

Gebruik van customer feedback metrics door dienstverleners

Evert de Haan, Peter Verhoef en Thorsten Wiesel

SAMENVATTING Voor de evaluatie van diensten wordt door veel bedrijven gebruik gemaakt van zogenaamde customer feedback metrics (CFMs). Deze maatstaven, zoals klanttevredenheid en de Net Promoter Score (NPS), geven een indicatie hoe het klantenbestand over het bedrijf denkt, wat een goede indicator kan zijn voor (toekomstig) klantgedrag en voor bedrijfsprestaties. In dit artikel bespreken we de wetenschappelijke bewijzen voor de link van verschillende maatstaven met klanten- en bedrijfsprestaties. Vervolgens behandelen we hoe informatie omtrent deze maatstaven gebruikt kan worden om effectief beter te presteren.

RELEVANTIE VOOR DE PRAKTIJK De marketingafdeling wordt vaak verweten niet genoeg 'accountable' te zijn en de uitkomsten van hun activiteiten slecht te kunnen meten. Customer feedback metrics (CFMs) geven marketeers handvaten om beter hun activiteiten te kunnen sturen en deze maatstaven staan in relatie tot het gedrag van klanten en de financiële prestaties van het bedrijf. Het beter begrijpen van deze maatstaven is daarom cruciaal voor de marketingafdeling en voor de rest van het bedrijf.

1 Inleiding

Het klantenbestand wordt gezien als een van de meest waardevolle 'bezittingen' van een bedrijf (Rust, Zeithaml & Lemon, 2000; Gupta, Lehmann & Stuart, 2004). Zonder klanten kan er geen omzet en winst gemaakt worden en is er geen reden voor het voortbestaan van het bedrijf. Vooral in de dienstverleningssector wordt het belang van goede klantrelaties gewaardeerd en worden klanten gezien als belangrijke 'activa' (Bolton, Lemon & Verhoef, 2004; Verhoef, 2006). Er is daarom vrijwel een een-op-een relatie tussen de waarde van het klantenbestand, gemeten in 'customer equity', en de waarde van het bedrijf (Gupta et al., 2004). Het is hierdoor van cruciaal belang om een goed klantenbestand op te bouwen ('customer acquisition') en te behouden ('customer retention') (Reinartz, Thomas & Kumar, 2005). Om dit te bewerkstelligen en betere inzichten te krijgen over het

klantenbestand wordt er gebruik gemaakt van klant-specifieke maatstaven zoals 'share-of-wallet', 'customer lifetime value' en 'customer retention' (Gupta & Zeithaml, 2006). Naast deze meer boekhoudkundige en database-gedreven klantspecifieke maatstaven wordt er in de praktijk ook veel gebruik gemaakt van maatstaven die gaan over de attitudes van klanten, ook wel customer feedback metrics (CFMs) genoemd (Morgan & Rego, 2006). CFMs geven informatie over niet direct observeerbare attitudes die een klant heeft over (onderdelen van) het bedrijf. Deze maatstaven worden gemeten met behulp van enquêtes.

Er worden in de praktijk verschillende CFMs gebruikt en aanbevolen. De bekendste CFM is waarschijnlijk klanttevredenheid, waarin gemeten wordt in welke mate de klant, groepen klanten of het hele klantenbestand tevreden is over (onderdelen van) het bedrijf. Divers onderzoek heeft al aangetoond dat klanttevredenheid een goede indicator is voor (toekomstig) klantgedrag en bedrijfsprestaties (Gupta & Zeithaml, 2006; Hanssens, 2009). Een relatief nieuwe CFM is de Net Promoter Score (NPS), die aangeeft in welke mate klanten bereid zijn het bedrijf aan anderen aan te bevelen (Reichheld, 2003). Deze maatstaf belooft nog beter dan klanttevredenheid te kunnen voorspelen in welke mate bedrijven zullen gaan groeien (of krimpen). Door deze belofte en de eenvoud om de NPS te meten heeft deze maatstaf snel aan populariteit gewonnen onder managers en consultants (Bain & Co., 2014). Een nog recentere CFM is de Customer Effort Score (CES), die meet in hoeverre het klanten moeite kost om een verzoek bij een bedrijf in behandeling te laten nemen (Dixon, Freeman & Toman, 2010). De gedachte achter de CES is dat het van veel groter belang is dat bedrijven een adequate dienst weten te leveren dan te excelleren. Hierdoor beloven de initiatiefnemers van de CES dat deze maatstaf een nog betere voorspeller is van de kans op een vervolgaankoop en het verhogen van de aankoopwaarde dan de NPS en klanttevredenheid. De vraag is echter hoe goed elk van deze maatstaven werkelijk is, of de populariteit van de NPS wel gerechtvaardigd is en of de beloften van nieuwe maatstaven, zoals de CES, wel worden waargemaakt.

In dit artikel laten we eerst in paragraaf 2 zien welke CFMs er zijn. Vervolgens kijken wij naar wat in de wetenschappelijke literatuur bekend is over de relatie van deze maatstaven met klantgedrag en bedrijfsprestaties (paragraaf 3). Hier presenteren wij kort de resultaten van ons eigen onderzoek over hoe de verschillende maatstaven zich onderling verhouden en of het combineren van maatstaven de voorspellingen kan versterken (De Haan, Verhoef & Wiesel, 2014). Op basis hiervan worden in paragraaf 4 conclusies getrokken en aanbevelingen gegeven zodat bedrijven met behulp van deze maatstaven effectief beter kunnen presteren.

