

A person wearing a yellow jacket and a backpack is walking away from the camera across a suspension bridge. The bridge has wooden planks and metal railings. The background shows a dramatic mountain landscape with snow-capped peaks and dense evergreen forests. The sky is overcast with some light breaking through the clouds.

# NPS Voorbij, What's Next?

Whitepaper over de Net Emotion Value en onze onderbewuste behoeften



## NPS voorbij, what's next?

De Net Promoter Score (NPS), gebaseerd op de aanbevelingsintentie van klanten, staat bij iedere marketeer op het netvlies. De door Fred Reichheld in 2003 geïntroduceerde metric, heeft de wereld veroverd en is nu de meest gebruikte klant-metric binnen commerciële organisaties.

## Er ontstaan langzaam maar zeker barsten in het NPS bastion.

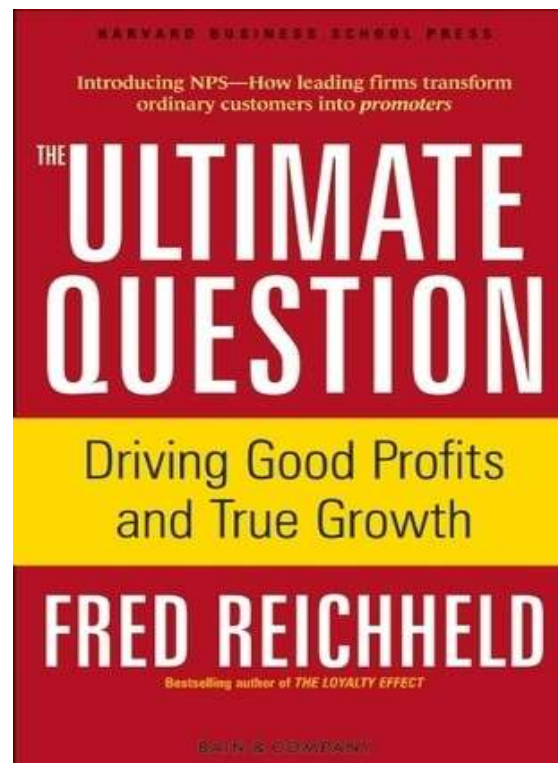
Dat erkent zelfs bedenker Reichheld. Uit navraag blijkt dat steeds meer bedrijven op een zeker moment niet meer weten hoe ze de NPS naar een hoger niveau kunnen tillen.

In deze whitepaper krijg jij een duidelijk overzicht van wat de NPS ons heeft gebracht en waar we in de praktijk tegenaanlopen. Maar vooral ook richting: hoe verder na het NPS tijdperk? What's next?

## Wat heeft NPS ons gebracht?

**1** Heel veel, wat ons betreft! Allereerst heeft NPS ervoor gezorgd dat de klant een stem kreeg in de boardroom. In menig jaarverslag werd de NPS vermeld, waarmee NPS een metric werd die door veel stakeholders werd herkend en erkend. Dat heeft een positieve uitwerking gehad op de positie van marketeers, marktonderzoekers en CX-experts binnen organisaties.

**2** De schoonheid van de eenvoud: enkele simpele vragen waarmee je een indicatie (en benchmark!) hebt van de loyaliteit van klanten. Een promotor komt immers vaker terug, koopt meer, kost je minder tijd en beveelt je positief aan. Door deze eenvoud is de NPS breed toegepast. Toch prettig, organisaties hadden geen duur onderzoeksbureau meer nodig om een klantmeting op te zetten.



NPS vraagstelling

Doe het zelf oplossingen en IT-leveranciers die de NPS omarmden schoten als paddenstoelen uit de grond. Zelfs grote leveranciers van CRM-systemen integreerden de metric in hun toolkit. Hierdoor werd klantonderzoek eindelijk toegankelijk, ook voor kleinere bedrijven met een bescheiden budget.

**3** Tot slot zorgt de rekensystematiek achter de NPS voor een ander, niet te onderschatten voordeel: de gevoeligheid! Waar we voorheen vaak naar een tiende van een rapportcijfer moesten zoeken om enige beweging te zien in klanttevredenheid, hadden we nu een metric die je bij eenzelfde verschil in prestatie met (vele) punten zag verschuiven.

Dit heeft ervoor gezorgd dat organisaties zich meer op de klant zijn gaan focussen. Maar al snel bleek er ook een keerzijde aan het succes van NPS te zitten.

