

Fra varm luft til målbare realiteter – en beretning fra NPS Summit 2019



Net
Promoter
Score

Foto: Colourbox

■ LEDELSE & ORGANISATION | Af Jesper Krogh Jørgensen

4. okt. 2019 KL 10:43

For en uge siden var jeg oplægsholder på Danmarks største konference om Net Promoter Score, NPS Summit. Her var en række spændende indlæg fra Tivoli, Audika, BankNordik, Dansk Erhverv og andre NPS-eksperter. Jeg har her skrevet dagens vigtigste pointer, som enhver virksomhed kan bruge.

Langt størstedelen af de 200 deltagere kendte til NPS og kommer fra virksomheder, der har indset, at man får det, man måler på, og at kundernes oplevelse er det vigtigste målepunkt af alle. Der er en klar sammenhæng mellem kundernes tilfredshed, loyalitet og vilje til at anbefale virksomheden og dens kommercielle succes.

NPS er vigtig for dansk konkurrenceevne

Brian Mikkelsen, som er adm. direktør for Dansk Erhverv, forklarede, at dansk erhvervsliv er langt i forhold til digitalisering. Og at det er godt for dansk konkurrenceevne, da digitalisering er tæt forbundet med innovation og gode kundeoplevelser. Så der er al mulig grund til, at de danske virksomheder har fokus på at skabe bedre oplevelser for kunderne.

Derfor er udvikling og måling af kundeloyalitet mere relevant end nogensinde.

RELATERET INDHOLD



Foto:

FAKTA

Jesper Krogh Jørgensen

Adm. Direktør og stifter af 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.

Anvendelsen af NPS bliver mere og mere raf neret

Selv gav jeg nogle eksempler på, hvordan anvendelsen af NPS bliver mere og mere raffineret. Nogle er godt i gang med at bruge kunstig intelligens (AI) til at forudsige fremtidig adfærd fra kunder, der ikke har responderet på en NPS-måling, baseret på svar fra lignende kunder, der har responderet.

De fleste kapitalfonde og enkelte andre danske virksomheder anvender NPS-målinger til at estimere værdien af deres potentielle opkøbskandidater, som en del af deres commercial due diligence. Det skyldes, at NPS jo er én af de stærkeste indikatorer for virksomhedens fremtidige indtjening og vækst.

De førende kapitalfonde anvender også NPS som et væsentligt element i at definere og eksekvere deres 100 dages plan for de nyindkøbte virksomheder og siden som metode til at dokumentere kundeporteføljens livstidsværdi, så de kan sælge virksomheden til en højere pris.

Disse metoder er relevante for kapitalfonde såvel som andre virksomheder. F.eks. kan de bruges til at implementere en 100 dages plan for en ny topleder eller sikre, at virksomhedens nye (kundeorienterede) strategi skaber resultater allerede efter 10 dage, og ikke først efter 100 dage.

Han bidrager på både strategisk, taktisk og operationelt niveau med at forbedre sine kunders resultater ved 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 kunde strategi 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.

Succesfuld Lean forudsætter NPS-målinger

De virksomheder i Danmark, som har størst succes med at skabe Sales, Channel og Commercial Excellence ved brug af Lean og six-sigma, anvender også NPS. Det sikrer, at optimeringen af salg, service og marketing ikke kun sker ud fra virksomhedens egne gætterier, men baseres på fakta om kundernes loyalitet og deres oplevelse af virksomheden.

NPS kan også bidrage til, at man ikke bare optimerer de enkelte funktionelle "siloeer", men skaber en sammenhængende kunderejse. For kunderne er jo ligeglade med virksomhedens funktioner, afdelinger og enkeltstående kontaktpunkter. Det eneste, de interesserer sig for, er deres samlede oplevelse på tværs af virksomheden.

