



NET PROMOTER 3.0 EEN BETER SYSTEEM OM DE ECHTE WAARDE VAN TEVREDEN KLANTEN TE BEGRIJPEN

FRED REICHHELD, DARCI DARNELL EN MAUREEN BURNS

43

Sinds de introductie in 2003 is het Net Promoter System (NPS), dat meet hoe consistent merken hun klanten in ambassadeurs veranderen, uitgegroeid tot het belangrijkste raamwerk voor klantsucces. Maar naarmate de populariteit groeide, werd NPS steeds vaker oneigenlijk gebruikt en talloze niet gecontroleerde, opgepoetste Net Promoter Scores ondermijnen de geloofwaardigheid en het nut van NPS. Daarom introduceert de bedenker van NPS, Fred Reichheld, een aanvullende meting gebaseerd op harde cijfers: de *earned growth rate*, oftewel het verdiende groeipercentage dat de inkomstengroei weergeeft die wordt gegenereerd door terugkerende klanten en hun doorverwijzingen.

Op een schaal van nul tot tien, hoe waarschijnlijk is het dat u ons bedrijf zou aanbevelen aan een vriend? Als consument ben je dit soort vragen waarschijnlijk al tientallen keren tegengekomen – na een online aankoop, na contacten met de klantenservice of zelfs na een verblijf in het ziekenhuis. En als je werkt bij een van de duizenden bedrijven die deze vraag aan hun klanten stellen, dan ken je het door Reichheld

bedachte Net Promoter System (NPS), waar hij bijna twintig jaar geleden voor het eerst over schreef in Harvard Business Review. (Zie ‘The One Number You Need to Grow’, December 2003.) Sinds die tijd heeft NPS zich razendsnel verspreid over de hele wereld. Het is uitgegroeid tot het belangrijkste raamwerk voor klantsucces en wordt tegenwoordig door twee derde van de Fortune 1000 bedrijven gebruikt.

Waarom is het zo enthousiast omarmd? Omdat het een cruciaal probleem oplost dat onze financiële systemen niet oplossen. Financiële gegevens kunnen ons gemakkelijk vertellen dat we een miljoen dollar uit de portemonnees van onze klanten hebben gehaald, maar ze kunnen ons niet vertellen of ons werk het leven van onze klanten heeft verbeterd.

Dat is het doel van NPS. Het meet hoe consistent een bedrijf zijn klanten in ambassadeurs of pleitbezorgers verandert, door drie segmenten te tracken en te analyseren: *promotors*, de klanten die zo blij zijn met hun ervaring dat ze jouw merk aan anderen aanbevelen; *passievelingen* (ook wel passieve klanten of passief/gewoon tevreden genoemd), de klanten die vinden dat ze hebben gekregen waar ze voor betaald hebben maar ook niets meer, en die geen loyale assets met blijvende waarde zijn; en *criticasters* (ook wel *detractors* of afvalligen), klanten die teleurgesteld zijn met hun ervaring en de groei en reputatie van het bedrijf schaden. Promotors geven een score van negen of tien, passievelingen een zeven of acht en criticasters een zes of lager. Om de totale Net Promoter Score van je bedrijf te berekenen, trek je het percentage klanten dat criticaster is af van het percentage promotors.

Hoewel deze rekenom wat simplistisch kan lijken, is het systeem als geheel bedoeld om teams te inspireren ervaringen te leveren die niet gewoon voldoende zijn, maar opmerkelijk. Wanneer klanten het gevoel hebben dat je goed voor ze zorgt, komen ze terug voor meer en brengen hun vrienden mee.

Een bewijs voor de kracht van klanten als ambassadeurs, is het opmerkelijke succes van NPS-leiders. Neem de elf beursgenoteerde bedrijven die worden besproken in Reichhelds meest recente boek, *The Ultimate Question 2.0*. De afgelopen tien jaar was hun mediane totale aandeelhoudersrendement vijf

keer zo hoog als de Amerikaanse mediaan (voor beursgenoteerde bedrijven met een omzet van meer dan 500 miljoen dollar vanaf 2010). Deze resultaten hebben meer bedrijven gemotiveerd om hun Net Promoter Scores te tracken en soms ook te rapporteren aan investeerders.