## De keerzijde van NPS en het glazen plafond

Wie een NPS gebruikt, moet dit goed doen. En daar ging het al snel mis bij veel organisaties. Klanten kregen de vraag een NPS-score in te vullen waarin werd aangegeven dat, als je ook maar enigszins tevreden bent, je een 9 of 10 moet geven. Of waarbij de schaal van 0 t/m 8 rood is gekleurd met het onderschrift ontevreden en alleen de 9 en 10 groen zijn. Al snel misbruikten organisaties de score als performance rating voor hun verkopers, accountmanagers, KCC-agents en dergelijke.. Dat heeft niets met betrouwbaar klantonderzoek te maken. De reputatie van de metric werd zo ondermijnd.

We zagen bedrijven een eigen invulling geven aan de rekensystematiek. Er werd een 'Europese NPS' verzonden, waarbij nog wel eens werd gerefereerd aan het calvinistisch ingestelde Nederland: 'Wij geven geen tieneren, bij ons is daarom een 8 ook een promotor'.

De zo geroemde eenvoud van de NPS viel daarbij in de praktijk nog wel eens tegen. Zo ontstond onduidelijkheid over de relationele versus transactionele NPS. Wat is het verschil? Hoe hangen ze samen? En welke van de twee gaan we publiceren in ons jaarverslag?

## Vanaf dat moment wist niemand meer wat de basis was van een NPS

Ondertussen omarmden steeds meer not-for-profit organisaties de NPS; overheden, overheidsinstellingen, pensioenfondsen, etc. Daarbij werd een gekunstelde vraagstelling bedacht in de trant van "Stel u zou uw pensioenfonds zelf mogen kiezen, zou u ons dan aanbevelen?" Hoewel de intentie waarschijnlijk goed was, levert dit natuurlijk geen eerlijk beeld op van de kwaliteit van dienstverlening. Zo heeft Reichheld het nooit bedoeld! Maar ook bedrijven die de NPS wel al die tijd zorgvuldig hebben toegepast, lopen steeds vaker tegen grenzen aan: de NPS lijkt na verloop van tijd niet meer in beweging te krijgen.



Voorbeeld Manipulatie NPS.

Wat je ook doet, het is alsof je tegen een glazen plafond zit. En voor alle duidelijkheid: dat plafond ligt niet op de maximale NPS van +100!

## Weten dat er meer moet zijn, maar niet weten hoe je er komt.

De open toelichtingen die klanten geven op de NPS-vraag geven geen aanwijzingen meer om de score op te krikken. Alles wat er staat heb je al gedaan of geprobeerd en je komt geen steek verder. Ook biedt de root cause (het antwoord op de vraag: wat is de belangrijkste reden dat je ons wel/niet aanbeveelt) geen oplossing. De keuze die men hier maakt matcht in de helft van de gevallen niet met de eerder gegeven open toelichting. Dat maakt het er niet makkelijker op.

Hoe dit komt, leggen we in de volgende pagina's uit. En je ontdekt natuurlijk hoe het dan wél moet.



## Terug naar de basis: waarvoor dient die NPS eigenlijk?

Het draait allemaal om grip op klantgedrag! Organisaties streven ernaar dat de klant van vandaag ook morgen weer koopt en het liefst een beetje meer. En natuurlijk hopen ze op warme aanbevelingen aan bekenden om het klantenbestand te laten groeien. Als die klanten dan ook nog aangeven wat er beter kan, is het cirkeltje rond. De veronderstelling van het NPS concept is dat je hiermee die grip op dat klantgedrag krijgt. Dat je met enkele simpele vragen alle input hebt om het gedrag van jouw klanten in positieve zin te veranderen.

Maar het voorspellen van gedrag van klanten is lastig. Of zoals advertising goeroe David Ogilvy al zei:

“  
The trouble with market research is that people don't think what they feel, they don't say what they think and they don't do what they say. ”

## De impact van Daniel Kahneman

Helaas voor David Ogilvy heeft hij niet mogen meemaken dat Daniel Kahneman de Nobelprijs in de Economie (2002) kreeg voor zijn baanbrekende onderzoek op het vlak van menselijk gedrag.