2 De bestaande CFMs

CFMs zijn zoals gezegd niet direct observeerbare attitudes die een klant heeft over (onderdelen van) het bedrijf. CFMs worden verzameld met behulp van enquêtes. Dit wordt soms (periodiek) gedaan door onderzoeks- en consultancybureaus om bedrijven met elkaar te vergelijken, bijvoorbeeld voor wetenschappelijk onderzoek, consultancywerkzaamheden of voor beleggingsdoeleinden. Een van de grootste onderzoeken naar klanttevredenheid wordt gedaan via de American Customer Satisfaction Index (ACSI, www.theacsi.org), die vanaf 1994 eens per kwartaal bijgewerkt wordt en laat zien hoe tevreden Amerikaanse klanten zijn over een groot scala aan bedrijven. Data van de ACSI wordt zowel gebruikt voor wetenschappelijk onderzoek als voor consultancy- en beleggingsdoeleinden. Naast de ACSI, die vooral gericht is op de Verenigde Staten, zijn er vergelijkbare initiatieven in onder andere het Verenigd Koninkrijk (de National Customer Satisfaction Index-UK), Zweden (de Swedish Customer Satisfaction Barometer) en Noorwegen (de Norwegian Customer Satisfaction Barometer). Naast deze brede onderzoeken worden deze gegevens ook door bedrijven zelf (of in opdracht) verzameld om betere inzichten te krijgen over het klantenbestand. In deze paragraaf bespreken we drie CFMs, te weten klanttevredenheid, de Net Promoter Score (NPS) en de Customer Effort Score (CES). In de volgende paragraaf bespreken we wat er bekend is over de relatie die deze drie maatstaven hebben met (toekomstig) klantgedrag en bedrijfsprestaties.

2.1 Klanttevredenheid

Veruit de meest onderzochte CFM is klanttevredenheid (Gupta & Zeithaml, 2006). Deze maatstaf meet, zoals de naam al aangeeft, hoe tevreden klanten zijn met (onderdelen van) het bedrijf. De relatie die klanttevredenheid met klantgedrag en bedrijfsprestaties heeft lijkt evident; klanten die tevredener zijn blijven langer klant bij het bedrijf, nemen meer en vaker diensten af en zullen het bedrijf sneller aanbevelen aan anderen (Gupta & Zeithaml, 2006). Deze klanten zijn hierdoor winstgevender en door de langere relatie en

het aanbevelen van het bedrijf beïnvloedt dit zowel de prestaties van het bedrijf op de korte als op de lange termijn.

Er zijn verschillende manieren waarop klanttevredenheid gemeten kan worden. De eerste manier die vaak gebruikt wordt is vragen hoe tevreden de klant is over het bedrijf in zijn geheel, gemeten met bijvoorbeeld een 5-, 7- of 10-punts Likertschaal. Een andere manier is het stellen van meerdere vragen over onderdelen van het bedrijf en vervolgens de (gewogen) gemiddelde score hiervan te nemen. Met het stellen van meerdere vragen kan een genuanceerder beeld ontstaan. Daarnaast kan dit zorgen voor een stabielere score. Nadeel kan echter zijn dat respondenten langer bezig zijn met de enquête, wat de betrouwbaarheid en de response kan beïnvloeden. Voorgaand onderzoek toont aan dat de relatie tussen klanttevredenheid en klantgedrag en bedrijfsprestaties vrijwel even sterk is als klanttevredenheid met één of juist met meerdere vragen wordt gemeten (Ittner & Larcker, 1998; Van Doorn, Leeflang & Tijs, 2013).

Hiernaast hebben diverse studies aangetoond dat klanttevredenheid een niet-lineair verband heeft met loyaliteit (Ittner & Larcker, 1998; Mittal & Kamakura, 2001; Van Doorn & Verhoef, 2007). Het verschil zit vooral in de groep die érg tevreden is, deze groep is veruit het meest waardevol voor een bedrijf. In plaats van de gemiddelde klanttevredenheidsscore te gebruiken wordt er daarom soms ook voor gekozen om het percentage klanten dat (érg) tevreden is als CFM te gebruiken. Deze score wordt ook wel de Top-2-Box genoemd, vernoemd naar het percentage mensen dat de twee hoogste scores heeft ingevuld (bijvoorbeeld een 6 of 7 op een 7-puntsschaal).

2.2 Net Promoter Score

De Net Promoter Score (NPS) is geïntroduceerd door Reichheld (2003) in de Harvard Business Review en belooft een betere voorspeller van groei te zijn dan klanttevredenheid. Een uitgebreide uitleg over de NPS is te vinden in kader 1 in het artikel van Janmaat en Van Herk (2014).

Een voordeel van de NPS is de eenvoud en de intuïtiviteit; doordat er slechts één vraag nodig is kan het simpel worden opgenomen in elke vragenlijst richting de klant. Bovendien is het toepasbaar bij vrijwel alle bedrijven in alle sectoren en is het aannemelijk dat het verspreiden van mond-tot-mond reclame kan leiden tot groei voor een bedrijf, zoals Reichheld (2006) stelt. Hierdoor heeft de NPS in de afgelopen jaren veel terrein gewonnen bij consultants en managers en wordt de NPS gebruikt door een groot scala aan toonaangevende bedrijven (Bain & Co., 2014).