Helaas hebben de zelf gerapporteerde scores en verkeerde interpretaties van het NPS raamwerk verwarring gezaaid en de geloofwaardigheid ervan aangetast. Onervaren gebruikers hebben het systeem misbruikt, door dingen te doen zoals het koppelen van Net Promoter Scores aan bonussen voor medewerkers in de eerste lijn, waardoor deze zich drukker maakten over hun scores, dan over leren hoe je klanten beter van dienst kunt zijn. Veel bedrijven versterken het probleem door hun scores publiekelijk te delen met investeerders, zonder uitleg te geven over het gebruikte proces en zonder het te proberen te voorkomen van smeebedes ('Ik raak mijn baan kwijt als u mij geen tien geeft'), omkoping ('We verversen gratis uw olie als u een tien geeft') en manipulatie ('We sturen nooit enquêtes naar klanten van wie de claim is afgewezen'). Er worden geen details verstrekt over welke klanten (en hoeveel) zijn bevraagd, hun responspercentages of over het feit dat de enquête is gehouden naar aanleiding van een specifieke transactie. Rapportages vermelden zelden of het onderzoek is uitgevoerd door een betrouwbare, deskundige externe partij met behulp van de dubbelblind methodologie. Met andere woorden, sommige bedrijven hebben Net Promoter Scores veranderd in ijdeltuiterige, opgepoetste statistieken die de geloofwaardigheid van NPS aantasten. Mettertijd realiseerden we ons dat er maar één manier was om het systeem beter te laten werken: het ontwikkelen van een aanvullende meting gebaseerd op boekhoudkundige resultaten, en niet op enquêtes.

Wanneer klanten het gevoel hebben dat je goed voor ze zorgt, komen ze terug voor meer en brengen hun vrienden mee

We hadden een meting nodig die de kwaliteit (en de waarschijnlijke winstgevendheid) van de groei van een bedrijf zou laten zien. Die moest gebaseerd zijn op gecontroleerde inkomsten uit alle klanten, en niet alleen op een mogelijk vertekende steekproef van enquête-antwoorden, zodat hij veel beter bestand zou zijn tegen de spelletjes, coaching, smeekbedes en de responsbiases die de resultaten van niet-geanonimiseerde enquêtes teisteren. We zijn ervan overtuigd dat we die meting met succes hebben ontwikkeld. In dit artikel introduceren we *earned growth*, oftewel *verdiende groei*, de op boekhoudcijfers gebaseerde tegenhanger van de Net Promoter Score, die de effectiviteit van NPS versterkt door bedrijven te voorzien van een duidelijk, datagestueerd verband tussen klantsucces, herhalings- en aanvullende aankopen, mond-tot-mond aanbevelingen, een positieve bedrijfscultuur en bedrijfsresultaten.

DE OORSPRONG VAN VERDIENDE GROEI

De superieure financiële cijfers van bedrijven met een hoge Net Promoter Score bewijzen dat het genereren van meer promotors (activa) en minder criticasters (passiva) zorgt voor duurzame groei. Maar we wisten dat we NPS op een meer objectieve manier moesten versterken. Want zelfs als ze worden aangevuld met digitale informatie en big-data tracking; enquête-scores zijn inherent zacht. Executives (en investeerders) hebben een hard cijfer nodig waar mensen accountable voor kunnen worden gehouden. Reichheld had zijn 'aha!'-momentje over verdiende groei toen hij een presentatieslide voor investeerders bestudeerde als voorbereiding voor een keynote tijdens het bestuurscongres van First Republic Bank. De bank had berekend hoeveel van haar groei te danken was aan klanten die terugkomen voor meer – en hun vrienden meebrengen. De slide liet zien dat bestaande klanten goed waren voor 50 procent van de groei in depositosaldi, en doorverwezen klanten voor nog eens 32 procent. Met andere woorden, 82 procent van de groei van de bank in deposito's vloeide voort uit het leveren van geweldige klanter-