In 2011 publiceerde Kahneman zijn werk in het boek 'Thinking, Fast and Slow'<sup>2</sup> – wat een enorme impact heeft gemaakt op hoe we naar menselijk gedrag kijken. Kahneman beschrijft hoe ons gedrag wordt gestuurd door twee totaal verschillend werkende systemen in ons brein: Systeem 1 (Fast Thinking) en Systeem 2 (Slow Thinking).

Kortgezegd heeft Kahneman aangetoond dat het overgrote deel van ons gedrag wordt aangestuurd door Systeem 1, vanuit onderbewuste behoeften, herinneringen, overtuigingen en emotie. Het rationele Systeem 2, waarmee we goed doordachte, logische, bewuste keuzes maken, gebruiken we een stuk minder omdat het gewoonweg te veel energie en tijd vergt.

<sup>2</sup> Kahneman, Daniel. *Thinking, Fast and Slow* (2011).

Daniel Kahneman,  
Nobelprijswinnaar in de Economie in 2002.



## Zo werken Systeem 1 en Systeem 2

Stel je eens voor dat je al je dagelijkse boodschappen op basis van Systeem 2 zou doen. Calculerend en logisch redenerend door de supermarkt, alle maaltijdopties op een rijtje zettend in een imaginaire tabel waaruit je een zuiver rationeel onderbouwde keuze maakt. Daar zou je een dagtaak aan hebben en je zou uitgeput thuiskomen. Gelukkig hebben we ons supersnel functionerende Systeem 1, dat allang een keuze heeft gemaakt op basis van waar we die dag zin in hebben. Of we laten ons leiden door een aanbieding in de winkel waar ons oog op valt, waarmee we snel een lekkere maaltijd op tafel kunnen zetten.

Systeem 1 werkt automatisch en altijd, zonder dat het veel energie kost en het neemt meestal de juiste beslissing. Dat maakt dat we hier een natuurlijke voorkeur voor hebben boven Systeem 2. Maar het maakt ook dat we vaak geen idee hebben waarom we doen wat we doen.

We kiezen op gevoel, intuïtief. Waarom we dit met je delen? Die onderbewuste beïnvloeders in het brein komen meestal niet naar voren in een NPS-meting. Dus, dan komen we hierop uit:

## Kahneman versus NPS

Om de samen- of tegenwerking van NPS en Kahneman's theorie beter te begrijpen, brengen we ze met elkaar in verband. Bij de NPS-meting gaat het vooral mis bij de toelichting op de gegeven score (Waarom geeft u een ...?). Een score in combinatie met een 'waarom vraag' triggert Systeem 2. Respondenten gaan calculeren en redeneren en je krijgt vrijwel altijd een logische onderbouwing waarom het geen 10 is.

In de hierop volgende 'root cause' vraag krijg je een lijstje met redenen voorgelegd waaruit jij de meest logische kiest. Maar de echte reden staat er niet bij, want onze keuzes zijn helemaal niet logisch omdat we geen rationele wezens zijn!

### Systemeem 1 | Onbewust | Fast thinking

- Intuïtief, emotioneel, automatisch, zeer snel, meer dingen tegelijk
- Op basis van drijfveren en behoeften, herinneringen, overtuigingen, associaties

### Systemeem 2 | Bewust | Slow thinking

- Rationeel, serieel, redeneren, calculeren, beargumenteren
- Zet je bewust aan, kost energie en focus

*Kahneman's systeem 1 en 2*





## Dissatisfiers als resultaat NPS

Die logische beantwoording van vragen, maakt dat we in de resultaten van NPS-metingen vooral functionele factoren terugzien: de dissatisfiers. Het bijzondere van dissatisfiers is dat ze zorgen voor afhakende klanten, maar het weghalen van die dissatisfiers zorgt niet voor echte loyaliteit, laat staan een wow of 9+ effect.

Dissatisfiers zijn functionele zaken die in basis gewoon op orde moeten zijn, de klant verwacht niet anders. De Japanse professor Kano gaf in de jaren 90 van de vorige eeuw in zijn Kano-model al aan dat de factoren die zorgen voor excitement andere factoren zijn dan de basisfactoren waarmee je ontevredenheid wegneemt.