Ook het opdelen van de respondenten in groepen is op het eerste oog een aantrekkelijke eigenschap. Klanten vallen op eenvoudige wijze in segmenten in te delen (de promoters, passief loyalen en criticasters) en kunnen op basis van hun score op verschillende manieren benaderd worden. Reichheld (2003) geeft echter niet aan hoe hij tot deze drie groepen is gekomen. Ook gaat de NPS er vanuit dat iemand die een score van nul heeft gegeven even negatief is als iemand die een zes heeft gegeven. Daarnaast weegt een criticaster even zwaar in negatieve zin als een promotor in positieve zin, terwijl passief loyalen geen invloed hebben. Deze impliciete aannames worden verder niet door Reichheld (2003) onderbouwd. Daarom wordt soms ook gebruik gemaakt van de gemiddelde NPS-waarde (op de 0-10 schaal) in plaats van de officiële NPS (op een schaal van -1 (100% criticasters) tot +1 (100% promoters)).

2.3 Customer Effort Score

Een meer recente CFM die belooft een nog betere voorspeller van bedrijfsprestaties en klantengedrag te zijn is de Customer Effort Score (CES). De CES is door Dixon et al. (2010) eveneens in de Harvard Business Review geïntroduceerd. De onderliggende vraag die aan respondenten gesteld wordt is "Hoeveel moeite kostte het u persoonlijk om ervoor te zorgen, dat <bedrijf X> uw verzoek in behandeling nam?" op een schaal van 1 (weinig moeite) tot 5 (veel moeite). De gedachte achter deze maatstaf is dat het veel belangrijker is om een adequate dienstverlening te leveren dan proberen te excelleren, iets wat bij de NPS en klanttevredenheid (en met name de top-2-box) juist als belangrijk wordt gezien. Door het richten op het bieden van een adequate dienstverlening is volgens Dixon et al. (2010) het verband van (toekomstig) klantgedrag met deze maatstaf veel sterker dan met andere maatstaven.

Er zijn echter wel een aantal kanttekeningen te plaatsen bij deze maatstaf. Ten eerste hebben niet alle klanten een verzoek aan het bedrijf gericht, waardoor deze vraag slechts door een beperkt deel van de klanten beantwoord kan worden. Ook zijn in sommige sectoren klantverzoeken erg schaars, waardoor deze maatstaf niet overal toepasbaar is. Tot slot betreft deze vraag slechts een specifiek onderdeel van de totale dienstverlening naar een klant, terwijl klanttevredenheid en de NPS veel bredere maatstaven zijn die de gehele dienstverlening beoordelen. Doordat er geen onderzoek gedaan is door derden naar de CES is het de vraag of deze maatstaf zijn grote beloften waar weet te maken. Ons onderzoek (De Haan et al., 2014) is het eerste onderzoek dat de CES onderzoekt en vergelijkt met de NPS en klanttevredenheid.

3 De link tussen CFMs, klantgedrag en bedrijfsprestaties

3.1 De rol van CFMs

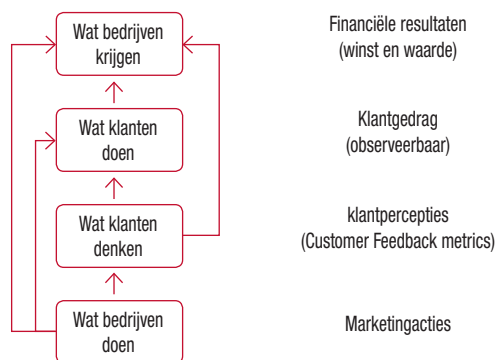
Bedrijven trachten door hun marketingacties, productaanbod en dienstverlening de attitudes van de klanten (positief) te beïnvloeden. Deze attitudes worden onder andere gemeten met CFMs en kunnen een indicatie geven wat klanten gaan doen (b.v. switchen of juist meer kopen), wat vervolgens weer beïnvloedt wat bedrijven krijgen (de bedrijfsprestaties). Figuur 1 is gemaakt op basis van de overzichtsstudie van Gupta en Zeithaml (2006). Deze figuur laat schematisch de positie van CFMs zien in het proces van wat bedrijven doen tot wat bedrijven krijgen.

Traditionele marktresponsmodellen belichten het effect van het bereik van een campagne op de toekomstige verkopen (oftewel de pijl tussen 'wat bedrijven doen' en 'wat klanten doen' in figuur 1) (Hanssens, Parsons & Schultz, 2001). Nadeel van dit soort modellen is dat er een tijd zit tussen de start van de campagne en de eerste verkoopresultaten door deze campagne. Managers tasten hierdoor een tijd in het duister over het succes van de campagne. Hiernaast is het lastig om precies in kaart te brengen wat het effect van de campagne is geweest op de verkoopresultaten. Onderzoek van Srinivasan, Vanhuele en Pauwels (2010) en Hanssens, Pauwels, Srinivasan, Vanhuele en Yildirim (2014) toont aan dat CFMs kunnen bijdragen om nauwkeuriger én sneller te kunnen voorspellen wat klanten zullen gaan doen en of deze campagnes wel of niet zullen aanslaan. Wat bedrijven doen heeft namelijk snel een effect op wat klanten denken, en wat klanten denken verklaart sterk wat klanten later zullen doen. Met het bijhouden van de CFMs krijgen bedrijven dus eerder signalen over het wel of niet aanslaan van diverse campagnes, waarmee CFMs gebruikt kunnen worden om succesvolle campagnes sneller grootschalig uit te rollen en slechte campagnes sneller bij te sturen of zelfs in te trekken.

