

NET PROMOTER SCORE (NPS) – NOVI NAČIN INTERAKCIJE SA KLIJENTOM

*Net Promoter Score (NPS) – a new
way of interacting with the client*

SAŽETAK

Uprave kompanija za osiguranje posebnu pažnju posvećuju tretmanu klijenata, a lojalnost klijenta postaje jedan od najvažnijih ciljeva u poslovanju. Uprkos želji uprave da baš svaki klijent dobije tretman kakav zaslužuje, dešava se da neko ipak bude nezadovoljan. Međutim, ne odlaze kod konkurencije samo nezadovoljni klijenti, već i oni za koje se veruje da su dobili odgovarajuću uslugu. Uprava najčešće nema način da dobije informaciju o tome šta je pravi razlog fluktuacije klijenata.

Ranije su kompanije bile fokusirane na poboljšanje kvaliteta usluge, brzinu isporuke i smanjenje cene. Poslednjih decenija razvija se koncept postavljanja klijenta u centar poslovanja. Razvijeni su različiti pristupi koji pomažu da se razumeju potrebe i poveća lojalnost klijenta, kao npr. CRM funkcija i kontakt centar.

Postoje novi alati koji pomažu da se učvrste veze i poveća bliskost sa klijentima i interaktivno razmenjuju informacije i tako obezbedi lojalnost na duže staze, kao što je alat koji pruža povratne informacije o njihovom zadovoljstvu, NPS. To je moćan alat za povećanje lojanosti klijenata, ali i za unapređenje rada zaposlenih u kompaniji. Zasniva se na jednostavnom pitanju koje se postavlja klijentu: "Da li biste preporučili našu kompaniju prijateljima?" Klijenti ocenjuju svoju spremnost da preporuče kompaniju ocenom od 0 do 10 i na osnovu odgovora se svrstavaju u jednu od 3 kategorije: kritičari, pasivni klijenti i promotori. NPS je sistem koji pomaže da se izmeri kvalitet nege klijenata, ali i zašto su neki klijenti nezadovoljni a drugi zadovoljni. Tako uprava dobija potpunu sliku o odnosu zaposlenih prema klijentima, sopstvenim proizvodima i funkcionisanju procesa u kompaniji, a onda može da se fokusira na rešavanje najbitnijih problema.

Ključne reči: NPS, Net Promoter Score, briga o klijentima, lojalnost klijenata

SUMMARY

Management boards of insurance companies pay special attention to the treatment of customers. Customer loyalty is becoming one of the most important objectives in business. Despite desire of management that every customer gets the treatment which he deserves, it happens that someone can still be unsatisfied. However, unsatisfied customers are the only one who goes to the competition, but also those clients for which management believes they received adequate service. Management usually has no way to get information about what is the real reason for the fluctuations clients.

Earlier, the company focused on improving the quality of service, speed of delivery and reducing prices. In recent decades, the concept of placing the customer at the center of operations is developing. Different approaches have been developed that help to understand the needs and increase customer loyalty, for example: CRM function and contact center.

There are new tools that help to strengthen relationship and to increase understanding with clients and interactively exchange information and so provide loyalty in the long run, such as a tool that provides feedback on their satisfaction, NPS. It is a powerful tool to increase customer loyalty, but also it encourages the improvement of the company's employees. It is based on a simple question that is asked to the client: "Would you recommend our company to your friends?" Customers evaluated their readiness to recommend the companies 0 to 10 points. Based on the responses clients are classified into one of three categories: detractors, passive clients and promoters. NPS is a system that helps to measure clients care quality, but also why some customers are unsatisfied and why others are happy. Management have a complete picture of the attitude of employees according to customers, their own products and processes in functioning of the company, and then can focus on solving the most important problems.

