

De uiterste houdbaarheidsdatum van kennis

Van mythevorming en voortschrijdend inzicht

Managers hebben veelal weinig tijd om hun kennis op peil te houden. De beschikbare bronnen (vakbladen, conferenties, (in-company) trainingen, collega's, consultants, marktonderzoekbureaus, afstudeerders, websites, blogs, boeken) moeten de benodigde kennis bij voorkeur in hapklare brokken aanleveren. Slechts weinig managers staan dan ook in direct contact met de oerbron van nieuwe inzichten: wetenschappelijk onderzoek, zoals dat bijvoorbeeld wordt gepubliceerd in het *Journal of Marketing*. Die leemte wordt deels opgevuld door een tijdschrift als de *Harvard Business Review* (HBR), waarin uitkomsten van wetenschappelijk onderzoek op voor niet-academici zeer toegankelijke wijze worden gepresenteerd. Hier gepubliceerde artikelen zijn vaak spraakmakend en zorgen voor nieuwe inzichten die vervolgens worden gebruikt op conferenties en seminars, waardoor de inhoud ervan nog meer beklijft. Het gebeurt zelfs dat hieruit hardnekkige overtuigingen voortkomen die nog steeds een rol blijven spelen in de besluitvorming als de uiterste houdbaarheidsdatum ervan al lang is verstreken doordat deze zijn ingehaald door nieuwe kennis. Deze inzichten nemen dan mythische proporties aan (mythe: "als juist aanvaarde maar ongefundeerde voorstelling omtrent een persoon, zaak of toedracht", Van Dale, 1999). Twee van dergelijke mythes wil ik hier nu ontrafelen: de mythe dat trouwe klanten winstgevendende klanten zijn en de mythe dat de zogenaamde Net Promoter Score de beste voorspeller van groei in verkopen is.

Trouw en winstgevendheid

In 1990 publiceerden Frederick Reichheld en Earl Sasser een artikel in HBR, met als belangrijkste stelling: een hogere mate van klantentrouw leidt tot een beter bedrijfsresultaat. Zij onderbouwden hun stelling met resultaten

uit negen onderzochte bedrijfstakken, die lieten zien dat er een positief verband bestaat tussen klantentrouw en winstgevendheid: een reductie van de defection rate (het percentage klanten dat wegloopt) met 5 procent leidt – afhankelijk van de bedrijfstak – tot winststijgingen van 25 procent tot 85 procent. Ofwel: hoe hoger het retentiepercentage (het percentage klanten dat blijft), hoe hoger de winst. Voor veel managers markeerde dit de start van het denken in termen van klantrelaties. En het adagium van de jaren '90 van de vorige eeuw was dan ook: houd je klanten vast, want dan maak je meer winst. Doelstellingen werden geformuleerd in termen van retentiepercentages en hoe hoger de retentie, hoe beter het was. Wat er misging was dat dit resultaat werd vertaald in: hoe trouwer een klant, hoe winstgevender deze klant. En dat werd een hardnekkig misverstand. Want dát blijkt niet altijd waar te zijn, weten we inmiddels onder meer uit onderzoek waarover Werner Reinartz en V. Kumar sinds 2000 regelmatig publiceren (overigens ook in HBR, 2002 en 2004). Natuurlijk zijn er niet-trouwe klanten die geen winst opleveren omdat de acquisitiekosten niet worden terugverdiend; die bijvoorbeeld alleen een proefabonnement op een krant nemen, of een bestelling(kje) plaatsen bij een onlineshop vanwege het welkomstgeschenk en daarna nooit weer. En natuurlijk zijn er trouwe klanten die winstgevend zijn; die bijvoorbeeld steeds meer verzekeringen overhevelen naar die ene aanbieder, of een lange-termijn contract afsluiten met hun energieleverancier. Maar er zijn ook klanten die maar kort klant zijn en in die korte tijd wel winstgevend zijn, zoals de niet-AH-klanten die nu vanwege de voetbalplaatjes tijdelijk boodschappen bij AH doen. En er zijn trouwe klanten die nauwelijks iets opleveren, zoals iemand die al jarenlang een goedkoop telefoonabonnement heeft en weinig belt. Hoewel deze