3.2 Klanttevredenheid breed onderzocht

De meest onderzochte CFM is zonder twijfel klanttevredenheid. Zo heeft onderzoek aangetoond dat klanten die meer tevreden zijn ook een hogere retentiekans hebben (Bolton, 1998), voor een hogere omzet zorgen (Ittner & Larcker, 1998) en dat de share-of-wallet en het aantal afgenomen diensten toeneemt bij een hogere klanttevredenheid (Loveman, 1998). De relatie die de NPS en de CES met (toekomstig) klantgedrag hebben is echter niet tot nauwelijks onderzocht. De relatie met bedrijfsprestaties is ook het meest onderzocht voor klanttevredenheid. Klanttevredenheid heeft onder andere een positief verband met de marktw waarde (Anderson, Fornell & Mazvancheryl, 2004), de kasstro-

Figuur 1 De invloed van CFMs op gedrag en prestaties



men (Gruca & Rego, 2005), de omzet (Rucci, Kirn & Quinn, 1998) en de winstmarges (Morgan & Rego, 2006) van het bedrijf. Hiernaast nemen de fluctuaties in bedrijfsprestaties af (Gruca & Rego, 2005). Aan de andere kant is klanttevredenheid negatief gecorreleerd met het marktaandeel van een bedrijf (Rego, Morgan & Fornell, 2013), wat vooral komt doordat bedrijven die zich op niches richten een meer gerichte dienst kunnen leveren terwijl breed georiënteerde bedrijven moeilijk alle klanten tevreden kunnen stellen. Rego et al. (2013) raden daarom aan om het aanbod meer te differentiëren om daarmee het aanbod beter te kunnen laten aansluiten op de heterogene markt, waardoor zowel een hoger marktaandeel als hoge klanttevredenheid behaald kan worden.

3.3 De voorspellende kracht van verschillende CFMs

Met de komst van de NPS zijn er een aantal studies die verschillende maatstaven met elkaar zijn gaan vergelijken. Een overzicht van deze studies en hun bevindingen is te vinden in tabel 1. De eerste studies waarin de NPS met klanttevredenheid is vergeleken zijn van Morgan en Rego (2006) en van Keiningham, Cooil, Andreassen en Aksoy (2007). In deze studies is onderzocht in welke mate deze maatstaven samenhangen met (toekomstige) bedrijfsprestaties. Beide studies pakken negatief uit voor de NPS, zoals te zien in tabel 1. Waar klanttevredenheid en de Top-2-Box in de studie van Morgan en Rego (2006) beide zeer goed samenhangen met (toekomstige) bedrijfsprestaties (de '++' in tabel 1), is het tegengestelde waar voor de NPS (de '--' in tabel 1). Reden hiervoor kan onder andere zijn dat de NPS niet gemeten is zoals voorgeschreven door Reichheld (2003). Morgan en Rego (2006) baseren hun 'net promoter' variabele op twee vragen, te weten of de respondent zijn/haar ervaringen met het bedrijf met anderen heeft besproken (zowel in positieve als negatieve zin) en of deze respondent geklaagd heeft over ervaringen met het bedrijf (oftewel alleen in negatieve zin). Het verschil tussen deze twee vragen komt volgens Morgan en Rego (2006) neer op het aantal positieve uitwisselingen van ervaringen, ofte-

wel het aantal 'net promoters'. Keiningham et al. (2007) baseerden hun NPS-variabele op de vraag hoe waarschijnlijk het zou zijn dat je het bedrijf zou aanbevelen als iemand er naar zou vragen (in plaats van aanbevelen in het algemeen, ook zonder dat er naar gevraagd wordt, zoals bij de officiële NPS). Hiernaast hebben Keiningham et al. (2007) een schaal van 1-10 in plaats van 0-10 gebruikt, wat gevolgen heeft voor de transformatie naar de officiële NPS (Reichheld, 2003). Ook gebruiken Keiningham et al. (2007) een zeer kleine steekproef, wat echter wel in lijn is met Reichheld (2003). Deze kleine steekproef zou kunnen verklaren waarom ook klanttevredenheid en de Top-2-Box slecht presteren in het onderzoek van Keiningham et al. (2007), zoals zichtbaar in tabel 1 (de '--', oftewel geen significante relaties).

Een replicatiestudie van Van Doorn et al. (2013), waarin de NPS op de door Reichheld (2003) voorgeschreven manier is gemeten, laat een meer genuanceerd beeld zien. Deze studie toont namelijk aan dat klanttevredenheid en de officiële NPS niet significant van elkaar verschillen in de relatie met (toekomstige) bedrijfsprestaties. Zoals te zien in tabel 1 vinden Van Doorn et al. (2013) een sterk verband (++) tussen de maatstaven en omzetgroei, een beperkt verband (+/-) met het brutomarge en geen verband (--) met kasstromen.

Tabel 1 CFMs met elkaar vergeleken

Studie	Uitkomst	Tevredenheid	Top-2-Box*	NPS**	CES
Morgan en Rego (2006)	Tobin's Q2	++	++	--	
	Kasstroom	++	+	--	
	Marktwaaarde	++	++	--	
	Omzetgroei	++	++	--	
	Brutomarge	++	++	--	
	Marktaandeel	++	++	--	
Keiningham et al. (2007)	Omzetgroei	--	--	--	
Van Doorn et al. (2013)	Omzetgroei	++	++	++	
	Brutomarge	+/-	+/-	+/-	
	Kasstroom	--	--	--	
De Haan et al. (2014)	Retentie	+	++	+	--

*Van Doorn et al. (2013) gebruiken de Top-1-Box in plaats van de Top-2-Box, oftewel het percentage respondenten dat de hoogste score op de klanttevredenheidsvraag heeft gegeven.

**Morgan en Rego (2006) en Keiningham et al. (2007) gebruiken een alternatieve vraag om de NPS te meten.

++ zeer sterk verband tot -- geen enkel verband maatstaf en uitkomst variabele.