Keywords: NPS, Net Promoter, client care, client loyalty

UVOD

Često se čuje da uprave kompanija koje se bave uslužnim delatnostima posebnu pažnju posvećuju tretmanu klijenata, a lojalnost klijenta postaje jedan od najvažnijih ciljeva u poslovanju. Još češće to ostaje samo na rečima, dok se zaposleni prema klijentima ponašaju onako kako su navikli. U industriji osiguranja, uprkos želji uprave da baš svaki klijent dobije tretman kakav zaslužuje, dešava se da poneki ipak bude nezadovoljan. Razlozi su nekad objektivni, npr. kad klijent očekuje više novca za štetu nego što mu pripada, ali dešava se i da zaposleni u osiguranju budu neljubazni ili nezainteresovani. Osim toga, ne napuštaju kompaniju samo nezadovoljni klijenti već i oni za koje se veruje da su dobili adekvatnu uslugu. Nažalost, uprava najčešće nema način da dobije informaciju o tome šta je zaista razlog velike fluktuacije klijenata ili loše reputacije kompanije na društvenim mrežama.

ISTORIJA PROMENE POLOŽAJA KLIJENTA U BIZNISU

"Nauka je zrela onoliko koliko su zreli i njeni alati za merenje" – Luj Paster.

Ovaj koncept može biti primenjen i na uslužne delatnosti o kojima govorimo. Da bi kompanija, kao što je osiguranje, opstala na tržištu, mora da pronađe način da zadrži postojeće klijente. Pitanje je kako razviti alat koji bi pouzdano mogao da izmeri, predvidi i unapredi lojalnost klijenata.

Do pre trideset godina kompanije, su bile fokusirane na poboljšanje kvaliteta proizvoda ili usluge, brzine isporuke i smanjenja cene. Impresije klijenata su bile informativnog tipa. Osamdesetih godina velike multinacionalne

kompanije počinju da menjaju svoju strategiju tako što uvode zadovoljstvo klijenata kao jednu od bitnih karakteristika proizvoda ili usluge. Da bi merenja bila verodostojna, potrebno je raditi analizu na velikom uzorku, što je bilo jako skupo u periodu nerazvijenog interneta. Istraživanja zadovoljstva klijenata u tom periodu rađena su putem papirnih anketa ili ličnim intervjuisanjem, a podaci kasnije unošeni manuelno ili naprednijim sistemom skeniranja.

Razvoj interneta početkom devedesetih donosi nove alate za anketiranje klijenata, kao što je CATI (eng. Computer Assisted Telephone Interviewing), elektronska pošta i web ankete. Međutim, studije koje su analizirale rezultate prikupljene na ovaj način su i dalje bile prilično neefikasne. Primetan napredak u ovom periodu donose CRM (eng. Customer Relationship Management) rešenja koja menjaju način posmatranja podataka prikupljenih od klijenata. Informacioni sistemi su se prilagođavali tako da omogućuće jedinstven pogled na klijenta, bez obzira na koji način i u kom procesu je imao kontakta sa proizvodima, uslugama ili zaposlenima u kompaniji. Ovom konceptu značajno je doprineo razvoj big data sistema.

Početak dvadeset prvog veka donosi još modernije i brže alate za prikupljanje povratnih informacija od klijenata. Najviše je unapređeno online istraživanje kao i upitnici putem smart uređaja, ali se još uvek se ne odustaje ni od tradicionalnih metoda papirnih upitnika i pozivanja klijenata telefonom. Međutim, sve jeftinija i jednostavnija primena ove metodologije izaziva gušenje same sebe pa efikasnost slabi, jer klijenti počinju da bivaju frustrirani konstantnim primanjem upitnika ili telefonskih poziva.

Poslednjih godina kompanije ponovo rade na korigovanju strategije u ovoj oblasti tako što se posebna pažnja posvećuje razvoju big data sistema koji imaju kapacitet da prikupljaju i analiziraju "tragove" koje klijenti ostavljaju za sobom koristeći različite web portale ili socijalne mreže. Osluškiivanje socijalnih medija i mobilna komunikacija postaju sve bitniji i relevantniji kada je u pitanju očitavanje zadovoljstva klijenata.