varingen. Bij leningen kwam 88 procent van de groei voort uit het tevredenstellen van de huidige klanten. De bank beschikt over gegevens over doorverwijzingen, omdat zij elke nieuwe klant vraagt naar de belangrijkste reden om voor de bank te kiezen en de antwoorden vastlegt in het dossier van de klant. Het klantenadministratiesysteem van de bank consolideert automatisch huishoudens met eventueel bijbehorende kleine bedrijven, zodat de bank ook eenvoudig kan zien hoeveel de deposito- en leningssaldi van bestaande klanten zijn gegroeid. De belangrijkste reden dat First Republic deze gegevens verzamelt, is om aan investeerders (en toezichthouders) te bewijzen dat haar snelle groei veilig en van hoge kwaliteit is. De leningen van de bank zijn met 15 procent per jaar gegroeid, in een branche die veelal groeit met 2 procent tot 3 procent per jaar. In veel gevallen zouden dan alle alarmbellen afgaan, omdat dit erop zou kunnen duiden dat de bank haar kredietnormen verlaagt om marktaandeel te winnen. Maar de data toonden aan dat de bank groeide zonder extra risico's te nemen. New business was afkomstig van klanten die de bank al goed kende en van individuen die door langdurige klanten waren doorverwezen. De presentatieslide inspireerde Reichheld tot het ontwikkelen van een nieuwe meting, de *earned growth rate*, het verdiende groeipercantage, die de inkomstengroei meet die wordt gegenereerd door terugkerende klanten en hun doorverwijzingen. Een daarmee samenhangend cijfer, de *earned growth ratio*, is de verhouding tussen verdiende groei en totale groei. Dat is wat First Republic liet zien in haar slide: 82 procent voor deposito's en 88 procent voor leningen. Aangezien de totale groei van de leningen van de bank 15 procent per jaar bedroeg, was haar verdiende groeipercantage in leningen 13,2 procent. We voorspellen dat maar weinig andere banken de verdiende groeieresultaten van First Republic kunnen evenaren, maar dat weten we pas echt zeker als meer banken hun eigen verdiende groeicijfers gaan meten en rapporteren. Wel weten we dat het aandeel nieuwe klanten dat First Republic genereert door doorverwijzingen, 71 procent, veel hoger is dan bij collega's in retail banking (gemeten via het NPS

Prism-onderzoek van Bain), bij wie dit ergens tussen de 21 procent en 53 procent ligt.

In een totaal andere branche verdient Warby Parker, de direct-to-consumer pionier in brillen op sterkte, bijna 90 procent van zijn nieuwe klanten via doorverwijzingen. Warby was een van de eerste plekken waar we het verdiende groeiraamwerk hebben getest. De meting heeft ons geholpen de indrukwekkende, op loyaliteit gebaseerde groei van Warby te waarderen. Het bedrijf past NPS al heel lang toe en is van plan de Net Promoter Scores te blijven gebruiken als kernmeting voor intern management. Maar het bedrijf is ook van plan om met verdiende groei nog meer te leren.

VERDIENDE GROEI BEREKENEN

Hoewel het mogelijk is om de verdiende groei te schatten zonder toegang tot interne bedrijfsgegevens, zullen investeerders vragen om accurate (en gecontroleerde) cijfers die gebaseerd zijn op feitelijke resultaten. Om de benodigde harde data te verzamelen, moeten bedrijven hun systemen upgraden om de klantgebaseerde cijfers op te nemen.

Een basale klantenadministratie tracteert voor elke klant continu de kosten en inkomsten in de tijd, patronen van afhaken, verminderde bestedingen en prijskortingen, samen met segmentkenmerken, waaronder de klantduur. Ook wordt hierin vastgelegd waarom iemand klant is geworden (bijvoorbeeld, of de klant is 'verdiend' via doorverwijzing of reputatie, of 'gekocht' via reclame, promotieaanbiedingen of verkoop op commissiebasis), samen met de acquisitie- en onboardingkosten voor die klant.

In essentie is dit de kerninformatie die nodig is om de levenslange klantwaarde, oftewel *customer lifetime value* (CLV) te schatten. Echter, CLV is complex en draait om waarschijnlijkheden en hogere wiskunde (denk aan actuariële wetenschappen). Hoewel het krachtige inzichten kan opleveren, is de toepassing ervan afhankelijk van geavanceerde expertise. CLV betreft een projectie over de waarde die je naar verwachting uit klanten kunt halen, terwijl verdiende groei kijkt naar echte resultaten en de waarde kwantificeert die je daadwerkelijk hebt ontvangen.

Verdiende groei kan elk team helpen om te leren hoe het presteert, namelijk door bij te houden hoeveel groei het resultaat is van klanten die terugkomen voor meer en hun vrienden meebrengen.

Verdiende groei heeft twee elementen. Het eerste is de terug-voor-meer component die wordt vastgelegd in een beproefd cijfer, *net revenue retention* (NRR) genaamd. NRR (netto inkomstenretentie) wordt gebruikt in verschillende branches, met name in software-as-a-service (SaaS). Heb je eenmaal de inkomsten per klant georganiseerd, dan kun je je NRR bepalen. Tel eenvoudigweg de inkomsten van dit jaar uit klanten die ook vorig jaar al bij je waren op, deel dat bedrag door de totale inkomsten van vorig jaar en druk dat cijfer in een percentage uit.

