

# Nie psuj statystyk!

## O wskaźniku NPS i lojalności wobec marki

 Rozalia Derewenda-Zastona

### Czego dowiesz się z artykułu?

- ▶ Czym jest lojalność wobec marki i dlaczego warto o nią dbać.
- ▶ O czym mówi wskaźnik NPS i jak go interpretować.
- ▶ Jak prawidłowo skonstruować ankietę NPS.
- ▶ Jakie najczęstsze błędy popełniane są przy badaniu NPS i jak ich unikać.
- ▶ Jaka komunikacja sprzyja budowaniu lojalności.

W realiach nasycenia rynku, personalizacji produktów oraz szybkiego momentu „sprawdzam” walka o klienta już dawno przestała być domeną wyłącznie działu sprzedaży czy klasycznego marketingu. Zagadnieniem, które stało się niezwykle istotne, a bezpośrednio łączy się z marką i wizerunkiem, jest lojalność. Jednym z podstawowych wskaźników mierzących lojalność marki jest NPS (Net Promoter Score). Choć funkcjonuje na rynku już od dłuższego czasu, to znalazł szersze zastosowanie na fali popularności customer experience. Nasze skrzynki mailowe pękają od powiadomień o zrealizowanych zamówieniach, którym towarzyszą prośby o oceny satysfakcji. Jednak czy firmy robią to prawidłowo? I dlaczego PR-owcy powinni się tym tematem zainteresować?

Często satysfakcja klienta uznawana jest za synonim lojalności. W rzeczywistości satysfakcja to stopień, w jakim użyteczność produktu lub usługi w oczach konsumenta odpowiada jego oczekiwaniom. Lojalność natomiast jest to efekt systematycznych działań, suma doświadczeń z regularnego obcowania z marką. Prawdziwa lojalność uwidacznia się, gdy w relacji pojawiają się pozytywne emocje wyrażane jako zadowolenie ze współpracy. Wyłaniają się one wtedy, gdy marka wywiązuje się z obietnicy, a nawet przekracza oczekiwania klienta. Philip Kotler wyróżnił cztery grupy klientów ze względu na poziom lojalności wobec marki: 1) bezwzględnie lojalni – zawsze wybierają tę samą markę; 2) podzielnie lojalni – zawężają swój wybór do dwóch lub trzech ulubionych marek; 3) zmieniają lojalni – okresowo zmieniają markę, uprawiając konsumencją seryjną monogamię; 4) nielojalni – nie czują przywiązania do żadnej marki.

Mierzenie poziomu lojalności pomaga analizować, a następnie ulepszać naszą ofertę. Mocne strony produktu, które koniecznie trzeba utrzymać, wskażą nam konsumenci bezwzględnie lojalni. O naszej bezpośredniej konkurencji wiele powiedzą obserwacje konsumentów podzielnie lojalnych. Natomiast o własnych słabościach dowiemy się, monitorując konsumentów zmiennie lojalnych, którzy w momencie naszego potknięcia bez chwili wahania wyjmują żółtą, a nawet czerwoną kartkę. Trzeba pamiętać, że wysoki odsetek klientów lojalnych nie powinien nas usypiać, a bez analizy otoczenia biznesowego pozostaje informacją niekompletną. O ponownych wyborach naszych klientów nie zawsze decyduje doskonała oferta, lecz także przyzwyczajenie, obojętność wobec danej kategorii produktowej, niska cena, wysoki koszt zmiany lub niedostępność zamienników. Oznacza to, że gdy tylko na rynku pojawi się alternatywna

propozycja, wierni klienci z kategorii pierwszej mogą bardzo szybko przesunąć się do drugiej lub trzeciej. Dlatego tak ważne jest regularne mierzenie poziomu lojalności wobec marki i robienie tego w sposób prawidłowy. Z pomocą przychodzi szybkie badanie NPS.

### Keep it simple

NPS powstał jako odpowiedź na zbyt skomplikowane, przez co często nieskuteczne dla bieżącego zarządzania, badania klientów. Opracował go kilkanaście lat temu Frederick Reichheld, ówczesny analityk firmy konsultingowej Bain, którego „The Economist” okrzyknął „kapłanem kultu lojalności”. Reichheld uznał, że wskaźnikiem, który najwięcej wyraża kondycję marki, jest skłonność do polecenia jej przez konsumentów. Założenia nowego wskaźnika opisał w 2003 r. w „Harvard Business Review” w artykule *The One Number You Need To Grow*.