PREGLED ALATA ZA POVEĆANJE LOJALNOSTI KLIJENTA

Bitno je istaći da zadovoljstvo klijenata nije u tako snažnoj korelaciji sa lojalnošću klijenata.

Početak ovog veka istraživanja su pokazala da su ekstremno zadovoljni klijenti za nijansu spremniji da ostanu verni nekom proizvodu od onih koji su bili prosečno zadovoljni. U jednom članku iz 1995. godine opisan je "defekt zadovoljstva klijenta". Kao primer navodi se analiza klijenata banaka gde je 6 % ekstremno zadovoljnih klijenata zatvorilo račune u banci dok je 5,8 % bilo onih koji su bili manje zadovoljni. Takođe, i u drugim oblastima je dokazano da samo povećanje zadovoljstva klijenta jako malo utiče na uspešnost poslovanja mereno parametrom ROI (eng. Return of Investment), koji pokazuje brzinu povraćaja uloženog kapitala u kompaniju.

U ovakvim okolnostima na scenu stupaju novi alati koji pomažu da procenimo, ne samo zadovoljstvo klijenta dosadašnjim proizvodima ili pruženim uslugama, već da predvidimo šta je sledeće što klijentu treba da ponudimo, kako on lično doživljava kompaniju ili šta oseća prema osiguravajućoj kompaniji. Pojavljuje se novi termin CX (eng. Customer eXperience) koji predstavlja iskustvo klijenta u saradnji sa kompanijom i ima značajno jaču korelaciju sa lojalnošću od zadovoljstva klijenata dosadašnjom saradnjom.

Najdalje u tome su otišli alati NPS (eng. Net Promoter Score) i CE (eng. Customer Engagement). NPS je zasnovan na merenju sklonosti klijenta da preporuči kompaniju sa kojim saraduje. Ovaj sistem je pogodan ukoliko kompanija želi da preispita svoju poziciju na tržištu, smanji ili kontroliše negativne glasine, ispita CX u celini i da prilično jednostavnom metrikom uskladi procese u kompaniji. CE je nešto sofisticiraniji metod koji pokušava da odgonetne buduće potrebe klijenta, kao i da uspostavi neku vrstu emocionalne povezanosti sa kompanijom. Na taj način se klijent zadržava, ali i stimuliše da više koristi proizvode ili usluge. Dodatni doprinos je reklama WoM (eng. Word-of-Mouth) kojom se širi mreža novih klijenata.

NET PROMOTER SCORE

Na tržištu osiguranja u Srbiji, sve veće osiguravajuće kompanije su uspostavile CRM funkciju i/ili kontakt centar i od njih se očekuje da brinu o zadovoljstvu klijenata. Pored toga, kompanija Generali osiguranje Srbija je pre nekoliko meseci uspostavila novi pristup unapređenju odnosa sa klijentima, uvođenjem alata za pružanje povratnih informacija o njihovom zadovoljstvu, NPS. Kao deo cilja Generali Grupe da se više fokusira na kupce, NPS omogućava prikupljanje povratne informacije odmah nakon kontakta sa klijentom i premošćava jaz između pukog slušanja klijenata i delovanja u skladu sa onim što oni saopšte.

NPS je moćan alat za povećanje lojalnosti klijenata, ali i za unapređenje rada zaposlenih u kompaniji. Zasniva se na jednostavnom pitanju koje se postavlja klijentu: "Da li biste preporučili našu kompaniju prijateljima?" NPS meri odgovor na to pitanje indeksom koji može ići od -100 do +100 procentnih poena. Na taj način, dobija se jedan odgovor na veliki broj pitanja o zadovoljstvu klijenata proizvodima, uslugama, brendom, itd. Klijenti ocenjuju svoju spremnost da preporuče kompaniju ocenom od 0 do 10. Skala ocena je zamišljena tako da ocena 10 znači da će skoro potpuno sigurno klijent preporučivati kompaniju, ocena 5 je neutralna, a ocena 0 znači da neće preporučivati. Na osnovu odgovora, klijenti se svrstavaju u jednu od 3 kategorije:

- Kritičari (ocena 0 - 6) – to su nezadovoljni klijenti koji pored negativnih kritika koje šire među svojim poznanicima, predstavljaju i teret za zaposlene u kompaniji i povećavaju troškove službi za odnose sa klijentima, ali

takođe i propuštenu priliku da budu promoteri, tj. osobe koje besplatno šire dobru sliku o kompaniji. Velika je verovatnoća da će ubrzo promeniti osiguravača.

- Pasivni klijenti (ocena 7 - 8) – pravilniji naziv ove grupe bio bi “pasivno zadovoljni klijenti”, pošto je ova grupa trenutno relativno zadovoljna proizvodima i odnosom kompanije prema njima. Verovatnoća nastavka saradnje sa konkretnom osiguravajućom kompanijom je oko 50 %, odnosno klijenti iz ove grupe će nastaviti po inerciji da kupuju polise iste kompanije dok ih neka marketinška akcija konkurencije ne zainteresuje.
- Promoteri (ocena 9 - 10) – biranjem samo dve najviše ocene u kategorije promotera, dobija se grupa najentuzijastičnih klijenata i izbegava tzv. inflacija dobrih ocena, do koje dolazi kada se svi klijenti koji daju veće ocene od neutralne (5) smatraju promoterima. Velika je verovatnoća da klijenti iz ove grupe neće promeniti osiguravača. Zaposlenima u kompaniji predstavlja zadovoljstvo da saraduju sa njima.

NPS je razlika procenta učešća promotera u ukupnom broju ispitanih klijenata i procenta učešća kritičara u ukupnom broju ispitanih klijenata. Izražava se u procentnim poenima, iako se često ostavlja oznaka “%”. Pasivni klijenti ne utiču na ovaj indeks.

Značajne su razlike u prosečnim vrednostima ovog koeficijenta u raznorodnim industrijama. Najbolje su rangirane specijalizovane prodavnice za prodaju putem interneta (Amazon i eBay, NPS više od 75 %), zatim prodaja kompjutera (44 %) i smartfonova (40 %). Uslužne delatnosti imaju značajno slabije rezultate, a najlošije stoje zdravstveno osiguranje (12 %), TV provajderi (3 %) i internet provajderi (-3 %). Istraživanje od pre desetak godina u Velikoj Britaniji, na uzorku od oko 400 kompanija koje se bave različitim delatnostima, pokazalo je da je prosečni NPS bio samo 16 procentnih poena.

Ako je NPS mali ili čak negativan, potrebno je preduzeti hitnu akciju na rešavanju problema koji dovode do takvog rezultata. Akcija se usmerava na pretvaranje kritičara u promotere ili makar pasivne klijente i to se postiže na različite načine.

KLJUČNE TAČKE KOMUNIKACIJE SA KLIJENTOM

Implementacija ovog sistema zahteva prethodnu analizu procesa u kojima postoji bilo kakva komunikacija sa klijentom: davanje ponuda, izdavanje polisa, prijava i isplata šteta, kontakt centar komunikacija, slanje dopisa ili SMS-ova sa različitim informacijama... Bitno je fokusirati se na tačke komunikacije u kojima klijenti mogu imati najintenzivnije reakcije i impresije. U slučaju osiguravajuće kompanije, to su procesi izdavanja polisa, gde klijent ulazi u ugovorni odnos i bitno je da bude zadovoljan sklopljenim poslom, kao i za klijenta još važniji proces isplate štete.