Fra gætterier til faktabaseret organisationsudvikling

Andre virksomheder bruger NPS som input til at skabe en mere faktabaseret udvikling af virksomhedens kultur. En indsats, hvor man ikke gætter på, hvad ledere og medarbejdere bør ændre for at skabe bedre kundeoplevelser, men optimerer indsatsen gennem en systematisk måling af forskellige typer af NPS.

Både den traditionelle måling for kunderne, men også eNPS og lNPS, der måler henholdsvis medarbejderengagement og ledelseskvalitet.

Løb for at stå stille

Som en service for de mere "NPS-nørdede" af deltagerne, fortalte jeg om det helt nye "Jenny Question". Det er et ekstra uddybende spørgsmål, som alene stilles de respondenter, der har svaret 10, for at få indsigt i, hvad man kan gøre endnu bedre for dem, selvom de i forvejen er meget glade og tilfredse.

Så i tillæg til det eksisterende opfølgningsspørgsmål til Promoters (Hvad er årsagen til din positive vurdering?) stiller vi nu også spørgsmålet: "Er der noget vi kunne have gjort for at gøre din oplevelse endnu bedre?".

Derved sikres, at man til stadighed fortsætter med at forbedre oplevelserne for selv de mest tilfredse og loyale kunder. Det bidrager til at gøre flere af dem til proaktive ambassadører for virksomheden og ikke "bare" nogen, der reaktivt anbefaler virksomheden, hvis andre spørger om, hvad de synes om den.

Disse helt exceptionelle oplevelser er måske wow-faktorer i dag, men bliver om ganske kort tid måske til ganske almindelige differentieringsfaktorer, mens de nuværende differentieringsfaktorer snart bliver til hygiejne-faktorer, som kunderne bare forventer af virksomheden.

For kundernes forventninger stiger konstant og med en højere hastighed end nogensinde. Så for at indfri kundernes forventninger er det nødvendigt at "løbe for at stå stille".

Jeg sluttede af med at forklare, hvorfor NPS ikke bare bør anvendes som en Net Promoter Score, men også Net Promoter System, Strategy & Spirit.

Større fokus på Passive kunder

De fleste virksomheder, der anvender NPS har – med rette – stor fokus på at håndtere sine Detractors. For hvis de fortsætter med at være utilfredse, risikerer man ikke bare, at de forlader virksomheden, men også at de taler negativt om virksomheden til andre.

Mange har da også etableret alarmsystemer, hvor de hurtigst muligt tager fat i Detractors og gør skaden god igen og løser problemerne, før de vokser sig større. Men det virkelige guld ligger måske i de Passive.

Mange virksomheder er så forhippede på at undgå dårlige kundeoplevelser, at de måske overser det potentiale, der ligger i at gøre de nogenlunde tilfredse meget tilfredse. Analyser viser, at det måske netop er her, det største potentiale for at sælge mere ligger.

Det kræver imidlertid ledelse med en høj grad af præcision, hvilket flere af indlægsholderne talte om. Det er ikke godt nok at sige til organisationen, at man skal gøre det bedre. Man skal som leder meget konkret beskrive, hvad medarbejderne skal gøre bedre. Fordi det ikke er nok bare at gøre det "godt nok", da det kun giver nogenlunde tilfredse kunder.

I stedet skal lederen meget klart besvare disse spørgsmål:

- Hvad er en god nok adfærd?
- Hvad er en ekstraordinær adfærd, som vil gøre kunderne til Promoters?

Inden for en radius af 3 meter er du adm. direktør!

I Tivoli arbejder de meget systematisk med at udvikle en promoter-skabende-adfærd hos medarbejderne, hvilket blandt andet har resulteret i, at Tivoli er en af de virksomheder i Danmark, som har den højeste NPS.