## Dit is dan ook precies de oorzaak waarom je vanaf een zeker niveau niet hoger komt in je NPS.

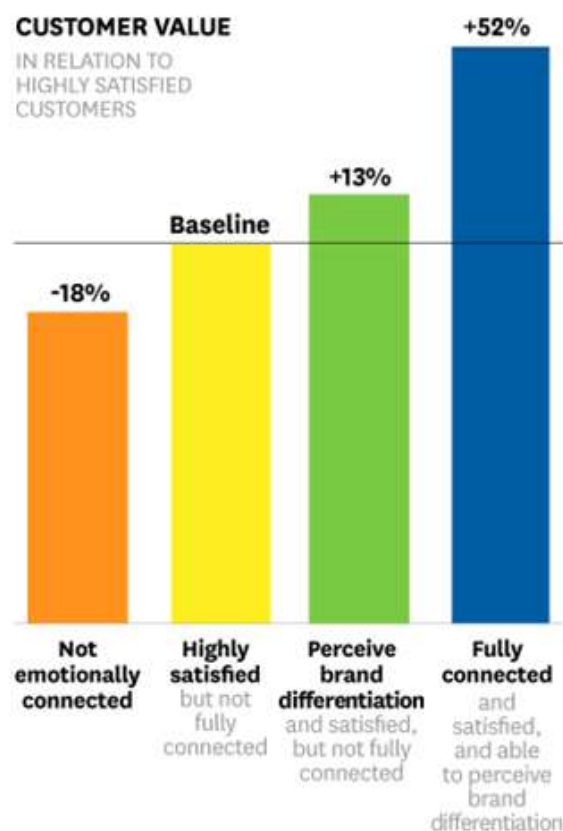
In het begin van een NPS-traject is er nog veel te verbeteren omdat de basis op orde gebracht moet worden. Maar vanaf een zeker moment mis je de input om naar een hoger niveau door te stoten. Je moet op zoek naar wat Professor Kano Delighters noemt.

Dit zijn de motivatoren met hoge impact die zorgen voor emotionele verbinding van klanten en onderscheidend vermogen in de markt. Dit vraagt om inzicht in Systeem 1 van je klanten: hun onderbewuste emotionele behoeften.

## Emotionele verbinding verhoogt de klantwaarde

Het in november 2015 in Harvard Business Review gepubliceerde artikel 'The New Science of Customer Emotions' schatte de gemiddelde meerwaarde van klanten die zich emotioneel verbonden voelen met een merk op +52% ten opzichte van klanten die alleen zeer tevreden zijn.

Dat lijkt wellicht wat overdreven, maar al zou het een kwart hiervan zijn, dan zouden de meeste bedrijven al een gat in de lucht springen. Deze meerwaarde vormt de incentive om verder te kijken dan de NPS, zonder deze overigens direct af te schrijven.



Emotionele verbinding levert klantwaarde op

## Resultaten uit Systeem 2 onderzoek zijn geen goede voorspeller voor gedrag

De inzichten van Kahneman vragen om een andere visie op marktonderzoek. David Ogilvy had dus gelijk! We kunnen er niet op vertrouwen dat wat mensen zeggen in een onderzoek overeenkomt met hun gedrag in de praktijk. En de traditionele marktonderzoeker die trots een significantie analyse of betrouwbaarheidsinterval presenteert, heeft misschien uitstekend rekenwerk verricht, maar wel op 'Systeem 2 informatie'. Dat maakt de resultaten helaas geen betrouwbare voorspeller van gedrag!

Het moet daarom anders. Wat ons betreft start het met jezelf afvragen: hoe meten wij eigenlijk de klantervaring? Halen we informatie op uit Systeem 1 of Systeem 2? Weten we door te stoten tot in het onderbewuste brein om daar de gedragsbepalende elementen te ontdekken?

Als gouden regel kun je hierbij hanteren dat alles wat je meet met cijfers, scorevragen of stellingen in combinatie met Likert schalen, dominant vanuit systeem 2 wordt beantwoord.

Als je het glazen NPS plafond wil doorbreken dan zul je op zoek moeten naar wat zich in de context van jouw dienstverlening of product in Systeem 1 van je klanten afspeelt.

	<b>Ze er mee oneens</b>	<b>Mee oneens</b>	<b>Neutraal</b>	<b>Mee eens</b>	<b>Ze er mee eens</b>
Ik maak over het algemeen rationele keuzes					

*Voorbeeld van een stelling in combinatie met een Likert-schaal*



<sup>4</sup>Likert, Rensis (1932). "A Technique for the Measurement of Attitudes". Archives of Psychology.