Al deze voorgaande studies richten zich op de bedrijfsprestaties en in welke mate de CFMs hiermee correleren of zelfs voorspellend zijn. De bedrijfsprestaties kunnen teruggebracht worden naar wat er op klantniveau gebeurt, zoals ook te zien valt in figuur 1. Daarom wordt in het onderzoek van De Haan et al. (2014) onderzoek gedaan naar de voorspellende kracht

van maatstaven op zowel individueel klantniveau als op bedrijfs- en industriënniveau. Hiernaast is het onderzoek van De Haan et al. (2014) het eerste onderzoek waar ook de CES van Dixon et al. (2010) is meegenomen.

De Haan et al. (2014) onderzoeken op drie niveaus hoe de CFMs retentie weten te voorspellen; op individueel klantniveau, op bedrijfsniveau en op industriënniveau³. In 2010 is een enquête verstuurd naar 8.722 klanten van 93 bedrijven verspreid over 18 industrieën. In deze enquête is aan de respondenten onder andere gevraagd antwoord te geven op de vragen die nodig zijn om de CFMs te meten. In een vervolgenquête is in 2012 door 1.375 van deze respondenten aangegeven of ze nog steeds klant van het bedrijf zijn. Een multilevel logistisch regressiemodel is geschat met als afhankelijke variabele of de klant in 2012 nog steeds klant was (ofte wel retentie) en als onafhankelijke variabelen onder andere de scores op de CFMs. Een multilevel model kan gebruikt worden als er een hiërarchische structuur in de data zit. In dit geval is de hiërarchische structuur dat onder elke industrie meerdere bedrijven zitten en dat voor elk bedrijf er meerdere respondenten zijn. Met het gebruikte model kan onder andere gekeken worden of de effecten stabiel zijn over verschillende bedrijven en industrieën en op welk niveau de effecten het sterkst zijn. De bevindingen van deze studie staan weergegeven in tabel 2.

De Top-2-Box komt als beste maatstaf uit de test, maar ook de NPS en de ongetransformeerde klanttevredenheidsscore (ofte wel de gemiddelde score op klanttevredenheid in plaats van het percentage (zeer) tevreden klanten) kunnen goed retentie voorspellen. Een nadeel van de NPS is wel dat de impact van deze score op retentie erg industriegevoelig is (- voor de officiële NPS en +/- voor de NPS-waarde), terwijl de impact van klanttevredenheid en de Top-2-Box over industrieën heen gelijk is (++). Dit maakt deze laatste twee scores meer generaliseerbaar en eenvoudiger te interpreteren en verhoogt de kans dat wat er in andere industrieën is gevonden over klanttevredenheid ook geldt voor de eigen industrie, terwijl dit voor de NPS maar de vraag is.

Hoewel de CES statistisch gezien binnen de schattingssteekproef significant is in het voorspellen van retentie op klantniveau (de '+' in tabel 2), scoort deze maatstaf beduidend slechter dan de andere maatstaven. Buiten de schattingssteekproef scoort de CES zelfs niet beter dan een model zonder CES (--), terwijl de andere maatstaven wel duidelijk beter scoren dan zo'n basismodel (+ tot ++). Een verklaring hiervoor kan zijn dat de CES slechts over een kleine groep van de klanten iets zegt, namelijk de klanten die een verzoek hebben gericht aan het bedrijf. In de steekproef van De Haan et al. (2014)

was dit voor 20,5% van de klanten het geval. Echter ook in een model dat geschat is op alleen deze groep klanten scoort de CES nog steeds slechter dan de andere maatstaven en slechter dan het model zonder deze informatie. De verklaring voor de slechte voorspelling van de CES is dus waarschijnlijk dat het over slechts een klein onderdeel van de totale dienstbeleving van de klant gaat en dat dit ene onderdeel weinig tot geen effect heeft op de retentiekans van de klant.

De Haan et al. (2014) vinden hiernaast dat zowel op klant- als op bedrijfsniveau er een belangrijk te onderscheiden effect is. Zoals verwacht hebben klanten die positiever zijn dan de gemiddelde klant bij hetzelfde bedrijf een grotere retentiekans. Een positieve klant bij een gemiddeld scorend bedrijf is echter minder trouw dan een gemiddelde klant bij een bovengemiddeld scorend bedrijf. Hier zijn een paar mogelijke verklaringen voor: ten eerste zijn er minder alternatieven voor de klant als hij/zij al bij een goed presterend bedrijf zit en ten tweede kunnen klanten elkaar positief beïnvloeden, waardoor de retentiekans extra wordt verhoogd. Een verschil in scores tussen industrieën geeft echter weinig informatie; in industrieën waar er meer positieve klanten zijn is de retentiekans niet significant hoger dan in industrieën waar klanten over het algemeen minder positief zijn. Samenvattend is de relatieve score (hoeveel de score afwijkt van de score van concurrenten) meer van belang dan de absolute score; of het bedrijf nou een 5 of een 6 scoort op klanttevredenheid zegt weinig als niet bekend is wat de (directe) concurrenten scoren.

3.4 Combineren van CFMs

Tot nu toe is vooral onderzoek gedaan naar de kracht van elke individuele maatstaf. Er valt echter wat voor te zeggen om maatstaven te combineren. Maatstaven verschillen in meting en kunnen daardoor ook verschillende delen van de klantbeleving afdekken. Van tevredenheid wordt wel gezegd, dat het vooral een maatstaf is die terugkijkt en dat het een vrij cognitieve maatstaf is die gericht is op de gedachten die je over een bedrijf hebt (Bolton et al., 2004; Zeithaml, Bolton, Deighton, Keiningham, Lemon & Petersen, 2006). De NPS heeft aan de andere kant ook een meer affectieve component, ofte wel is meer gericht op de emoties die je ervaart en hoe bereid je bent dit met anderen te delen (Zeithaml et al., 2006). Bij klanttevredenheid en de NPS is dus sprake van een verschillend psychologisch proces. De Haan et al. (2014) hebben daarom getest of de combinatie van maatstaven leidt tot betere voorspellingen.