Janny C. Hoekstra

Janny C. Hoekstra (1956) is een trots erelid van de MARUG. Sinds 1994 is zij bijzonder hoogleraar Direct Marketing bij de vakgroep Marketing van de Faculteit Economie en Bedrijfskunde van de Rijksuniversiteit Groningen. Zij verzorgt onderwijs op bachelor-, master- en executive MBA-niveau. Haar onderzoek richt zich op onderwerpen op het terrein van direct marketing, customer intelligence, e-commerce en marktgerichtheid. Haar onderzoek is onder meer gepubliceerd in het Journal of Retailing, Journal of the Academy of Marketing Science, Total Quality Management, European Journal of Marketing en Journal of Direct Marketing. In 1995 werd zij onderscheiden met de DM-Award van de DMSA. Zij is onder meer lid van de jury van de CRM-Award. Zij is auteur van het boek 'Direct Marketing', uitgegeven door Stenfert Kroese, waarvan in 2003 de derde druk verscheen. In haar vrije tijd zingt zij in het Groninger popkoor BSUR en is zij beginnend vogelaar.




nieuwe inzichten al jaren beschikbaar zijn, zijn ze in het denken van veel managers nog niet geïntegreerd: als ik op conferenties of in-company trainingen de stelling 'trouwe klanten zijn winstgevender dan niet-trouwe klanten' voorleg, geeft vaak de helft van de aanwezigen aan dat dit waar is.

NPS en groei in verkopen

Frederick Reichheld (inderdaad, alweer) publiceerde in 2003 een artikel in HBR met als titel "The One Number You Need to Grow". De strekking van dit verhaal is dat bedrijven maar één maatstaf nodig hebben om groei in verkopen te kunnen voorspellen. De zogenaamde Net Promoter Score (NPS). Het enige dat ze hoeven te doen is aan klanten de vraag te stellen: 'hoe waarschijnlijk is het dat u ons aanbeveelt aan vrienden of collega's?' en vervolgens op de antwoorden een simpele bewering uit te voeren. De uitkomst hiervan, de NPS, zou de beste voorspeller zijn van groei in verkopen. Dit werd door veel managers opgepikt als De Waarheid, zonder dat zij zichzelf hierbij kritische vragen stelden (is dit altijd waar? geldt dit wel voor mij?). Inmiddels is er echter onderzoek waaruit blijkt dat de kwaliteit van deze voorspeller afhankelijk is van de specifieke branche waarin het bedrijf actief is (bijvoorbeeld Keiningham et al. 2007). In veel markten blijken maatstaven van klanttevredenheid een betere voorspeller. Nu ook in de Nederlandstalige vakpers kritische geluiden over de NPS verschijnen (Häcker 2009), stimuleert dit wellicht het voortschrijdende inzicht.

Het is natuurlijk lastig dat nieuwe inzichten niet meteen worden voorzien van een THT-datum. Wie kennis up-to-date wil houden, moet in permanente verbinding staan met kennisbronnen. De moraal van dit verhaal is dan ook drieledig. Kennisontwikkeling is een continu

proces. Wees kritisch op nieuwe wetmatigheden. En wees bereid inzichten te nuanceren of overboord te zetten. Zodat niet mythen maar actuele inzichten de basis zijn van besluitvorming. 

Referenties

- Häcker, T. (2009) NPS: dwaallicht of heilige graal? Tijdschrift voor Marketing, 43 (1), januari, 29-31.
- Keiningham, T.L., B. Cooil, T.W. Andreassen and L. Aksoy (2007) A Longitudinal Examination of Net Promoter and Firm Revenue Growth, Journal of Marketing, 71 (3), July, 39-51.
- Reichheld, F.F. (2003) The One Number You Need to Grow, Harvard Business Review, 81 (12), December, 46-54
- Reichheld, F. F. and W. Earl Sasser Jr. (1990) Zero Defections: Quality Comes to Services, Harvard Business Review, 68 (5), September/October, 105-111.
- Reinartz, W. and V. Kumar (2002) The Mismanagement of Customer Loyalty, Harvard Business Review, 80 (7), July, 86-94.
- Thomas, Jacquelyn S., W. Reinartz and V. Kumar (2004) Getting the Most out of All Your Customers, Harvard Business Review, 82 (7/8), July/August, 116-123.