

NPS er et hot buzzword, men pas på I ikke brænder jer!



Foto: Colourbox

■ LEDELSE & ORGANISATION | Af Jesper Krogh Jørgensen

17. nov. 2017

Over 2/3 af de 2000 største virksomheder i Verden anvender NPS (Net Promoter Score) til at måle af kundernes tilfredshed og loyalitet. Den procentandel er stigende, og samtidig er der millioner af andre virksomheder, som enten allerede anvender NPS, eller er godt på vej til at gøre det.

Målemetoden har derfor for længst opnået status som defacto standard, og det har skabt en selvforstærkende effekt. For når stadig flere virksomheder bruger målemetoden, er det muligt at benchmarke mellem flere virksomheder. Det gør målemetoden mere attraktiv.

Men med så mange andre hotte management koncepter er det vigtigt, at man ikke bruger det for ukritisk, da det i værste fald kan risikere at gøre mere skade end gavn. Opfinderen af NPS Fred Reichheld har udtalt, at kun 5 pct. af de

RELATERET INDHOLD



Foto:

FAKTA

Jesper Krogh Jørgensen
PA Consulting

Jesper Krogh Jørgensen skriver om kundeloyalitet i

virksomheder, der anvender NPS, får det fulde udbytte af det.

Jeg oplever, at virksomheder, der ønsker at implementere NPS, typisk falder i én eller flere af disse faldgruber:

1. De måler eller benchmarker NPS forkert
2. De bruger kun NPS til målinger
3. De har ikke en klar proces omkring NPS-arbejdet
4. De gør ikke resultaterne relevante for alle medarbejderne
5. De gør ikke topledere til ambassadører og proaktive rollemodeller for NPS

De måler eller benchmarker NPS forkert

Hvis man måler og sammenligner NPS forkert, får man ikke et retvisende billede af virksomhedens forventede fremtidige lønsomhed og vækst, og hvad der skal til for at forbedre den. Det er de færreste virksomheder, som har et så sløset forhold til deres økonomiske nøgletal, så hvorfor have det for nøgletal som NPS, der forudsiger de fremtidige, økonomiske resultater?

For at benchmarke NPS korrekt skal man selvsagt bruge samme svarskala og spørgsmålsformulering, som de virksomheder man sammenligner sig med. Svorskalaen skal gå fra 0 til 10 og ikke 1 til 7 eller 1 til 10, som nogle danske virksomheder anvender. Det er heldigvis få, som begår denne fejl og endnu færre, som afviger for meget fra det officielle standard NPS-spørgsmål: "På en skala fra 0 til 10, hvor sandsynligt er det, at du vil anbefale virksomhed xyz til dine venner eller kollegaer?".

De bruger kun NPS til målinger

NPS målinger uden korrigerende handlinger er i bedste fald bare spild af virksomhedens ressourcer. I værste fald gør målingerne mere skade end gavn, da de skaber forventninger hos kunderne om, at virksomheden rent faktisk anvender deres feedback til at forbedre kundeoplevelserne.

Følg som minimum op på alle Detractors (dem der svarer 0-6 på svarskalaen) inden for 24 timer og allersnarest 48 timer. På den måde udviser virksomheden en stærk responsevne og vilje til at løse de problemer, som de enkelte respondenter oplever. Det giver i sig selv en markant forbedring i den enkelte respondents opfattelse af virksomheden. En række virksomheder oplever endda, at over halvdelen af de detractors, som de følger op på, rent faktisk hurtigt ændres til passive eller promoters, som endda kan finde på at købe mere fra

en tid, hvor kunderne aldrig har været mere illoyale. Han undersøger, hvordan organisationer arbejde strategisk og praktisk med at øge kundetilfredsheden, hvordan de måler den, og hvordan de indarbejder et stærkere kundefokus i organisationen og skaber bedre serviceoplevelser for kunderne. Han ser på den nyeste research inden for feltet, eksempler fra det virkelige liv og globale tendenser i en tid, hvor kunderne har taget magten.

Jesper er Global Head of Customer Strategy & Loyalty i PA Consulting Group. Han har over 25 års erfaring med at udvikle og måle kundeloyalitet for en række af de største, danske virksomheder på både strategisk og operationelt niveau. Han har i en årrække været redaktør af Børsens Ledeshåndbøger om kundeloyalitet og har forsket i emnet på CBS. Han er ekspert hos blandt andet Forrester Research, sidder i dommerpanelet for Danmarks Mest Anbefalede Virksomhed DMAV.DK, og holder flittigt foredrag på danske og europæiske konferencer.

virksomheden.

Det er også vigtigt at få uddybet NPS opfølgningsspørgsmålet: "Hvad er den primære årsag til, at du gav os denne score?". Kategoriser kundernes uddybende forklaringer, så I kan identificere de vigtigste drivere for en høj NPS score. Det kan I både gøre manuelt og ved brug af avanceret software, og giver jer indsigt i, hvilke taktiske tiltag I bør iværksætte på tværs af de enkelte kunder.

Den indsigt kan I styrke yderligere ved at kombinere de traditionelle, periodevise relationsmålinger med transaktionelle målinger af de vigtigste kundekontaktpunkter. Her får I typisk meget konkrete input til, hvilke punktvis forbedringer I bør gennemføre.

Brug også NPS benchmarking på tværs af individer, teams og afdelinger til at identificere og lære af best practice. I en NPS måling hos en stor B2B virksomhed, oplevede vi f.eks., at forskellen på den gennemsnitlige NPS var over 100 point. Det er jo en ret stor forskel på en skala, der går fra -100 til +100. Kunderne til den bedste account manager gav en gennemsnitsscore på +62, mens den dårligstes gennemsnit var -40. Her var løsningen blandt andet at kopiere de dygtigste account managers viden, holdninger, kompetencer og adfærd til de øvrige 45 kundeansvarlige i det pågældende land.

