

Anvender I Kundetilfredshed 1.0 eller 2.0 til at skabe højere kundeloyalitet, indtjening og vækst?



Foto: Colourbox

LEDELSE & ORGANISATION | Af Jesper Krogh Jørgensen

5. jul. 2019 Kl. 10:43

Som nævnt i artiklen "NPS er et hot buzzword, men pas på ikke brænder jer!" er NPS (Net Promoter Score) blevet en global de facto standard for måling af kundetilfredshed og loyalitet.

Det skyldes blandt andet, at NPS er en bedre indikator end kundetilfredshed for virksomhedens fremtidige vækst. Men også fordi NPS er blevet synonym med "Kundetilfredshed 2.0".

Læs om forskellen på kundetilfredshed 1.0 og 2.0, og hvordan man med succes kommer fra en forældet til en moderne tilgang til udvikling og måling af kundeloyalitet.

RELATERET INDHOLD



Foto:

FAKTA

Jesper Krogh Jørgensen
Adm. Direktør og stifter af

Spørgsmålet er det mindst interessante

Nogle virksomheder sværger til NPS, andre til Customer Effort Score / Net Easy Score og andre til kundetilfredshed. For mig er det ikke metrikken, der er det mest afgørende i indsatsen med at måle og udvikle kundeloyalitet.

Om jeres kundefeedbackmålinger fokuserer på tilfredshed, anbefaling eller besvær er ikke så afgørende. Og selvom NPS nu er den mest anvendte metrik, er der situationer, hvor NPS spørgsmålet ikke er det mest relevante.

Det kan f.eks. være, når kunden/brugeren ikke har noget alternativ, som f.eks. hos monopolvirksomheder. For uanset, hvor glad man er for SKAT, Politiet eller Domstolene, giver det jo ikke mening at anbefale disse til andre.

Det gælder også brancher præget af så lav interesse og involvering, at de fleste kunder ikke gider anbefale nogen af leverandørerne, uanset hvor tilfredse de end måtte være.

For så længe der er elektricitet, gas eller vand i ledningerne, interesserer det vel de færreste forbrugere, hvem der leverer det, hvis de overhovedet kan huske, hvem den nuværende leverandør er.

Her kan det være mere relevant at anvende andre spørgsmål end NPS.

I de fleste tilfælde er det vigtigste dog ikke, hvilket spørgsmål man stiller. Det er måden, hvorpå man anvender svarene på spørgsmålet, som er altafgørende.

Det er svaret som er vigtigst

Min kollega Richard Owen giver i sin bog "Answering the Ultimate Question: How Net Promoter Can Transform Your Business" og vores fælles Net Promoter Masterclass Certification en række bud på de vigtigste succeskriterier for anvendelse af NPS.

Richard fokuserer mere end 95 pct. på at forklare, hvordan man bedst kan udnytte sin kundefeedback til at forbedre sin forretning og under 5 pct. på, hvordan man bedst måler kundernes feedback.

Og selvom han er medopfinder af NPS, er han ikke fanatisk tilhænger af denne metrik, men erkender tilfredshed eller besvær kan være mindst lige så relevante i nogle tilfælde. Og når

Customer Experience
Office (cxo.as)

Jesper Krogh Jørgensen skriver om kundeloyalitet i en tid, hvor kunderne aldrig har været mere illoyale, har taget magten og forventer excellente kundeoplevelser.

Han bidrager på både strategisk, taktisk og operationelt niveau med at forbedre sine kunders resultater med at forøge deres kunders tilfredshed og loyalitet. Han er også med til at udvikle et stærkere kundefokus i kundernes organisation, så de kan skabe bedre oplevelser på tværs af hele kunderejsen. Han bidrager til ny research inden for CX og NPS, viser eksempler fra det virkelige liv og beretter om globale trends.

Jesper er adm. direktør for og stifter af Customer Experience Office (cxo.as) og har forud for det været direktør i PA Consulting Group. Her var han globalt ansvarlig for ydelserne inden for kundestrategi og loyalitetsudvikling. Han har mere end 25 års erfaring som konsulent for en lang række af de største, danske virksomheder. Jesper er cand.merc. fra CBS og har siden efteruddannet sig på Wharton, Henley og Harvard Business School.

Richard og de fleste andre eksperter bruger udtrykket NPS, er det mere som synonym for Kundetilfreds 2.0 end en bestemt metrik.

Her er hans vigtigste bud på, hvordan man bør anvende sin kundefeedback:

- Skab strategisk, ledelsesmæssig og organisatorisk forankring.
- Etablér en Operating Model ikke bare en kundefeedbackmåling.
- Kernen i en Operating Model er closed customer feedback loops på både operationelt, taktisk og strategisk niveau.
- Skabe en stærk governance struktur for den kundecentrerede Operating Model.
- Udregn den økonomiske effekt af kundernes anbefalinger.
- Brug kundernes feedback til at estimere deres livstidsværdi og anvend dette som basis for segmentering og prioritering af kunderne.
- Fastsæt de rigtige kundeorienterede mål og incitamenter.
- Anvend både transaktionsbaserede og relationsbaserede målinger.

Ovenstående er også nogle af de kriterier, som evalueres i CXO's LOYALTY framework, der er beskrevet i artiklen "Test jeres kundeorientering på fem minutter – og få mere loyale kunder".

Fra Kundetilfredshed 1.0 til 2.0

Kundetilfredshed 1.0 er i høj grad kendetegnet ved en samlet årlig kundeanalyse med mange spørgsmål, som stilles til et repræsentativt udsnit af kunderne. I værste fald indsamles anonyme besvarelse, som gør service recovery over for de mest utilfredse kunder umuligt.