## Onderbewuste klantbehoeften: hoe haal je deze naar boven?

Al in 1990 ontwikkelde Gerald Zaltman (Harvard Business School) zijn metaphorelicitation technique, kortweg ZMET5. Hierbij paste hij beelden (foto's) toe om tot het onderbewuste brein van consumenten door te dringen. De door respondenten gekozen beelden bleken hierbij een metafoor voor hun onbewuste behoeften. Met een kwalitatieve interview-techniek wist Zaltman deze diepe behoeften boven water te halen.

De werking van beelden op ons brein wordt ook bevestigd door Kahneman. Ons Systeem 1 blijkt namelijk in zeer sterke mate associatief. Visuele informatie wordt bliksemsnel verwerkt in Systeem 1 en triggert herinneringen, behoeften en emoties.

Het werk van Zaltman kent wel één belangrijke beperking: het is een kwalitatieve onderzoeksopzet, gebaseerd op intensieve diepte-interviews.

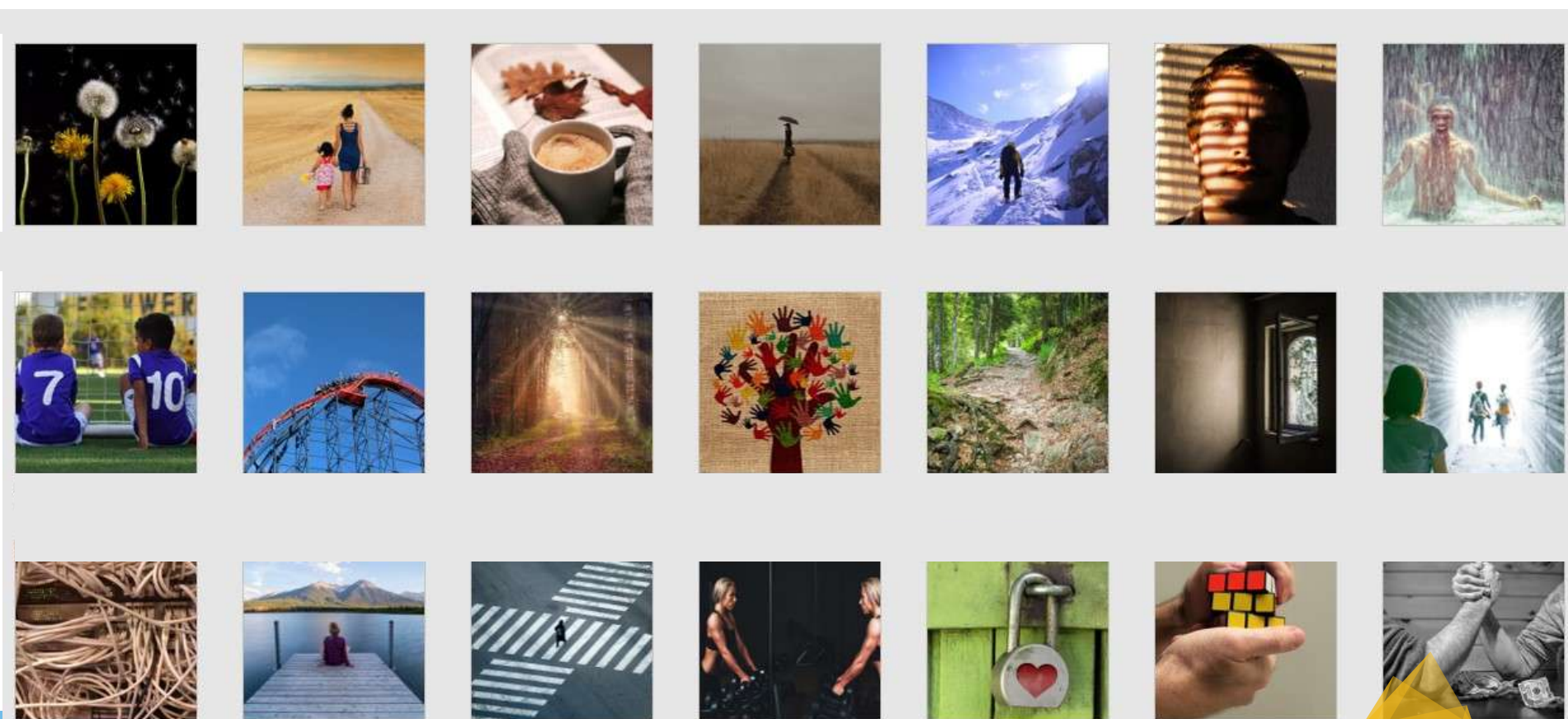
*Voorbeeld associatiefoto's. Welke foto past bij jouw laatste vakantie? En welk gevoel haalt dit naar boven?*

Dat maakt de ZMET-methode kostbaar en geen alternatief voor grootschalige NPS-metingen. Tegelijkertijd vormt de toepassing van foto's wel de sleutel voor the next step.

