

Vyspělý proces nemusí nezbytně vyhovovat potřebám zákazníků. Rychlý průvodce Net Promoter Score (NPS)

David O'Reardon laskavě souhlasil s rozhovorem:

Můžete vysvětlit základy Net Promoteru?

Jistě. Net Promoter je osvědčený způsob, jak zlepšit loajalitu zákazníků společnosti nebo služby nebo jejich spokojenost s produktem. A je to metrika – slouží k pochopení posunu k tomuto cíli a pro srovnávací analýzu Vaší výkonnosti. Není to software ani to není ničím intelektuální vlastnictví – je to pro každého zdarma.

Pokud jste si někdy dostali otázku „s jakou pravděpodobností, na stupnici od 0 do 10, byste nás doporučili příteli nebo kolegovi?“, pak jste narazili na společnost, která používá Net Promoter. Po této otázce obvykle následuje jedna nebo dvě další otevřené otázky. Ptají se na důvod (stupeň) hodnocení a na to, co by se dalo udělat pro zlepšení. Podle hodnocení zákazníka (v odpovědi na první otázku) se dotazovaní kategorizují jako Propagátoři (hodnotili 9 nebo 10), Pasivní (7 nebo 8) nebo Kritici (6 a méně). Net Promoter pak doporučuje řadu postupů jak z Pasivních a z Kritiků udělat Propagátory.

Čisté skóre Net Promoteru se pak vypočítá jednoduše odečtením procenta Kritiků od procenta Propagátorů. Výsledek se pohybuje mezi -100 (všichni zákazníci jsou Kritici) a + 100 (všichni zákazníci jsou Propagátoři).

Net Promoter se obvykle používá dvěma způsoby – transakčním (nazývaným také operativní nebo bottom-up) a relačním (nazývaným také brand nebo top-down). Transakční NPS se používá pro měření a zlepšování spokojenosti zákazníků na základě zvláštní interakce (např. po uzavření ticketu podporou IT). Relační NPS se používá k měření a zlepšování celkové loajality nebo spokojenosti s produktem, značkou nebo službou, např. prostřednictvím ročního průzkumu.

Proč je pro IT týmy důležité používat přístup ke zlepšování zákaznických služeb jaký představuje Net Promoter?

Existuje několik důvodů. Za prvé, IT týmy spoléhají příliš často na SLA, například pokud jde o reakci na incidenty a cílové hodnoty, do kdy se musí vyřešit. Pro podpůrný personál jsou tyto cílové hodnoty skvělé, když se má určit co a kdy dělat, ale o tom, jak to vnímají zákazníci, neřkají nic. Pokud jste někdy měli pro vaše SLA panel zelených semaforů a zákazník přesto nebyl spokojen, pak víte, o čem mluvím. Rád tomu říkám melounový efekt – výkonnostní ukazatele SLA jsou všechny zelené, ale vevnitř na straně zákazníků jsou červené a zákazníci rozzlobení. Tradiční SLA neměří spokojenost a vnímání na straně zákazníků, Net Promoter ano.

Druhým důvodem je, že posuzování vyspělosti procesu – formální i neformální – nepomáhá IT týmům nijak smysluplně prioritizovat. Konfigurační řízení je na stupni vyspělosti 2, tak co?! A na druhé straně i vyspělé procesy mohou být blbost a uspokojovat potřeby zákazníků se jim někdy nedaří. Váš proces Plnění požadavků může být velmi vyspělý – dokumentovaný, automatizovaný, měřený atd. – a přesto jsou zákazníci stále frustrováni tím, že opatření hardwaru trvá tak dlouho a že když žádáte o aktualizaci je jim vždy nevrly. Vyspělý proces nemusí nutně vyhovovat potřebám zákazníků.

Znalostní rámce, jako je ITIL a COBIT přetékaají řešeními. Jsou skvělé v tom, když máte problém s nějakou službou a potřebujete nějaké nápady jak je řešit, že se máte kam obrátit. Ale jak víte, že máte problém a jak víte, který z nich je nejnaléhavější? Jestliže chcete službu zlepšit (pokud jste z IT a nechcete, jste asi na špatné pozici) musíte naprosto nezbytně pochopit myšlení zákazníků. Záležitosti jako například kvalita služeb a hodnota vycházejí z toho, jak je vnímají zákazníci.

Net Performer používají velmi často zákaznický orientované organizace. Jak přizpůsobujete typický formát Net Performeru, aby vyhovoval interním týmům jako IT, HR atd.?

To je výborná otázka. Interní poskytovatelé služeb často přehlížejí Net Performer jako metodologii zlepšování kvůli první otázce – „Jak je pravděpodobné, že byste nás doporučil příteli nebo kolegovi?“. Ve vztahu k internímu zákazníkovi to prostě nedává smysl. Kdo bude svým kamarádů v hospodě vyprávět, že jejich IT má fantastický Service Desk, a že by tam měli zavolat, až budou mít příště problém s iPadem! Celý trik spočívá v přeformulování otázky tak, aby měla pro zákazníka smysl, např. „Jak byste hodnotili, na stupnici od 0 do 10, podle nedávné zkušenosti s podporou, vaši celkovou spokojenost?“.