Og selv hvis analyserne ikke er anonyme, har virksomheden jo kun mulighed for at kontakte den brøkdæl, som deltager i analysen og misser dermed muligheden for at lave et closed loop overfor langt størstedelen af kunderne.

Selvom denne type generelle undersøgelse oftest også indeholder "det ultimative spørgsmål" (NPS), er der ikke tale om en "rigtig" NPS måling.

Først og fremmest fordi en "rigtig" NPS måling jo netop kun har dette ene spørgsmål og en uddybende kommentar.

Fra årlige til løbende målinger

Udover de tidligere omtalte succeskriterier adskiller Kundetilfredshed 2.0 sig også fra 1.0 ved at inkludere løbende transaktionsbaserede målinger som erstatning eller supplement til de relationsbaserede årlige kundemålinger, som i øvrigt altid deles jævnt hen over året, så man har tid til at følge op på hver enkelt respondent.

Transaktionsbaseret kundefeedback har blandt andet følgende fordele:

1. Kunderne oplever det oftest mere relevant og værdifuldt at give feedback i den transaktionelle måling. Det skyldes, at de skal evaluere en nylig hændelse, som de kan relatere sig helt konkret og typisk kan huske detaljerne omkring. Så på den måde bidrager målingen i sig selv til bedre kundeoplevelser.
2. Højere responsrate pga. relevans, timing og færre spørgsmål.
3. Det er også muligt at få feedback fra alle de kunder, som interagerer med virksomheden, også selvom man ikke har deres mailadresse eller mobilnummer.
4. Virksomheden får lettere ved at løse eventuelle problemer for de enkelte kunder inden problemerne vokser sig større og dermed mere besværlige, tidskrævende og dyre at løse.
5. Der kommer mange flere og mere uddybende tekstkommentarer som forklaring på NPS scoren, når respondenterne ikke skal svare på mere end 2 spørgsmål. I en overgangsperiode vælger nogle virksomheder dog at inkludere de 3-5 mest relevante driverspørgsmål fra den oprindelige kundeanalyse. Selvom det ikke er ideelt at have mere end 2 spørgsmål så er 5, 6 eller 7 spørgsmål dog markant bedre end 20, 30 eller 40!
6. Når langt over halvdelen af respondenterne giver en uddybende kommentar, bliver det muligt at lave statistiske analyser ved hjælp af en såkaldt tekstanalyse, som slet ikke er så avanceret som det lyder.
7. Tekstanalyser giver mere nuancerede svar og bedre kundeindsigt end de traditionelle kundeanalyser med mange kvantitative spørgsmål, som jo er valgt ud fra, hvad virksomheden selv tror, er de vigtigste. Tekstanalysen giver derfor et mere retvisende billede af alle de key-drivere, der er for kundeloyalitet.
8. Når man har afdækket key-driverne rent statistisk, får man en unik mulighed for at lave "drill-down" helt ned til de enkelte kommentarer fra hver enkelt respondent. Det giver ikke bare en dybere men også en endnu mere engagerende kundeindsigt. Dermed skabes mere "energi" og følelsesmæssig reaktion for dem, der ser resultaterne, som derfor i langt højere grad bliver ansporet til handling. Især topledelsen finder det værdifuldt at læse de kvalitative kommentarer, da de jo sjældent får en direkte og ufiltreret indsigt i "kundens stemme". Og som beskrevet i artiklen "Luk gabet mellem ledelsen og kunderne" har de fleste topledere et alt for rosenrødt billede af hvordan kunderne opfatter virksomheden.
9. Sidst men ikke mindst får de kundeansvarlige feedbacken fordelt ud over hele året og dermed en realistisk mulighed for at følge hurtigt op overfor relevante respondenter. I de fleste tilfælde er det altafgørende, at man når at reagere på en utilfreds kunde senest 24 timer efter, at man har fået en "detractor alarm". I mange tilfælde vil alene det, at man udviser så stor responsevne og dermed respekt for kunden kunne resultere i, at kunden bliver til en promoter eller i hvert fald en passiv kunde. Det er også vigtigt at bruge den individuelle feedback til at skabe øget differentiering over for Passives og mersalg til Promoters. Alene af den grund bør man også følge op på sine Passive og

Promoter kunder – om ikke andet det vigtigste af dem. Og hvis man skal følge op på de fleste respondenter er det jo endnu vigtigere, at de fordeles jævnt hen over året, måneden eller ugen, så man får tid til at følge op på dem. Ofte er disse alerts faktisk nogle af de bedste leads sælgerne kan få. Endelig kan det også være mindst lige så kritisk at følge op på en vigtig kunde, som har bevæget sig fra en score på 10 til 7, end en marginal kunde som har bevæget sig fra 0 til 6 siden den forrige måling.

Fra Net Promoter Score til Net Promoter System & Spirit

Kundetilfredshed 2.0 kan man i praksis godt kalde NPS, hvis man med NPS ikke kun mener Net Promoter Score, men også Net Promoter System og Net Promoter Spirit – og ikke hænger sig så meget i om hovedspørgsmålet altid går på, om respondenter vil anbefale virksomheden.

I Net Promoter Spirit ligger fokus på at få det størst mulige forretningsmæssige udbytte af målingerne ved at udvise responsevne, forbedre kundeoplevelserne, gøre kulturen mere kundeorienteret og inddrage kunderne i virksomhedens forbedringstiltag og service innovation.

Hvis man udnytter de fordele beskrevet herover vil I meget hurtigt få en stor og varig forretningsmæssig gevinst.

En gevinst, der ikke bare kan måles på jeres Net Promoter Score, men også på jeres top og bundlinje på såvel kort som lang sigt.

Og det er vel ikke så ringe endda!