## Lekcja 1. Jak odczytać NPS?

Konstrukcja ankiety NPS jest bardzo prosta, zarówno dla respondenta, jak i badającego.

W zależności od wartości wskazanej na skali oceny prawdopodobieństwa polecenia klienci przyporządkowywani są do odpowiednich kategorii:

- ▶ 10-9: promotorzy,
- ▶ 8-7: neutralni,
- ▶ 6-0: krytycy.

Następnie obliczany jest NPS, czyli odsetek klientów, którzy są promotorami marki, pomniejszony o odsetek krytyków.

Dla przeciętnego człowieka przyzwyczajonego do skali szkolnej taka klasyfikacja konsumentów może się wydać dziwna. Intuicja podpowiada nam, że 8 lub 7 to nadal dobry wynik, a liczbie 6 bliżej jest raczej do neutralności. Jednak za tym podziałem stoi założenie, że firma powinna dążyć do pozyskiwania klientów naprawdę usatysfakcjonowanych, ponieważ dopiero tacy będą aktywnymi ambasadorami marki. Poza tym konsumenci są bardziej zdeterminowani do zostawiania negatywnych, a nie pozytywnych ocen i każde niewielkie nawet potknięcie może urosnąć w ich oczach do rangi istotnego problemu.

Reichheld ujął sposób interpretacji wyniku NPS w jednym prostym zdaniu: „Aby się rozwijać, potrzebujemy więcej promotorów i mniej krytyków”. Ta prawidłowość wyraża wszystko, czego firma potrzebuje w ujęciu wysokopoziomowym. Stoi za nią przekonanie, że to doświadczenia klientów są motorem napędowym każdej firmy, co w dobie pobudzanej recenzjami, stale rosnącej konsumpcji online ma jeszcze większe znaczenie.

Prostota wskaźnika widoczna jest nie tylko przy samym pomiarze, ale również wyciąganiu z niego wniosków. NPS na pewno nie jest przekrojowym badaniem rynku. Nie jest także pozbawiony wad jako wskaźnik oceny, jednak z pewnością monitorowany regularnie jest sposobem na uzyskanie szybkiej informacji zarządczej o kondycji marki.

Nie ma wzorcowych wartości dla NPS, które w zależności od branży mogą wahać się od kilkudziesięciu punktów ujemnych do nawet dziewięćdziesięciu kilku dodatnich. Potwierdza to badanie Forrester Net Promoter Benchmark, które w 2020 r. objęło 250 przedsiębiorstw z 14 branż w USA. Firmy działające w sektorze telekomunikacji, ubezpieczeń, opieki medycznej mają zdecydowanie niższy NPS niż te z branży IT, handlu detalicznego, dóbr luksusowych czy usług czasu wolnego. Światowi rekordziści, tacy jak Tesla, Amazon, Apple, Starbucks czy Netflix, osiągnęły wyniki w przedziale od 75% do nawet powyżej 90%. Takie wyniki zawdzięczają w dużej mierze pozycji hegemonów w swoich segmentach, ale nie bez znaczenia pozostają także wygodny serwis, elastyczność

oferty oraz niepowtarzalny, często trendsetterski design. Bardzo pozytywnym przykładem jest USAA Insurance, niekwestionowany lider sektora usług finansowych w budowaniu lojalności klientów. Klienci amerykańskiego ubezpieczyciela doceniają nie tylko wysoki poziom obsługi, ale również fakt, że firma doradza im zakup produktów o wartości nie wyższej, niż rzeczywiście potrzebują. Rezygnując z szybkiego zysku, firma stawia na budowanie wysokiego poziomu zaufania, które w dłuższym okresie przekładać się może na zwiększony cross-selling. Oprócz porównania się do bezpośredniej konkurencji dzięki NPS można prowadzić analizę wewnętrzną w podziale na regiony, oddziały, segmenty klientów. Takie wykorzystanie wskaźnika może pomóc w ujednoczeniu standardów obsługi czy oferty, szczególnie gdy działamy w organizacji rozproszonej.