De tweede component is verdiende nieuwe klanten: *earned new customers* (ENC). Het is het percentage bestedingen van nieuwe klanten die je hebt verdiend via doorverwijzingen (in tegenstelling tot 'gekocht' via promotionele kanalen). Deze component vergt wat meer inspanning omdat bedrijven moeten vaststellen waarom nieuwe klanten aan boord zijn gekomen. Voor deze uitdaging hebben we een praktische oplossing ontwikkeld en hoewel het misschien wat experimenteren en verfijnen vergt, is ENC belangrijk om te tracken. Hoe eerder je een redelijke schatting hebt van inkomsten uit ENC, des te beter kun je je klantacquisitie-investeringen gericht gaan inzetten en meer investeringen in het 'blij verrassen' van je huidige klanten rechtvaardigen. Doorverwijzingen worden tegenwoordig door bedrijven onderschat. Ze zien het eerder als kers op de taart dan als essentieel (misschien wel *het meest essentiële*) ingrediënt voor duurzame groei.

Om je verdiende groeipercantage te bepalen bereken je eerst je NRR, aangezien dit meestal de grootste van de twee componenten is. Om een idee te krijgen van het belang van dit cijfer, bedenk eens hoe gevoelig de waardering van SaaS-bedrijven is voor bescheiden verschuivingen in hun NRR. Bedrijven met een NRR boven de 130 procent worden ruim 2,5 keer hoger gewaardeerd dan bedrijven met een NRR onder de 110 procent.

Maar ondanks het belang rapporteren zelfs erva-

Helaas hebben de zelfgerapporteerde scores en verkeerde interpretaties van het NPS raamwerk verwarring gezaaid en de geloofwaardigheid ervan aangetast

ren SaaS-bedrijven de NRR inconsistent. Sommige gebruiken steekproeven van klanten, andere laten nieuwe klanten die ook afhaken binnen dezelfde periode of klanten met meerjarige contracten buiten beschouwing. We raden toezichthouders sterk aan om hier een formele GAAP-meting van te maken (een meting volgens algemeen aanvaarde boekhoudprincipes) met exacte rapportageregels.

Het kwantificeren van de NRR kan in sommige branches wat huiswerk vragen. Bijvoorbeeld, niet alle merken consolideren huishoudelijke accounts over meerdere productlijnen of diensten. Het vastleggen van klanten die toetreden en afhaken binnen dezelfde periode moet op consistente wijze gebeuren. Business-to-business bedrijven zullen regels nodig hebben om te bepalen of afzonderlijke divisies (of inkoopunits) van hetzelfde bedrijf één of meerdere klanten vertegenwoordigen. Maar met de huidige geavanceerde CRM-technologie, big-data tools en wat extra inspanning van analisten is dat allemaal te doen. En het vergt uiteindelijk minder werk dan schimmige metingen als goodwill en afschrijvingen – die door GAAP worden vereist, maar veel minder bruikbare informatie opleveren.

Laten we nu eens kijken hoe we de tweede component van verdiende groei het beste kunnen aanpakken: het aandeel van de inkomsten dat resulteert uit nieuwverworven verdiende klanten. Er zijn maar weinig bedrijven die dit nu al kunnen kwantificeren, dus hebben we een oplossing ontwikkeld die effectief is gebleken in verschillende nog lopende bètatests. We voegen een relatief pijnloze stap toe aan het onboardingproces van nieuwe klanten: hen vragen naar de belangrijkste reden voor hun besluit om het bedrijf hun business te geven. Door dit meteen aan het begin van de relatie te doen, waarborgen we dat de beslissing nog vers in het

geheugen van de klant zit.