Co je špatného na tradičním transakčním průzkumu, s nímž jsme se blíže seznámili?

Dvě věci:

1. Protože všichni interní poskytovatelé služeb používají jiný průzkum a jiná měřítka, nemohou provést srovnávací analýzu své výkonnosti s ostatními. Jejich měřítka se vypočítávají různými způsoby, takže jedna organizace nedokáže říci, zda si ty ostatní vedou lépe nebo hůře než ona. Kdo a od koho by měl čerpat náměty na zlepšení?
2. Větším problémem je druhá věc. Většina organizací prostě neví, co si počít s daty, která sbírají. Zkoumají, vypočítávají nějakou hodnotu spokojenosti a pak o ní informují v nějaké zprávě pro management. A to je všechno. A to je hrozná škoda, protože existuje spousta způsobů chování, která by se měla prozkoumat, a z čehož by mohla rezultovat významná zlepšení spokojenosti zákazníků. Jestliže ale neděláte nic jiného než průzkum a výpočet hodnocení, nečekejte žádné zlepšení. Říkám tomu „propast ztracených příležitostí“ – velmi účinné věci, které se nedělají mezi dokončením průzkumu a informováním o výsledcích. Propast překlenete osvojením chování a činností, které doporučuje Net Performer. U interních poskytovatelů jsem zaznamenal významná zlepšení za pár měsíců.

Jaké problémy a příležitosti ke zlepšení jste zaznamenal u týmů, které začaly věnovat pozornost zpětné vazbě od zákazníků? Jsou nějaké oblasti, které jasně vyčnívají?

Nejčastějším tématem zpětné vazby v transakčních průzkumech je špatná komunikace – volání na technickou podporu mizí zdánlivě v černé díře, očekávání zákazníků ohledně termínů splnění / vyřešení nikdo neřídí, a tickety se uzavírají bez předchozího ověření u zákazníků, jestli jsou s řešením spokojeni a jestli funguje.

Pokud jde o průzkumy vztahů, je každý zákazník jedinečný. Vidíme všechny problémy od rychlosti sítě, vynucené používání starých PC, špatná dostupnost, neodpovídající zapojení byznysu v IT projektech, nasazování, způsobující příliš mnoho chyb, provozní doba Service Desku, která nevyhovuje byznysu. Tedy skoro všechno je problém. Proto je průzkum vztahů shora dolů tak důležitý. Pokud se pro pravidelné průzkumy mezi interními zákazníky použije Net Promoter, poskytnete skutečně bohaté informace o tom, co zákazník považuje za přednosti a slabiny IT. Výsledky jsou pro

vedení IT často překvapující, což je dobře, protože bez těchto informací je nebezpečí, že investují omezené zdroje do zlepšení v oblastech, které nejsou pro zákazníka tak důležité.

Kdybyste měl ze všech zkušeností s transformací IT týmů vybírat, máte nějaký tip se zásadním dopadem, který byste navrhl?

Ano. Ale je to spíše způsob myšlení, než nějaký tip jako takový. A to je – neodbyvat zpětnou vazbu od zákazníků jako něco nafouknutého a nedůležitého. Pokud poskytujete službu zákazníkům, pak pochopení jejich vnímání je velmi, velmi důležité. Odbývání zpětné vazby od zákazníků jako něco nafouknutého a nedůležitého je na vaše vlastní nebezpečí. Jak kvalita, tak hodnota jsou výsledkem vnímání, nikoli objektivního měření jako je dostupnost v procentech a průměrné doby odezvy.

Transakční výzkumy pomocí Net Promoteru jsou skvělým způsobem, jak podněcovat neustálé zlepšování Service Desku a podpůrných funkcí IT – zlepšování způsobem, který vnímá pozitivně většina zákazníků. Průzkum vztahů pomocí Net Promoteru je pak cenným vstupním zdrojem pro IT strategii, zajišťující, že IT investuje do oblastí, které jsou pro byznys opravdu důležité a ne jen pro to, že to říká Gartner.

Jestliže IT týmy nechápou zákaznické vnímání IT a aktivně nevyhledávají zlepšení, je konečný výsledek smutný a předvídatelný – IT se řídí jako nákladové středisko, rozpočet se krátí, funkce se outsourcují a vedoucí pracovníci IT se vymění. A v hospodách a na večírcích naši přátelé, bez ohledu na to, jakou práci v IT děláme, na nás nadávají, protože tam kde pracují, je IT oddělení blbost.

Dave pomáhá IT týmům a dalším interním poskytovatelům služeb zvládnout Net Promoter a poskytovat zákazníkům lepší služby, zlepšit jejich pověst a zvýšit spokojenost interních zákazníků. V IT pracoval 25 let a je CEO a zakladatel společnosti.

Zdroj naleznete zde: <http://www.theitsmreview.com/2015/09/net-promoter-score-nps/>