TEHNIČKE PRIPREME

Osnova za realizaciju dobrog NPS-a je tehnološka zrelost, odnosno kompanija mora da ima dobro razvijen informacioni sistem. Neophodno je da postoje konsolidovani podaci o klijentu tako da se informacije koje posedujemo vide na jedinstven način u celom sistemu. Odlična je osnova ukoliko postoji prethodno uspostavljen CRM sistem. Mediji preko kojih se obavlja komunikacija su upitnici koji se šalju elektronskom poštom i telefonski pozivi, tako da je još jedan od preduslova da kontakt podaci o klijentima budu popunjeni i tačni. Proces "čišćenja" ovih podataka obično je tehnički i vremenski zahtevan. Podrazumeva kako inicijalnu pripremu tako i uspostavljanje kontinuiranog procesa unosa i kontrole ličnih i kontakt podataka. Kada planiramo unapređenje baze podataka ovakvim informacijama, dodatno je potrebno voditi računa o pravilima zaštite ličnih podataka. Nekada se kao posledica uvođenja "čistih" podataka javlja potreba unapređenja osnovnih kompanijskih procesa izdavanja polisa ili obrade šteta, odnosno proširenje baze podataka u informacionom sistemu.

UPITNIK

Nakon tehničkih priprema i definisanja ključnih tačaka u komunikaciji, pristupa se kreiranju upitnika koji se upućuju klijentima. Upitnici su personalizovani, tako da se klijentu obraća imenom i prezimenom i sa konkretnim povodom komunikacije (konkretna polisa ili šteta). Sledi jednostavan i kratak set pitanja od koji je ključno "Da li biste preporučili našu kompaniju prijateljima?". Tačan broj pitanja, kao i njihovu strukturu, potrebno je prilagoditi konkretnom povodu za anketu. Na definisanju ankete neophodno je da učestvuje tim ljudi koji se sastoji od različitih funkcija u kompaniji, što podrazumeva prodaju i PR, ali i službe svih nivoa podrške poslovanju.

Za svaku od tačaka komunikacije sa klijentom koja se analizira kroz NPS (npr. izdavanje polise ili isplata štete) napravljeni su posebni upitnici. Ono što je svima zajedničko je da sadrže sledeće pitanje: "Na osnovu Vašeg iskustva u saradnji sa našom kompanijom, koliko je verovatno da ćete nas preporučiti drugima?" Ovo pitanje spada u takozvana zatvorena pitanja, jer su ponuđeni odgovori - ocene od 0 do 10.

Posle najvažnijeg pitanja po NPS metodologiji, često se postavljaju tzv. otvorena pitanja "Zbog čega?", "Šta kompanija treba da promeni da biste dali veću ocenu?" i sl., koja omogućavaju klijentu da u slobodnoj formi napiše svoj komentar. Kako bi upitnici bili jednostavniji za popunjavanje i na taj način stimulisali klijente da učestvuju u anketiranju, nekada se umesto otvorenih pitanja klase "Zbog čega?", klijentima nudi set konkretnih zatvorenih potpitanja na koja se takođe odgovara ocenom od 0 do 10. Neka od standardnih potpitanja, bez obzira o kom se razlogu anketiranja radi, su: "Kako ocenjujete ljubaznost agenta?", "Kako procenjujete stručnost agenta?", "Kako ocenjujete razumljivost dokumentacije o proizvodima osiguranja?" i sl.

Osnovno pitanje o lojalnosti, umesto o preporučivanju drugima, može se direktnije formulisati i kao “Koliko je verovatno da ćete nastaviti da kupujete polise naše kompanije?”, ili “Koliko se slažete sa tvrdnjom da naša kompanija zaslužuje Vašu lojalnost?”. U zavisnosti od lokalne kulture klijenata i načina pristupa klijentima konkretne kompanije, treba izabrati osnovno pitanje koje im najviše odgovara. Istraživanja pokazuju da se u praksi najviše koristi osnovno pitanje o preporučivanju drugima.

U zavisnosti od konkretne ankete, deo pitanja može se razlikovati jer proverava specifične elemente svakog od analiziranih procesa. Treba voditi računa da spisak pitanja ne bude predugačak, već da se pažljivo odabere nekoliko koja će biti fokusirana na osobine usluge koja se ispituje.