De genoemde redenen worden vervolgens onderverdeeld in de categorieën ‘verdiend’ versus ‘gekocht’. Bijvoorbeeld, als een klant kiest voor ‘betrouwbare reputatie’ of ‘aanbeveling door vrienden of familie’, tellen die klant en de bijbehorende inkomsten als verdiend. Klanten die ‘behulpzame verkoper’, ‘reclame’ of ‘speciale deal of promotieprijs’ kiezen worden aangemerkt als gekocht. Ons doel is een universeel toepasbaar proces te ontwikkelen, zodat ieder bedrijf dezelfde methodologie kan gebruiken, met als resultaat vergelijkbare gerapporteerde cijfers. Maar voor nu is het een goede oplossing een handjevol redenen te selecteren waarvan je verwacht dat klanten ze zullen kiezen, naast een open antwoordmogelijkheid ‘andere reden’: de hier verwoorde commentaren helpen je de categorieën mettertijd aan te passen of uit te breiden. Het tracken van het gedrag van klanten die als verdiend versus gekocht worden aangemerkt, helpt je hun relatieve levenslange waarde te bepalen en maakt duidelijk in welke klantsegmenten en acquisitiekanalen het beste kan worden geïnvesteerd. In ons advieswerk hebben we gezien dat de meeste bedrijven ontdekken dat verdiende nieuwe klanten veel winstgevender zijn dan gekochte klanten, waarvan velen tijdens hun levenscyclus geldverliezers blijken te zijn. Deze op klanten gebaseerde administratieve gegevens zijn van vitaal belang voor het implementeren van klantstrategieën, zoals ontwikkeld door onze Bain-collega Rob Markey. (Zie: ‘Are You Undervaluing Your Customers?’ HBR, January–February 2020.) Je klanten beschouwen als de belangrijkste assets van het bedrijf: het zijn slechts woorden, totdat de waarde van elke klant wordt getrackt en gekwantificeerd. Om je verdiende groeipercentage te bepalen, tel je de NRR en ENC bij elkaar op en trek je er vervolgens

100 procent vanaf. Laten we eens een hypothetisch voorbeeld bekijken. De inkomsten van bedrijf A groeiden van 100 dollar in 2020 naar 130 dollar in 2021, oftewel 30 procent. In 2021 waren de klanten die in 2020 al in de boeken stonden goed voor 85 procent aan inkomsten. Sommigen van hen breidden hun aankopen uit met een totaal van 5 dollar, maar die groei werd meer dan tenietgedaan door andere klanten die hun aankopen verminderden met een totaal van 20 dollar, resulterend in een NRR van 85 procent. Nieuwe klanten waren goed voor 45 dollar aan inkomsten – 25 dollar van verdiende nieuwe klanten (doorverwijzingen) en 20 dollar van gekochte nieuwe klanten. Het optellen van de NRR (85 procent) en ENC (25 procent) en er vervolgens 100 procent aftrekken resulteert in een verdiende groeipercentage van 10 procent.

Kijken we nu naar een ander hypothetisch bedrijf, met dezelfde gerapporteerde inkomstengroei als bedrijf A, maar heel andere bronnen van groei. Bedrijf B heeft een NRR van slechts 65 procent – veel lager dan die van bedrijf A. Hoewel de twee bedrijven op hetzelfde spoor lijken te zitten, bereikt bedrijf B zijn inkomstengroei door agressief nieuwe klanten te kopen. Dat zal vrijwel zeker ten koste gaan van de huidige en toekomstige inkomsten en een onhoudbare strategie blijken. De huidige GAAP-boekhouding verhuult dit vitale verschil.

De werkelijke businessimpact van klantloyaliteit is slimme investeerders en executives niet ontgaan. Door controleerbare cijfers te ontwikkelen, kunnen merken aanzienlijke investeringen in het bieden van superieure klantenservice valideren. Laten we nu eens kijken naar twee echte bedrijven, FirstService en BILT, die al begonnen zijn met het gebruik van het verdiende groeipercentage als maatstaf voor klantloyaliteit.

DE LANGE TERMIJN ECONOMISCHE WAARDE VAN DOORVERWIJZINGEN

Toen hij nog maar een tiener was, richtte Jay Henrick FirstService op als zwembadschoonmaakbedrijf. Vijftig jaar later genereert FirstService jaarlijks meer

dan drie miljard dollar aan inkomsten en het heeft 24.000 mensen in dienst. Het is Noord-Amerika's grootste beheerder van residentiële gemeenschappen, zoals condominiums en verenigingen van huiseigenaren en bezit een portfolio van vastgoeddiensten, waaronder CertaPro Painters, California Closets, Century Fire Protection en First Onsite. In 2008 begon FirstService met de implementatie van NPS in al hun bedrijven. Toen Reichheld in 2011 de huidige CEO, Scott Patterson ontmoette, legde Patterson uit dat hij heel graag meer wilde weten over hoe NPS hun bedrijfsleiders kon helpen om nog sterkere relaties met klanten op te bouwen. Hoe meer we te weten kwamen over het bedrijf, hoe meer we geïntrigeerd raakten (Reichheld trad uiteindelijk toe tot de raad van bestuur), vooral omdat het bedrijf net zoveel om klantloyaliteit leek te geven als wij. Toen Patterson hoorde over Reichhelds plannen om verdiende groei te ontwikkelen, antwoordde hij: 'Wat een geweldig idee. Het geeft perfect weer hoe wij hier bij FirstService denken.'