Her er de tre vigtigste erfaringer, de har gjort sig:

1. Det skal være simpelt
2. Husk at anerkende
3. Bliv ved og ved og ved

De tre råd, som gælder al ledelse, blev konkretiseret med eksemplet om, at alle Tivolis ansatte er adm. direktører inden for en radius på 3 meter. De skal være opmærksomme på, om gæsterne er glade. De skal samle skrald op og notere sig, hvis der er noget, der bør fixes. Og sidst men ikke mindst har de fået mandat til at gøre det, der skal til for at skabe en ekstraordinær god kundeoplevelse for de gæster, de møder.

Kun hvis du ved, hvad du vil levere, kan du levere det

Pointen med dette udsagn er, at virksomheden skal have nogle meget præcise og konkrete svar på disse to spørgsmål:

- Hvad er virksomhedens/brandets løfte til forbrugeren? Uden det ved medarbejderne jo ikke, hvilke kundeforventninger, de skal indfri eller overgå

- Hvilke forretningsmæssige mål skal vi understøtte i de forskellige kundekontaktpunkter? Det er vigtigt at være meget skarp på, om man skal sælge, yde service, opbygge relationer eller skabe kendskab.

Hvis ikke disse er klart formuleret og kommunikeret ud til alle medarbejdere, vil det være meget svært for dem at levere den ensartede totaloplevelse, som virksomheden ønsker at skabe. Og det er uanset, om hver enkelt medarbejder forsøger efter bedste vilje og evne at skabe så gode oplevelser for kunderne som muligt.

Med NPS får man et fælles internt sprog om kundetilfredshed

En pointe fra konferencen var også, at ledere og medarbejdere får et fælles sprog, når man anvender NPS. Når man siger Promoter, Detractor og Passiv, så ved alle kollegaer straks, hvad man mener.

Pointen er vigtig, fordi al erkendelse jo handler om at skelne. Og hvis man kun har almindelige udsagn som, "det var godt nok", eller "kunden var tilfreds", kan man ikke arbejde med de nuancer, der betyder forskellen mellem om en kunde bare kan acceptere oplevelsen, eller om hun begejstret vil dele den med andre.

Autenticitet er altafgørende

Hvilke oplevelser er det så, man vil dele? Ét ord gik igen i løbet af dagen: Autenticitet. Hvad man som kunde oplever som enestående, skal faktisk være "enestående". For indstuderede smil, smalltalk og elastikker om æggebakkerne opleves hurtigt som hygiejnefaktorer. Det ekstraordinære kræver en helt anden grad af autenticitet hos medarbejderne. Det er her, det bliver svært, men det er også her, de helt store gevinster ligger.

Det kræver IT at skabe de ønskede forandringer

Imens der især var fokus på strategi, ledelse og kultur, var det underforstået, at et IT-system er forudsætningen for at lykkes. NPS Today demonstrerede, hvordan det i dag er muligt at komme i gang fra dag til dag med et standard-system. Et system som endda kan integreres fuldt ud med virksomhedens eksisterende CRM-løsning. Derved forbliver brugergrænsefladen uændret, hvilket gør det markant lettere for medarbejderne at lære at anvende de nye muligheder.

Virksomheder som Audika/Demant og Færøernes BankNordik fortalte om, hvordan de brugte deres NPS-målinger til at skabe kulturelle forandringer.

Ikke mindst BankNordik går hele vejen for at øge kundetilfredsheden, fordi man i topledelsen har erkendt den direkte sammenhæng med virksomhedens succes.

Begge virksomheder understregede, at NPS-målinger er vitale og nemme at gennemføre, men det kræver en vedvarende, målrettet og struktureret ledelsesindsats at komme i mål med at skabe en ny og mere kundeorienteret virksomhed.

Resultatet er da også meget konkret. Lønsom vækst gennem kundetilfredshed er ikke længere varm luft, det er målbare realiteter i mange danske virksomheder.

Jeg ser meget frem til næste års konference, og håber at de mange Promoters, som deltog, vil bidrage til, at vi bliver endnu flere end 200 deltagere til næste år.