Uzorak treba da bude reprezentativan i što je moguće veći, jer su i rezultati tada pouzdaniji. Povećanje uzorka praktično ne povećava trošak anketiranja, jer se upitnici šalju elektronskom poštom. Bitno je imati u vidu da će samo jedan deo klijenata odgovoriti na anketu. U praksi primene NPS-a u oblasti osiguranja, na anketu odgovara 10 – 20 odsto od poslatog broja upitnika, s tim što je nešto bolja statistika kada su u pitanju klijenti kojima je isplaćena šteta.

Dinamika slanja upitnika podrazumeva blagovremenu reakciju, što znači neposredno nakon interakcije koju hoćemo da merimo. Sa druge strane, aktivnost slanja anketa ne sme biti tako česta jer u tom slučaju izaziva kontra efekte. Umesto osećaja da kompanija brine i interesuje se za mišljenje klijenta, može delovati agresivno i izazvati nezadovoljstvo.

Osnovna načela u pogledu dinamike slanja su:

- Upitnik se šalje isključivo punoletnim licima
- Upitnici se šalju svakog dana
- Ukoliko ne dobijemo odgovor na anketu nakon definisanog broja dana, šalje se podsetnik
- Upitnik se ne šalje klijentima koji su se prilikom neke ranije komunikacije izjasnili da ne žele da ih kontaktiramo, itd.

Koraci koji slede nakon slanja upitnika kriju odgovor na ono zbog čega se ceo NPS sistem uspostavlja: “Šta sa rezultatima koje dobijemo od klijenata? Kako ih upotrebiti i doneti korist poslovanju?”

ZATVARANJE KRUGA

Samo rangiranje dobijenih cifara daće nam neke odgovore na to koliko su naši klijenti zadovoljni ili nezadovoljni određenim uslugama. Međutim, obično su cifre nedovoljne da ukažu na uzroke iskazanog stava. Jedan od načina da se doda kvalitet kvantitativnom rezultatu je tzv. zatvaranje kruga.

Nakon što klijenti popune upitnik, bitno je da ih u što kraćem roku kontaktira neko od zaposlenih kako bi se raspitao o razlozima njihovih odgovora. Na kompaniji je da odluči da li će se fokusirati na manje zadovoljne klijente ili će kontaktirati one koji su dali jako dobre ocene. Iako na prvi pogled to

ima manje smisla, i saznanje koje su najjače strane kompanije može značajno pomoći u rešavanju otkrivenih slabosti. Kroz slanje povratnih informacija u realnom vremenu zaposlenima u odgovarajućim sektorima u kompaniji koji mogu da reše specifične probleme koji nastanu tokom kontakta, stvara se otvoren i iskren dijalog. Prethodno, ovi zaposleni koji su obučeni za "zatvaranje kruga" upoznaju se sa statusom klijentovih polisa, premija, šteta, itd., kao i sa eventualnim komentarima koje je klijent ostavio u vezi NPS ocene koju je dao, da bi bili spremniji za razgovor. Cilj razgovora je da se klijentu izađe u susret i otkloni razlog njegovog nezadovoljstva, ukoliko je to moguće i u skladu sa propisima. Nekada je moguće postići razumevanje s klijentom samo razgovorom, a nekada je potrebno preduzeti i dodatne mere o kojima se klijent obaveštava kasnije.

Posle završenog razgovora, zaposleni obavezno unose podatke u aplikaciju za NPS o detaljima razgovora, odnosno uočenog problema i eventualnog rešenja. Iako možda na prvi pogled izgleda da je razgovor sa kritikarom koji je dao nisku ocenu neprijatno iskustvo, u praksi to najčešće nije tako. Čak i najveći kritičari obično budu zadovoljni pozivom iz kompanije, jer neko želi da sasluša njihov problem. Takođe, u određenom broju slučajeva se problem zaista i reši, što klijenti naročito cene. U krajnjem slučaju, iako nema rešenja za konkretan problem, klijenti podržavaju želju kompanije da poboljša uslugu na osnovu razgovora sa njima. Sposobnost slušanja korisnika i reagovanja na najbolji mogući način, obezbeđuje da bez obzira na složenost i delikatnost određene situacije, korisnici dobiju sve relevantne informacije na pošten i transparentan način tokom i nakon prodaje osiguranja.