Alhoewel de Top-2-Box de beste individuele maatstaf is, geeft het combineren van de officiële NPS met de Top-2-Box volgens De Haan et al. (2014) significant

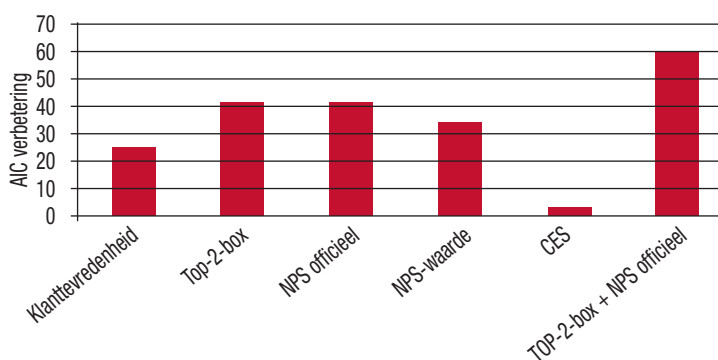
Tabel 2 Bruikbaarheid CFMs op verschillende niveaus

	Impact klantniveau	Impact bedrijfsniveau	Impact industriënniveau	Impact constant over industrieën	Voorspellende kracht	Uniek bruikbare informatie
Klanttevredenheid	++	++	--	++	+	+
Top-2-Box	++	++	--	++	++	++
NPS (officieel) ⁴	++	++	--	-	+	++
NPS (waarde) ⁵	++	+	--	+/-	+	+
CES	+	--	--	-	--	--

++ zeer goed tot -- zeer slecht scorend op dit onderdeel

betere voorspellingen. Er is dus niet één maatstaf die bedrijven moeten gebruiken, maar het bijhouden van meerdere maatstaven is aan te raden. Er kan dus worden geconcludeerd dat zowel de NPS als de klanttevredenheidsmaatstaven uniek bruikbare informatie hebben; het combineren van deze maatstaven is dus aan te raden, zoals ook te zien valt in de laatste kolom van tabel 2. De CES heeft echter geen significant toegevoegde waarde als deze gecombineerd wordt met een van de andere maatstaven.

Dat het combineren van de Top-2-Box en de officiële NPS significant betere voorspellingen geeft valt af te lezen uit figuur 2, waarin we laten zien hoeveel beter retentie voorspeld kan worden als informatie van de maatstaven wordt toegevoegd aan een basismodel (een model dat controleert voor relatielengte, bedrijfs- en sectorverschillen en demografische klantvariabelen, maar niet voor informatie van de CFMs). In figuur 2 wordt op basis van het onderzoek van De Haan et al. (2014) getoond met hoeveel punten de AIC (Akaike Information Criterion) verbetert door het toevoegen van de maatstaven aan zo'n basismodel. De AIC is een getal dat gebruikt wordt om statistische modellen met elkaar te vergelijken: een score lager dan nul betekent in deze grafiek dat de extra complexiteit van het model (door het toevoegen van extra variabelen) niet opweegt tegen de betere voorspellingen, bijvoorbeeld doordat er 'overfitting' ontstaat. Zoals te zien is zijn in alle gevallen de verbeteringen in de AIC positief, wat betekent dat het voordeel van de betere voorspellingen opweegt tegen het nadeel van de extra complexiteit. Het model met alleen CES presteert echter slechts minniem beter dan het basismodel, de andere maatstaven presteren allemaal vrij goed, maar het combineren van de Top-2-Box met de officiële NPS scoort veruit het beste. Hieruit mogen we concluderen dat specifieke maatstaven gebruikt kunnen worden om betere voorspellingen op het gebied van retentie te doen, en dat het combineren van maatstaven kan leiden tot nóg betere voorspellingen.

Figuur 2 Dashboard van maatstaven presteert het beste

4 Aanbevelingen en conclusies

Het bijhouden en gebruik maken van CFMs geeft voor bedrijven een aantal voordelen. Ten eerste zijn deze maatstaven, en dan vooral klanttevredenheid, een goede indicator voor toekomstige financiële prestaties van het bedrijf. Hiernaast kunnen CFMs gebruikt worden als vroege indicatoren voor mogelijke toekomstige resultaten. Deze indicatoren kunnen managers de mogelijkheid geven om op tijd in te grijpen en bij te sturen. Ook kunnen CFMs gebruikt worden om klanten te segmenteren, om zo een idee te krijgen welke groep klanten het meest interessant is voor het bedrijf en welke groep klanten mogelijk bijgestuurd dient te worden.

Hoewel het meeste wetenschappelijk onderzoek gericht is op klanttevredenheid, gebruiken steeds meer bedrijven in de praktijk de NPS. De eerste onderzoeken naar de NPS, van onder andere Morgan en Rego (2006) en Keiningham et al. (2007), waren vrij kritisch over de beloften die gemaakt zijn door Reichheld (2003). Recenter onderzoek van Van Doorn et al. (2013), waarbij de NPS écht gemeten is zoals bedoeld door Reichheld (2003), geeft een wat genuanceerder beeld en toont aan dat de NPS niet significant beter of slechter scoort dan klanttevredenheid. Het onderzoek van De Haan et al. (2014) laat daarnaast zien dat de NPS inderdaad een goed voorspellend vermogen heeft, maar dat deze maatstaf minder generaliseerbaar is dan klanttevredenheid. De officiële NPS biedt echter wel unieke in-

formatie die klanttevredenheid niet biedt, waardoor het combineren van deze twee maatstaven leidt tot nog betere klantinzichten en voorspellingen.