En ganske almindelig NPS måling giver jer også værdifuld information om, hvor relevant og effektivt et strategisk initiativ er. Men den bliver for alvor potent, når målingen kombineres med andre kundedata som f.eks. præferencer, adfærd og traditionelle, demografiske baggrundsvariabler. Det giver jer en dybere og mere præcis indsigt i kundebasen, f.eks. indsigt i, hvilke kunder og kundesegmenter, der både er lønsomme og loyale, hvorfor de er det og hvilke parametre i den samlede kundeoplevelse I bør forbedre for at gøre kunderne mere lønsomme og loyale.

De har ikke en klar proces omkring NPS-arbejdet

Hvis alle er ansvarlige for et initiativ ender det med, at ingen er ansvarlige. Forestil dig et øjeblik en virksomhed, hvor der ikke var en klar proces, organisering og governance omkring den samlede økonomistyring. I et sådant scenarie vil de fleste aktionærer sikkert flygte fra virksomheden med en fart, så man ikke kan se deres bagdele for bare skosåler.

Det forholder sig på fuldstændig samme måde med måling og udvikling af kundeloyalitet. Her risikerer man i bedste fald, at aktiviteterne bare stille og roligt forsvinder. I værste fald, at de forventninger, som er skabt hos kunder, medarbejdere, ledere og aktionærer om, at man systematisk måler på, og udvikler, kundernes loyalitet, ikke bliver indfriet. Det skaber større frustration, end hvis man bare havde fortsat med at køre i blinde.

I stedet bør I forankre kundeoplevelsen og loyaliteten i en samlet enhed, hvor I kan måle og udvikle kundeloyalitet på mange forskellige måder. Her skal I overveje processerne, organiseringen og governance modellen. F.eks. hvor enhed skal forankres, hvem det refererer til, og om enheden skal være ansvarlige for alle aktiviteter inden for måling, eller en koordinerende enhed.

De gør ikke resultaterne relevante for alle medarbejderne

Præsenterer I kun resultaterne af jeres NPS undersøgelse overordnet som udviklingen i KPI'er? Så risikerer I, at de ikke inspirerer de enkelte medarbejdere til at forbedre deres viden, holdninger, kompetencer eller adfærd på en måde, så de skaber bedre kundeoplevelser og større værdi for kunderne.

For eksempel er de individuelle kundebesvarelser selvsagt yderst relevante for især de kundevendte medarbejdere, der følger op over for hver enkelt respondent. Men også de andre kundevendte medarbejdere kan anvende resultaterne af målingerne. Især, hvis I præsenterer dem for netop de kundesegmenter eller kundekontaktpunkter, som har relevans for dem, og hjælper dem til at skabe de aftalte forbedringer.

Hos Irma involverer man butiksmedarbejdere i at udvælge de tre vigtigste indsatses for netop deres butik, så de får maksimalt ejerskab til disse tiltag. Samtidig skrives indsatserne på en plakat, der gøres synlig for alle kunderne, så de involveres i processen og kan se at butikken rent faktisk agerer på den feedback. Samtidig skaber det et positivt forventningspres på butikkens ledere og medarbejdere. Hos Arbejdernes Landsbank, som har en mere "blød" kultur, nøjes de med at benchmarke på filialniveau. Men da det sker i realtid på storskærme i kantinerne i de enkelte afdelinger og filialer, er det med til at fastholde et stort engagement. For selvom det ikke er helt lige så spændende, som at følge en play-off kamp til EM slutrunden for det danske herre landshold i fodbold, så går der alligevel så meget sport i det, at man på fredelig vis konstant kæmper mod de "rivaliserende" filialer, som har en meget stor betydning for at fastholde interessen også på lang sigt.

De gør ikke toplederne ambassadører og proaktive rollemodeller for NPS

Det er med medarbejdere som med vores børn. De gør ikke det, man som leder siger de skal gøre, de kopierer i høj grad det, man selv gør. Så hvis man som topledelse tror, at man bare kan uddelegere alt arbejde med at skabe loyale kunder og engagerede medarbejdere til en enkelt afdeling, kan man godt tro om igen. Al forandring starter som bekendt fra toppen, uanset om der er tale om en stor, global og hierarkisk organisation eller en start-up virksomhed med ganske få ansatte.

De fleste nystartede virksomheder er som udgangspunkt meget kundeorienterede - i hvert fald dem der overlever de første svære leveår. I mellemstore og store virksomheder kan topledelsen gøre som f.eks. LEGO, Apple og DSV, og starte alle deres møder med at se på deres lead-indikatorer som NPS og måling af medarbejderengagement, eNPS. Derudover kan topcheferne vise, at de er interesserede i kundernes feedback ved selv at gennemføre kundeinterviews, eller i hvert fald deltage på møder med kunder.

Som det sidste, men måske mest effektive virkemiddel, kan topledelsen lade deres bonus afhænge ikke bare af de økonomiske resultater, men også udviklingen i kundeloyalitet målt som NPS, den faktiske kundeafgang, eller hvad der måtte være mest relevant for den pågældende virksomhed. Så bliver det lettere at sætte tilsvarende mål og incitament for resten af organisationen.

Gør I jeres NPS arbejde systematisk og koordineret, uden at "brænde fingrene" på de fem faldgruber, får I et langt større udbytte af jeres NPS aktiviteter. I de fleste brancher vil det få en afgørende, positiv betydning for virksomhedens overlevelse, indtjening og vækst.