U zatvaranje kruga treba uključiti što širi krug zaposlenih u kompaniji. Generalno, postoje tri opšte grupe zaposlenih u svakoj kompaniji: zaposleni koji rade sa klijentima, njihovi rukovodioci i uprava kompanije. Bitno je da sva tri sloja organizacije budu upoznata sa problemima koji postoje, kao i da klijenti razumeju važnost svojih odgovora i komentara koje su ostavili u anketi ili naknadno objasnili telefonom u akciji zatvaranja kruga. Jedna od uspešnih realizacija NPS sistema definiše zatvaranje kruga različito za svaku od tri opšte grupe zaposlenih. Zaposleni koji rade sa klijentima zatvaraju krug tako što pozivaju klijente u što kraćem roku posle popunjene ankete i s jedne strane pokušavaju da razumeju uzroke nezadovoljstva, a sa druge da ubede kritičare da ne promene osiguravača. Njihovi rukovodioci zatvaraju svoj krug tako što na osnovu velikog broja opisanih uzroka nezadovoljstva klijenata planiraju akcije koje mogu da unaprede rad sa klijentima. Uprava doprinosi konačnom zatvaranju kruga tako što obezbeđuje resurse za akcije rukovodstva i prilagođava strategiju razvoja i unapređenja kompanije predloženim akcijama, nastalim na osnovu nezadovoljstva klijenata.

ANALIZA KOMENTARA IZ PROCESA ZATVARANJA KRUGA

Sakupljeni kvantitativni (ocene klijenata) i kvalitativni (beleške razgovora prilikom “zatvaranja kruga”) rezultati se zatim detaljno analiziraju kako bi se došlo do konačnih odluka kako na duže staze postići bolji rejting kod klijenata. Kao i kod definisanja upitnika, i ovde je bitno da tim za analizu čine stručnjaci iz svih službi koje učestvuju u konkretnom procesu koji je pokazao slabosti.

Sistem prikupljanja kontakt podataka je značajno unapređen time što je uvedena obaveznost ovih podataka i kontrola na svim tačkama interakcije sa klijentom (prilikom unosa polise, prijave štete, obraćanja kontakt centru, obnove osiguranja, itd.). Da bi komunikacija uopšte bila uspostavljena, neophodno je da posedujemo kontakt podatke. Telefon je i dalje najpopularniji način komunikacije (telefonski pozivi ili SMS) tako da je te podatke jednostavnije i prikupiti i urediti. Međutim, elektronska pošta je najjeftiniji kanal komunikacije, pa je iz više razloga bitno da kompanija ima ove informacije o svojim klijentima.

Uvođenjem NPS-a, za kratko vreme značajno se povećala procenat popunjenosti baze podataka adresama elektronske pošte. Jedan od ciljeva NPS projekta je uređivanje sistema prikupljanja i administracije adresa elektronske pošte tako da njihova popunjenost u bazi podataka o klijentima priđe što bliže idealnoj vrednosti od 100 %.

NESAVRŠENOSTI NPS-A

Postoje kritike na račun NPS koncepta da je suviše jednostavan i da rezultati anketa nisu dovoljni da bi bili pokazatelj zadovoljstva klijenata i njihove lojalnosti. Jednak rezultat bismo dobili ukoliko imamo 70 odsto promotera i 40 odsto detraktora i ukoliko imamo 30 odsto promotera a nemamo detraktore. Deluje da nemamo istu situaciju i iste probleme na tržištu iako su NPS rezultati u ova dva slučaja isti. Osim toga, niko ne može da dokaže da klijenti koji su se izjasnili kao promoteri zaista i promovišu kompaniju odnosno preporučuju je prijateljima. Treća zamerka je ta što se analize rade samo nad postojećim klijentima iako sigurno postoje i oni koji nisu zabeleženi kao klijenti ali šire negativnu reklamu.

