (NPS) door consumenten en klanten een simpele vraag te stellen: 'How likely is it that you would recommend us to a friend or colleague?'

De antwoorden zorgen voor een verdeling van de customerbase in drie groepen: promoters, passives en detractors. Het zal duidelijk zijn dat promoters gezien worden als waardevolle assets, omdat ze voor winstgevend groei zorgen door langere relaties, meer herhalingsaankopen en doordat ze het merk promoten bij collega's, vrienden en bekenden.

De Net Promoter Score wordt berekend door simpelweg de merkhaters af te trekken van de merkfans.

Aanhangers van NPS menen dat een hoge NPS het bedrijf een hogere groei geeft ten opzichte van de concurrentie.

NPS is voor het eerst geïntroduceerd in 2003 in een artikel in the Harvard Business Review. Het is vooral het ding geworden van Fred Reichheld van Bain&Company.

IDEAL STATE EXPERIENCE

Veel tijd wordt bij Philips besteed aan wat Van Kuyck noemt 'ideal state experience'. 'Dat is de wijze van behandelen die de klant als ideaal ervaart. Als de CT-scanner uitvalt en de onderdelen kunnen pas over vier weken worden geleverd, heb je een enorm probleem. Kennelijk is het moeilijk voor ons om door een ziekenhuis te lopen, te praten met mensen en zelf een ideal state experience te schrijven. Alleen al het beschrijven daarvan creëert een heel nieuw innovatietraject. We zijn pas nu toe aan het maken van die ideal state experience, terwijl we al bijna drie jaar met dit traject bezig zijn. Het heeft ook alles te maken met een culturomslag.'

wanneer een bedrijf bezuinigt op klanten. Customer-servicecontracten met outsourcepartijen gaan dan over de cost per call. Die moeten dus zo goedkoop mogelijk, met slechte service als onvermijdelijke consequentie. Daar hebben wij binnen Philips veel van geleerd.'

Harde metric

'Het belang van de NPS als serieuze metric werkt nog verder door', geeft Van Kuyck aan. 'Bij een mogelijke overnamekandidaat meten wij dan ook de NPS op hun klantenbestand. De boekhouding kan er wel heel aardig uit zien, maar wat kopen we eigenlijk als een bedrijf een slechte onderliggende klantrelatie heeft? Belangrijk in dit opzicht is ook dat de meting door een onafhankelijke partij wordt gedaan. Onze accountmanagers meten dus niet hun eigen scores. Daarnaast wil ik er absoluut zeker van zijn dat het een harde, controleerbare (auditable) KPI is. Dat krijg je alleen als de metric standaardiseert. Door heel Philips wordt de NPS op exact dezelfde manier gemeten. Dat maakt opvolging ook een stuk concreter met betrekking tot actieplannen en dergelijke. Wij verwachten dat het groei gaat creëren en dat wij activiteiten die onze NPS negatief beïnvloeden, kunnen uitsluiten. Je kunt je investeringsbeleid dus afstemmen op de onderliggende klantrelatie. Dat wij momenteel veel investeren in groeiemarkten komt niet alleen door de te verwachten groei, maar ook omdat wij in die markten een sterk merk zijn en een sterke klantrelatie hebben. Heb je dat niet, dan gooi je eigenlijk geld weg.'

Inzicht in de klant

De grote vraag blijft: waar win je de klant nu mee? Is dat met after sale services, of juist met gerichte communicatie? Geeft de kwaliteit van het product de doorslag of blijft het om de prijs gaan? 'Dat varieert per business', vertelt Van Kuyck, 'maar het heeft uiteindelijk veel minder te maken met het product dan wij dachten. Het is verrassend hoe weinig bedrijven doen met wat de klanten over hen vertellen. Dat komt omdat veel klantrelaties nog transactioneel zijn van aard, waarbij de verko-

'Detractors blijven als een soort ondergewicht aan je business hangen.'

per niet is geïnteresseerd in hoe de koper over hem denkt of wat hij voor de klant kan betekenen. Bij een ziekenhuis waar veel van onze apparatuur staat, hadden we een niet al te rooskleurige NPS. Daarover waren we erg verbaasd, want het was toch een van onze belangrijkste klanten binnen healthcare. Die lage score was het gevolg van het gegeven dat wij service verleenden aan de klant die het hardst erom schreeuwde. Het bewustzijn over dit menselijke gedrag staat op een heel laag pitje. Toen dit, via die NPS-meting aan het licht kwam, schrokken we enorm en hebben we direct maatregelen genomen. Dit soort blinde vlekken krijg je helder door dit consistent te meten en daar vervolgens verantwoordelijkheden aan te verbinden. De ervaring van een klant wordt voor een belangrijk deel bepaald door de levering, invoicing, billing, service en service recovery. Een fout in een product wordt snel vergeven zolang het bedrijf er goed mee omgaat, de problemen goed oplost. Het is verrassend te zien hoe tolerant klanten zijn, als er een goede relatie aan ten grondslag ligt. Zeker wanneer het bedrijf boven verwachting presteert en de klant voelt dat hij of zij aandacht krijgt, doen klanten iets voor jou,' weet Van Kuyck.

Promoterwaarde

'Onderschat nooit de positieve waarde van een promotor en de negatieve waarde van een detractor', vertelt Van Kuyck. 'In onze lighting business in Groot-Brittannië zaten veel detractors. Al onze aandacht ging vooral uit naar snelgroeiende en hele grote klanten. Mede dankzij de NPS drong het besef tot het management door dat ze duizenden minder goede klantrelaties creëerden. Het minder goede beeld van Philips dat bestaat bij de organisaties waar we niet veel aan verdienen, werkt onherroepelijk door bij onze beste klanten. Detractors blijven als een soort ondergewicht aan je business hangen. Met volwassen verwachtingsmanagement en andere servicemodellen kun je er kostenefficiënt voor zorgen dat er minder detractors zijn. Remote servicing, online ordersystemen en belof op voorhand niet iets waarvan je weet dat je het moeilijk waar kunt maken. Gegarandeerd krijg je onder die klanten meer promoters. Iedere detractor, waar die zich ook bevindt, is er één te veel.'

De input van dit artikel is afkomstig van een toespraak die Geert van Kuyck hield tijdens het Executive Diner over True Performance. Dit diner werd georganiseerd door SAS Nederland en DigitalBoardroom.