Vanwege de sterke relatie tussen klanttevredenheid en bedrijfsprestaties is het daarom ook aan te raden voor bedrijven om periodiek te meten hoe het bedrijf hier op scoort ten opzichte van de concurrentie. Aangezien zowel klanttevredenheid als NPS met één vraag te stellen is, kunnen we ook aanbevelen om beide vragen op te nemen in de enquêtes. Bedrijven krijgen hierdoor een beter en meer genuanceerd beeld over hoe zij presteren in de ogen van de klant. Wel willen we bedrijven aanraden terughoudend te zijn met het gebruik van nieuwe maatstaven die veelbelovend zijn maar nog niet objectief getest zijn. De CES is hier een goed voorbeeld van; alhoewel de beloftes die gedaan zijn veelbelovend klinken, blijkt in de praktijk deze maatstaf weinig tot geen toegevoegde waarde te bieden.

Als vervolgstap dienen bedrijven beter te begrijpen hoe hun acties de CFMs precies beïnvloeden. Het geregeld of zelfs continu meten is een eerste stap hierin, een volgende stap is deze gegevens verbinden aan bedrijfsacties aan de ene kant en bedrijfsprestaties en klantengedrag aan de andere kant. Onderzoek van Srinivasan et al. (2010) en van Hanssens et al. (2014) laten de grote waarde voor bedrijven hierin zien; prestaties kunnen door het verbinden van deze gegevens eerder én nauwkeuriger voorspeld worden. Het bijsturen kan bijvoorbeeld al gedaan worden tijdens of net na de dienstverlening. Het simpelweg contact opnemen met klanten als ze ontevreden zijn of een lage NPS hebben gegeven kan het bedrijf waardevolle informatie verschaffen over de dienstverlening. Daarnaast biedt dit het bedrijf de kans om een (mogelijk) slechte dienstverlening te herstellen en daar-

mee de klant te behouden en mogelijk zelfs te transformeren in een promotor (Markey, Reichheld & Dullweber, 2009; Van Vaerenbergh, Larivière & Vermeir, 2012). In de praktijk wordt dit wel door energiebedrijven (zoals Delta) en financiële dienstverleners (zoals Achmea) toegepast. Marktonderzoekbureaus hebben daar ook specifieke programma's voor ontwikkeld.

Samenvattend kan de marketingafdeling van een bedrijf met het meten van CFMs aan de ene kant meer 'customer centric' worden (Verhoef, 2013). Met het koppelen van deze gegevens aan bedrijfsacties, bedrijfsprestaties en klantengedrag kan de marketingafdeling aan de andere kant ook nog eens meer 'accountable' worden (Verhoef en Leeflang, 2009). Het bijhouden en selecteren van de juiste maatstaven is, zoals dit artikel heeft laten zien, een belangrijke eerste stap hierin. Het correct gebruiken van deze maatstaven is een cruciale vervolgstap om hierin het onderste uit de kan te halen om de marketingafdeling te laten excelleren. ■

E. de Haan MSc. is promovendus aan de Rijksuniversiteit Groningen bij de vakgroep marketing. Hij heeft hier zowel een master in bedrijfskunde als een research master in economie en bedrijfskunde gehaald.

Prof. dr. P.C. Verhoef is hoogleraar marketing aan de Rijksuniversiteit Groningen en voorzitter van de vakgroep marketing van de Rijksuniversiteit Groningen.

Prof. dr. T. Wiesel is hoogleraar marketing aan de Westfälische Wilhelms-Universität te Münster (Duitsland) en affiliate researcher bij de vakgroep marketing van de Rijksuniversiteit Groningen.

Noten

1 Top-2-Box is het percentage respondenten dat een van de twee hoogste scores op de klanttevredenheidsvraag heeft gegeven (oftewel, het percentage klanten dat (erg) tevreden is).

2 Tobin's Q is de marktwaaarde gedeeld door de boekwaarde van een bedrijf (Tobin, 1969).

3 We presenteren hier in zeer gecomprimeerde vorm de resultaten van ons eigen onderzoek,

die veel verder zijn uitgewerkt in De Haan et al. (2014). Deze resultaten zijn zeer relevant in de kader van dit artikel en geven zo een goed beeld van wat er tot nu toe in de wetenschap bekend is over de waarde van verschillende CFMs. Details over de dataverzameling, analyses en uitgebreide schattingsresultaten kunt u vinden in De Haan et al. (2014). Dit artikel kunt u opvragen bij de au-

teurs.

4 De NPS na de transformatie zoals voorgesteld door Reichheld (2003), zie ook kader 1 in het artikel van Janmaat en Van Herk (2014).

5 De ongetransformeerde NPS op een schaal van 0 tot 10.

Literatuur

■ Anderson, E.W., Fornell, C., & Mazvancheryl, S.K. (2004). Customer satisfaction and shareholder value. *Journal of Marketing*, 68(4), 172-185.

■ Bain & Co. (2014). *Companies that use net promoter®*. Geraadpleegd op <http://www.netpromotersystem.com/about/companies-using-nps.aspx>.