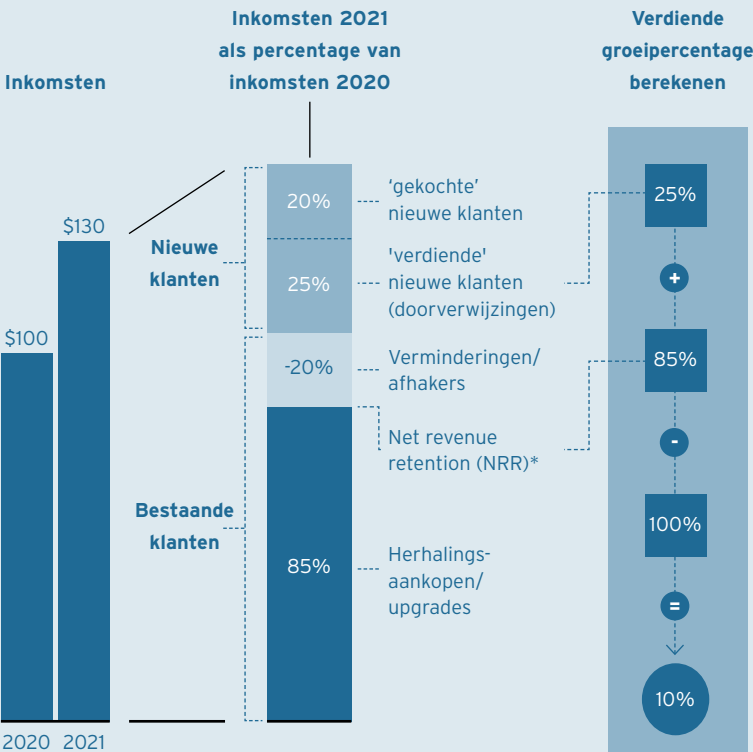
FirstService schrijft veel van het succes toe aan een klantgerichte cultuur. Al hun lokale bedrijfsleiders begrijpen de enorme uitgaven die nodig zijn om een klant te vervangen die je kwijtraakt doordat hij afhaakt. Ze weten ook hoeveel efficiënter het is nieuwe klanten te winnen door mond-tot-mond reclame van bestaande klanten. Patterson schat dat meer dan de helft van alle nieuwe klanten in hun Residentiële business (dat wil zeggen, residentiële gemeenschappen-beheer) doorverwijzingen zijn. In de unit California Closets geldt dat voor 70 procent van de kwaliteitsleads. Bij schilderwerk, CertaPro, is het 80 procent tot 90 procent. Lokale franchisenemers weten dat mond-tot-mond leads waarschijnlijk resulteren in goede business (CertaPro haalt meer dan 90 procent daarvan binnen – ongeveer twee keer zoveel als bij andere leads). En omdat franchisenemers dicht bij de klant blijven, kunnen ze achterhalen wie een aanbeveling heeft gedaan en de aanbeveler vragen waardoor hij of zij promotor is geworden. FirstService is een overtuigend voorbeeld van de winst die klantloyaliteit investeerders oplevert. Het bedrijf ging begin 1995 naar de NASDAQ-beurs.