Takođe, jedna od stvari koja smanjuje otvorenost klijenta pri popunjavanju upitnika je nedostatak anonimnosti. Ljudima je obično mnogo lakše da kritikuju ukoliko to rade iz anonimnosti. Ipak, ovaj problem se može uglavnom prevazići kasnije, tokom zatvaranja kruga, jer dobro obučeni zaposleni u razgovoru sa klijentom posle popunjavanja upitnika, uspeva da dobije sve potrebne informacije o uzroku klijentovog nezadovoljstva.

Naravno, ima istine u ovim tvrdnjama. Međutim, kao i svaki alat, i NPS nije dovoljno moćan sam po sebi, ukoliko se ne radi na kvalitetnoj analizi dobijenih rezultata. To je osnova od koje polazimo kako bismo počeli sa procesom unapređenja kompanije i pratili do kog nivoa smo uspeli da stignemo.

Ovde posebno važnu ulogu ima zatvaranje kruga i analiza tih rezultata, kao i uspostavljanje kontinuiteta ovih aktivnosti. Kako je nemoguće proveriti da li bi promoteri zaista promovisali kompaniju, NPS je jako koristan u okruženju gde postoji brojna konkurencija. U tom slučaju ljudi su skloni da se konsultuju, komentarišu i upoređuju ponude kako bi izabrali najbolju, pa je samim tim veća mogućnost da promoteri dobiju svoju ulogu.

KORISNICI NPS-A

Veliki broj najpoznatijih svetskih kompanija iz oblasti finansija koristi NPS sistem u radu sa klijentima. Najpoznatiji (navedeni po abecednom redu) su: Allianz, American Express, AON, Aviva, AXA, Bupa, Charles Schwab, Citigroup, Generali, HSBC, ING, JPMorgan Chase & Co, Lloyds, MetLife, PayPal, Progressive, Swiss Re, Western Union i Zurich Insurance.

Reputacija, veličina, ugled i uspeh na tržištu u radu sa klijentima navedenih kompanija garantuje relevantnost ovog koncepta.

ZAKLJUČAK

Konačni rezultat NPS sistema jeste da kompanija na duže staze ima i finansijsku korist od pretvaranja kritičara u promotere. Lojalnost klijenata utiče na unapređenje u više dimenzija. Sa rastom lojanosti klijenata smanjuju se ulaganja u akviziciju novih klijenata, što je višestruko veće od troškova zadržavanja postojećih (oko pet puta više). Klijenti koji su lojalni ulažu više novca u druge ili nove proizvode kompanije. Statistika govori da su postojeći klijenti 50 odsto spremniji da probaju novi proizvod u odnosu na nove klijente.

Još jedna veoma velika ušteda je besplatna pozitivna WoM reklama koju sprovode promoteri.

Na kraju, softverski alati za NPS omogućavaju i određene statističke obrade odgovora klijenata, odnosno daju odgovore zašto su klijenti nezadovoljni. Na taj način uprava dobija potpunu sliku o odnosu zaposlenih prema klijentima, sopstvenim proizvodima i funkcionisanju procesa u kompaniji, a onda može da se fokusira na rešavanje najbitnijih problema.

LITERATURA

1. Reichheld, F. (2003): *The One Number You Need to Grow*, *Harvard Business Review*
2. Bain & Company Research, <http://www.netpromotersystem.com/>
3. Satmetrix Systems, <https://www.netpromoter.com/>
4. Wikipedia, https://en.wikipedia.org/wiki/Net_Promoter
5. Jones, T. Sasser, E. (1995): *Why Satisfied Customers Defect*, *Harvard Business Review*