In 2015 zijn wij - Forum Research - gestart met de toepassing van foto's in kwantitatief onderzoek. In enkele lopende NPS-metingen zijn beelden voorgelegd, waaruit respondenten een keuze maakten en deze keuze toelichtten. Vanaf het eerste begin bleken de toelichtingen op de 'fotovraag' een totaal andere lading te hebben dan de toelichting op de NPS-vraag. De antwoorden waren uitgebreider en er zat veel meer emotionele lading in.

Het ging daarbij veel minder over producteigenschappen of functionele aspecten van dienstverlening en veel meer over de impact van die diensten of producten op de respondent. Onder andere over behoeften die al dan niet waren ingevuld en wat dat deed met het gevoel.

*<sup>5</sup>Zaltman, G. and L. Zaltman, Marketing Metaphoria: What Deep Metaphors Reveal about the Minds of Consumers (2008).*

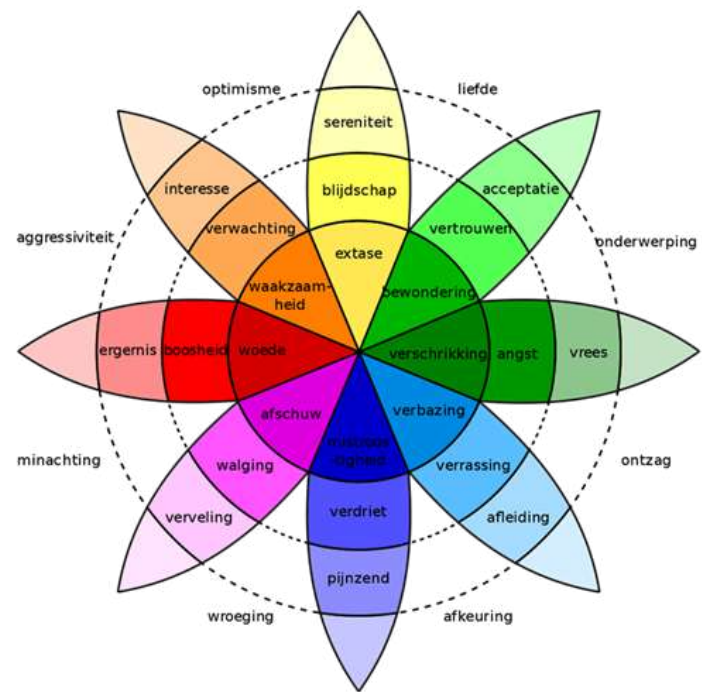




## De volgende stap: van kwalitatieve informatie naar cijfers.

Sinds we voor het eerst foto's toepasten in kwantitatief onderzoek zijn er enorme stappen gezet: we hebben continu geschaafd aan de fotosets die we voorleggen en de gebruikte vraagstelling. Maar de grootste doorbraak is de toepassing van AI (artificial intelligence) op de open toelichtingen. Hiermee weten we realtime en geautomatiseerd de dominante emotie van respondenten naar boven te halen op basis van Plutchik'só Wheel of Emotions.

Daarbij achterhalen we ook de factoren die verantwoordelijk zijn voor het ontstaan van die emotie. En het typische is dat die factoren veelal niet in de toelichting op de NPS terugkomen.



*Wheel of Emotions van Plutchik*

## Ontwikkeling van de Net Emotion Value

Op basis van de gevonden emoties, is de Net Emotion Value (NEV) ontwikkeld als alternatief voor de NPS. De rekensystematiek is vergelijkbaar: we nemen het aandeel sterk positieve emoties en trekken daar het aandeel negatieve emoties van af. De licht positieve of neutrale emoties tellen niet mee, dit zijn in NPS termen de passives.

We zijn erin geslaagd om in kwantitatief online onderzoek Systeem 1 te triggeren en weten zo emoties, herinneringen, overtuigingen en behoeften te kwantificeren.