■ Bolton, R. N. (1998). A dynamic model of the duration of the customer's relationship with a continuous service provider: The role of satisfaction. *Marketing Science*, 17(1), 46-65.

- Bolton, R.N., Lemon, K.N., & Verhoef, P.C. (2004). The theoretical underpinnings of customer asset management: A framework and propositions for future research. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 32(3), 271-292.
- Dixon, M., Freeman, K., & Toman, N. (2010). Stop trying to delight your customers. *Harvard Business Review*, 88(7/8), 116-122.
- Doorn, J. van, Leeflang, P.S.H., & Tijs, M. (2013). Satisfaction as a predictor of future performance: A replication. *International Journal of Research in Marketing*, 30(3), 314-318.
- Doorn, J. van, & Verhoef, P.C. (2008). Critical incidents and the impact of satisfaction on customer share. *Journal of Marketing*, 72(4), 123-142.
- Gruca, T.S., & Rego, L.L. (2005). Customer satisfaction, cash flow, and shareholder value. *Journal of Marketing*, 69(3), 115-130.
- Gupta, S., Lehmann, D.R., & Stuart, J.S. (2004). Valuing customers. *Journal of Marketing Research*, 41(1), 7-18.
- Gupta, S., & Zeithaml, V. (2006). Customer metrics and their impact on financial performance. *Marketing Science*, 25(6), 718-739.
- Haan, E. de, Verhoef, P.C., & Wiesel, T. (2014). Customer feedback metrics: There is no single best measure of your customers. Working paper.
- Hanssens, D.M. (2009). *Empirical generalizations about marketing impact*. Cambridge: Marketing Science Institute.
- Hanssens, D.M., Pauwels, K.H., Srinivasan, S., Vanhuele, M., & Yildirim, G. (2014). Consumer attitude metrics for guiding marketing mix decisions. *Marketing Science* (forthcoming). Doi: <http://dx.doi.org/10.1287/mksc.2013.0841>.
- Hanssens, D.M., Parsons, L.J., & Schultz, R.L. (2001). *Market response models: Econometric and time series analysis*. Boston: Kluwer Academic Publishers.
- Ittner, C.D., & Larcker, D.F. (1998). Are non-financial measures leading indicators of financial performance? An analysis of customer satisfaction. *Journal of Accounting Research*, 36(3), 1-35.
- Janmaat, F., & Herk, H. van (2014). Hoe vergelijkbaar is de Net Promoter Score over landen heen. *Maandblad voor Accountancy en Bedrijfseconomie*, 88(7/8), dit themanummer.
- Keiningham, T.L., Cooil, B., Andreassen, T.W., & Aksoy, L. (2007). A longitudinal examination of net promoter and firm revenue growth. *Journal of Marketing*, 71(3), 39-51.
- Loveman, G. (1998). Employee, satisfaction, customer loyalty, and financial performance: An empirical examination of the service profit chain in retail banking. *Journal of Service Research*, 1(1), 18-31.
- Markey, R., Reichheld, F., & Dullweber, A. (2009). Closing the customer feedback loop. *Harvard Business Review*, 87(12), 43-47.
- Mittal, V., & Kamakura, W. (2001). Satisfaction, repurchase intent, and repurchase behavior: Investigating the moderating effect of customer characteristics. *Journal of Marketing Research*, 38(1), 131-142.
- Morgan, N.A., & Rego, L.L. (2006). The value of different customer satisfaction and loyalty metrics in predicting business performance. *Marketing Science*, 25(5), 426-439.
- Rego, L.L., Morgan, N.A., & Fornell, C. (2013). Reexamining the market share-customer satisfaction relationship. *Journal of Marketing*, 77(5), 1-20.
- Reichheld, F.F. (2003). The one number you need to grow. *Harvard Business Review*, 81(12), 46-57.
- Reinartz, W., Thomas, J.S., Kumar, V. (2005). Balancing acquisition and retention resources to maximize customer profitability. *Journal of Marketing*, 69(1), 63-79.
- Rucci, A., Kirn, S., Quinn, R. (1998). The employee-customer-profit chain at Sears. *Harvard Business Review*, 76(1), 83-97.
- Rust, R.T., Zeithaml, V.A., & Lemon, K.N. (2000). *Driving customer equity: How customer lifetime value is reshaping corporate strategy*. New York: The Free Press.
- Srinivasan, S., Vanhuele, M., & Pauwels, K. (2010). Mindset metrics in market response models: An integrative approach. *Journal of Marketing Research*, 47(4), 672-684.
- Tobin, J. (1969). A general equilibrium approach to monetary theory. *Journal of Money, Credit and Banking*, 1(1), 15-29.
- Verhoef, P.C. (2006). Klantwaardemanagement als aanjager van resultaatgedreven marketing. *Holland Management Review*, 23(110), 19-26.
- Verhoef, P.C., & Leeflang, P.S.H. (2009). Understanding the marketing department's influence within the firm. *Journal of Marketing*, 73(2), 14-37.
- Verhoef, P.C. (2013). Klant centraal - Inzichten uit de marketingwetenschap. *Holland Management Review*, 30(151), 8-17.
- Van Vaerenbergh, Y., Larivière, B., & Vermeir I. (2012). The impact of process recovery communication on customer satisfaction, repurchase intentions, and word-of-mouth intentions. *Journal of Service Research*, 15(3), 262-279.
- Zeithaml, V.A., Bolton, R.N., Deighton, J., Keiningham, T.L., Lemon, K.N., & Petersen, J.A. (2006). Forward-looking focus: Can firms have adaptive foresight? *Journal of Service Research*, 9(2), 168-183.