VERGELIJKING VAN DE KWALITEIT VAN DE GROEI VAN TWEE BEDRIJVEN

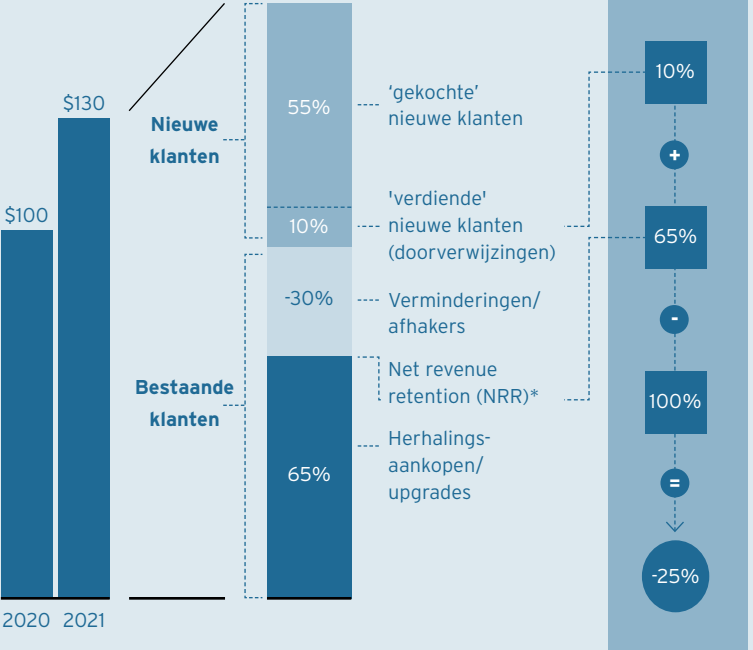
Bedrijven met dezelfde inkomstengroei kunnen zeer verschillende verdiende groeipercentages hebben. De hypothetische bedrijven in dit kader hebben hun inkomsten in een vergelijkbaar tempo vergroot. Maar als je goed kijkt naar de bronnen van deze inkomsten, dan zie je dat bedrijf A zijn groei heeft verdiend door het tevredenstellen van bestaande klanten die terugkomen voor meer en die hun vrienden meebrengen, terwijl bedrijf B aanzienlijke inkomsten heeft gegenereerd door agressief nieuwe klanten te kopen via reclame en promoties.

*Om de NRR (netto inkomsten retentie) te berekenen, deel je de inkomsten in de huidige periode afkomstig van klanten die aan het begin van de periode al in de boeken stonden door de totale inkomsten in de vorige periode.

BEDRIJF A: GROEI DOOR NIEUWE KLANTEN TE VERDIENEN



BEDRIJF B: GROEI DOOR NIEUWE KLANTEN TE KOPEN



Toen een Bain-team alle Amerikaanse beursgenoteerde bedrijven onderzocht die dat jaar inkomsten van minstens honderd miljoen dollar hadden, ongeveer 2.800 bedrijven, en ze rangschikte naar hun totale aandeelhoudersrendement tot eind 2019, stond FirstService op de achtste plaats (boven supersterren zoals Apple), met een jaarlijks totaal aandeelhoudersrendement van bijna 22 procent per jaar. Een investering van honderdduizend dollar in FirstService aandelen in 1995, zou in 2019 zijn gegroeid tot 13,6 miljoen dollar. Door controleerbare verdiende groeipercentages te tracken en te publiceren, kunnen bedrijven zoals FirstService op geloofwaardige wijze de bronnen van hun voordeel aantonen en zodoende investeerders de duurzaamheid van door loyaliteit gegenereerde groei helpen begrijpen.

Patterson geeft toe dat hij moeite heeft investeerders te overtuigen van het duurzame voordeel dat de klantgerichte cultuur van FirstService oplevert. 'Ze horen mijn woorden,' zegt hij, 'maar hun financiële mindset kan ze niet bevatten. Ze blijven maar vragen naar het echte geheime recept achter onze indrukwekkende staat van dienst, zodat ze onze toekomst kunnen inschatten.' Hij ziet de ontwikkeling van een meetbare wetenschap rond verdiende groei als een voordeel. Hij maakt zich geen zorgen over het weggeven van het geheime recept – een op service gebaseerde cultuur is immers moeilijk op te bouwen en te onderhouden.

BILT PIONIERT MET RAPPORTAGES VAN VERDIENDE GROEI

In 2016 lanceerde BILT een mobiele app om papieren handleidingen te vervangen door stap-voor-stap 3D-instructies voor producten die in elkaar gezet,

geïnstalleerd, ingesteld, gerepareerd of onderhouden moeten worden. Fabrikanten en retailers sturen BILT computer-aided-design bestanden voor producten en BILT zet ze om in digitale animaties met gesproken instructies en tekstprompts.

Amazon, IKEA en Wayfair onderkennen de negatieve invloed die slechte assemblageprocessen hebben op klantervaringen, en ze hebben nieuwe methoden getest om het thuis-monteren te vereenvoudigen.