Of zoals een opdrachtgever laatst treffend zei: we hebben Systeem 1 informatie vertaald in Systeem 2 achtige grafiekjes en cijfertjes, zodat organisaties ermee aan de slag kunnen.

Sindsdien passen we het toe voor financiële instellingen, energiebedrijven, in de zorg, bij dienstverleners, woningcorporaties en voor overheidsinstanties. Onder consumenten, B2B relaties, stakeholders en medewerkers. Daar zijn we erg trots op!



## Hoe verder met de NPS?

Het Amerikaanse bureau Forrester Research<sup>7</sup> noemt de NPS een 'outcome-metric'. Daarmee geven ze aan dat het een indicator is om het resultaat van je inspanningen te meten. Ze geven overigens ook aan dat veel organisaties andere manieren hebben om de 'outcome' te meten: vanuit hun harde sales of conversie data.

De NPS schiet volgens Forrester tekort als 'experience metric'. Dat wil zeggen: je haalt er niet de informatie uit die je nodig hebt om te leren en verbeteren. Daarvoor moet je volgens Forrester drie dingen meten:

## Ontwikkeling van de Net Emotion Value

**1** De effectiviteit van je dienstverlening (getting the job done)

**2** Het ervaren gemak

**3** De emotie die resteert na de dienstverlening of die men bij het merk heeft.

Volgens Forrester is emotie met afstand de belangrijkste factor. Dat zijn wij roerend met hen eens!

Ons advies: natuurlijk moet je zorgen voor gemak en effectiviteit van dienstverlening. Dat is vandaag de dag een randvoorwaarde. Maar ben je wel bewust dat dit niet voor structureel onderscheidend vermogen zorgt.

<sup>7</sup>Forrester CX Index®

## Achterhaal vooral wat zich in het onderbewuste Systeem 1 van je klanten zit.



Wat zijn onderbewuste behoeften van je klanten in de context van jouw merk of markt en in welke mate zijn deze behoeften vervuld?



Welke emoties roepen je merk en customer journeys op? En op welke herinneringen is dat gebaseerd?

## In de ontdekkingstocht naar systeem 1 gaat er een wereld voor je open.

Dit alles levert de input om te bouwen aan emotionele verbinding met je merk. De kleine dingen maken een groot verschil in de emotionele beleving, vaak zonder dat ze veel geld kosten. Ook zien we vaak functionele zaken die niets toevoegen en waarop valt te besparen. Bij ieder Systeem 1 onderzoek ontdekken we wel iets nieuws, wat de opdrachtgever na jarenlang onderzoek nog niet wist.

Tot slot de metric: we realiseren ons goed dat de NPS ondertussen in de haarvaten van veel organisaties zit en dat je dat niet zomaar van tafel veegt. NPS meten is ook niet fout, zolang je de beperking maar kent. Voor organisaties die verder willen en onderscheidend vermogen zoeken: ga aan de slag met het meten van de Net Emotion Value (NEV).



**Want juist in de emotionele beleving kun je het verschil maken!**





# Forum Research

Weet wat mensen beweegt



## Mark Stohr

Mark Stohr, directeur van Forum Research. Het Drijfveren onderzoek en Deep Emotion Tracking, waarmee behoeften en emoties middels een online-feedbacksysteem worden gekwantificeerd, is ontwikkeld door Forum Research en intellectueel eigendom van Forum Research.

Neem contact op via  
[mstohr@forumresearch.nl](mailto:mstohr@forumresearch.nl) of  
06-28134630

[www.forumresearch.nl](http://www.forumresearch.nl)

## References

<sup>1</sup> Reichheld, Frederick F. (December 2003). *One Number You Need to Grow*. *Harvard Business Review*

<sup>2</sup> Kahneman, Daniel. *Thinking, Fast and Slow* (2011).

<sup>3</sup> 'The New Science of Customer Emotions', *Harvard Business Review* (2015)

<sup>4</sup> Likert, Rensis (1932). "A Technique for the Measurement of Attitudes". *Archives of Psychology*.

<sup>5</sup> Zaltman, G. and L. Zaltman, *Marketing Metaphoria: What Deep Metaphors Reveal about the Minds of Consumers* (2008).

<sup>6</sup> Plutchik, Robert (1980), *Emotion: Theory, research, and experience: Vol. 1. Theories of emotion, vol. 1*, New York: Academic.

<sup>7</sup> Forrester CX Index®