In 2017 kocht IKEA TaskRabbit, een online marktplaats die tegenwoordig toegang geeft tot meer dan 100.000 freelancers, om het voor zijn klanten makkelijker te maken om tijdens het afrekenproces een handig iemand in te huren. Wayfair is gaan samenwerken met Handy.com om een vergelijkbare dienst aan te bieden. Eerder dit jaar is Amazon gaan experimenteren met een premium service waarbij assemblage bij levering automatisch is inbegrepen. BILT helpt retailers die extra kosten voor assemblage en telefoontjes naar de klantenservice te elimineren, en geeft kopers de kennis en coaching die nodig is om dingen zelf in elkaar te zetten. BILT houdt zelfs bij hoeveel tijd mensen besteden aan elk instructiescherm, wat fabrikanten en retailers helpt om de stappen in het assemblageproces te identificeren die verwarrend of niet-intuïtief zijn, zodat ze de ervaring kunnen aanpassen en verbeteren. De app biedt consumenten ook een virtuele archiefkast voor alle productregistraties, garantie-informatie, instructies en tips om problemen op te lossen. Instructies die zijn opgeslagen in de archiefkast worden in real-time geüpdatet, zodat ze nooit verouderen. Met andere woorden, BILT helpt retailers en merken de klantervaringen te verbeteren, zelfs nadat een product in elkaar is gezet.

Aan het einde van het assemblageproces, genereert

Het is tijd om te erkennen dat het verbeteren van de levens van de mensen die we bedienen de enige manier is om te winnen

de BILT-app een klassieke NPS-enquête, waarin wordt gevraagd hoe waarschijnlijk het is dat de consument het product zou aanbevelen op een schaal van nul tot tien, met een open vraag over de reden voor deze score en hoe de ervaring verbeterd zou kunnen worden. Hierdoor kan de app retailers voorzien van rijke klantenfeedback gekoppeld aan specifieke SKU's en aankoopgegevens van klanten. De missie van het bedrijf is, volgens de website, het creëren van 'een ervaring die zo ondersteunend en empowerend is dat consumenten veranderen in promotors van de merken die we bedienen.' Het is fascinerend de opkomst van een bedrijf te zien dat volledig is toegewijd aan het helpen van andere bedrijven om hun NPS-resultaten te verbeteren. Toen Reichheld BILT voor het eerst tegenkwam, begin 2020, groeiden de inkomsten met meer dan 175 procent per jaar. Zoals de meeste start-ups, verslond het bedrijf geld. Maar BILT's NRR bedroeg 150 procent, en de meeste nieuwe klanten kwamen via doorverwijzingen – wat resulteerde in een verdiende groei-percentage van 160 procent. Dat bewijs overtuigde Reichheld dat de groei van het bedrijf duurzaam was. Sindsdien heeft hij substantieel geïnvesteerd in BILT en is hij toegetreten tot de raad van bestuur.

GROEIEN EN BLOEIEN DOOR ANDEREN TE HELPEN

We hadden geen idee hoe ver onze invloed op de klantgerichtheidsbeweging zou reiken, toen Reichheld meer dan dertig jaar geleden over loyaliteit begon te schrijven in *Harvard Business Review* ('Zero Defections: Quality Comes to Services', September-October 1990). We zijn trots op wat we bedrijven hebben helpen bereiken, maar we beseffen dat er nog een lange weg te gaan is. Al vroeg zagen we dat klantloyaliteit weinig te maken had met marketinggimmicks en gelikte reclame, en later hebben we bewezen dat het talloze economische voordelen oplevert, waaronder efficiënte klantacquisitie. Vandaag kunnen we vaststellen dat businesssucces begint met leiders die de fundamentele positie

omarmen dat het primaire doel van hun bedrijf is om klanten te behandelen met liefdevolle zorg. Die benadering levert loyaliteit op, wat zorgt voor duurzame, winstgevende groei. Het vormt de basis voor het financiële succes van geweldige organisaties en draagt eraan bij dat het geweldige plekken zijn om te werken, maar het effect ervan was altijd lastig te kwantificeren. Het is tijd om het meten van (en rapporteren over) de voortgang die wordt geboekt om dit doel te bereiken serieus te nemen, en te erkennen dat het verbeteren van de levens van de mensen die we bedienen de enige manier is om te winnen.

Noot van de redactie: Dit artikel is een bewerking van *Winning on Purpose: The Unbeatable Strategy of Loving Customers* (Harvard Business Review Press, 2021), het aankomende boek van Reichheld, Darnell en Burns. Een versie van dit artikel is verschenen in het November-December 2021 nummer van *Harvard Business Review*.

--

Fred Reichheld is fellow bij Bain & Company, bedenker van het Net Promoter System® en bestsellerauteur van verschillende boeken over klant- en werknemersloyaliteit, waaronder *The Ultimate Question 2.0: How Net Promoter Companies Thrive in a Customer-Driven World* met coauteur Rob Markey.

Darci Darnell is hoofd customer practice bij Bain.

Maureen Burns is senior partner bij het kantoor van Bain in Boston.

Vertaling: Heiny van den Ham