### Dobrze, czyli nudno

Pomimo prostoty badania na rynku nadal nie ma jednolitej praktyki jego przeprowadzania. Funkcjonują różne formaty, choć prawidłowy jest tylko jeden wskazany przez jego twórcę – maksymalnie uproszczony.

Na kilku kolejnych grafikach znajdziesz krótką analizę ankiet NPS, realizowanych przez firmy z różnych branż (moda, uroda, elektronika, opieka medyczna i media), z jakimi może spotykać się



Dzień dobry,

Kilka dni temu poprosiliśmy Cię o ocenę subskrypcji Pulsu Biznesu.

Twoja opinia pozwoli nam wprowadzić zmiany lepiej odpowiadające potrzebom czytelników.

Prosimy, odpowiedz na 4 krótkie pytania zawarte w ankiecie. Zajmie to około 2 minut.

Oceń subskrypcję

Dziękujemy za Twój czas.

Pamiętaj, że codziennie czekamy na Ciebie na [www.pb.pl](http://www.pb.pl)

**Jak bardzo prawdopodobne jest, że polecisz treści Pulsu Biznesu swojemu znajomemu?**

P.1

Oceń to prawdopodobieństwo na skali 0-10. 0 - nie polecam / 10 - zdecydowanie polecam

- 0
- 1
- 2
- 3
- 4
- 5
- 6
- 7
- 8
- 9
- 10

Rys. 1. Ankieta NPS Pulsu Biznesu.

Źródło: własne

przeciętny klient w sieci. Przykłady uszeregowane są od najbardziej prawidłowych do tych najmocniej odbiegających od standardu wskaźnika. Wszystkie zaprezentowane ekrany pochodzą z widoku mobile. Przykładem dobrze ułożonej ankiety NPS jest ta

## Lekcja 2. Ankieta NPS

**Ankieta NPS powinna składać się wyłącznie z:**

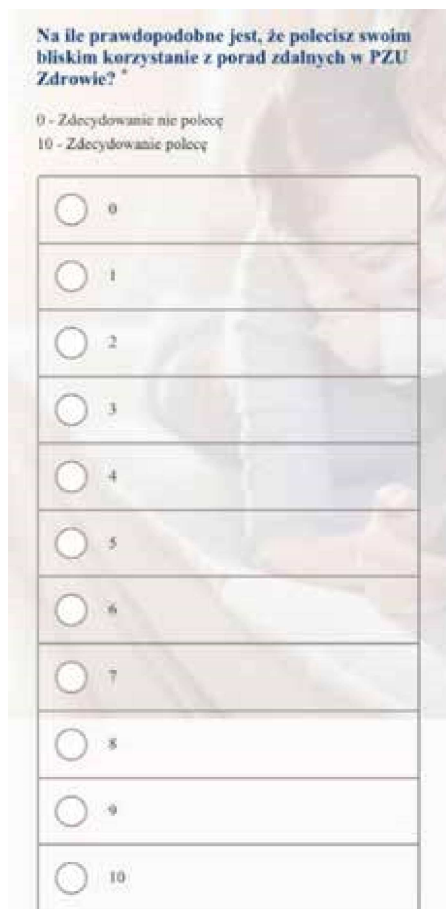
- ✓ informacyjnego zaproszenia do wypełnienia,
- ✓ pytania o prawdopodobieństwo polecenia firmy/usługi,
- ✓ legendy opisującej skalę,
- ✓ ułożonej w jednej linii skali.

**Ankieta NPS nie może zawierać:**

- ✗ kolorów lub grafik (np. emotikon) wartościujących oceny,
- ✗ odwróconej lub skróconej skali,
- ✗ dodatkowych opisów sugerujących odpowiedź,
- ✗ obietnic nagród w zamian za dobrą ocenę (np. zniżek, kuponów).

odnosząca się do subskrypcji prenumeraty dziennika. Warto zwrócić uwagę na wskazanie w zaproszeniu celu i korzyści wynikających z wzięcia udziału w badaniu.

Podobną formę ma ankieta oceniająca telekonsultację medyczną i zawiera tylko niezbędne elementy. Zapewnienie o poufności danych jest dodatkowym plusem, który może wpłynąć na motywację odbiorcy do podzielenia się swoją opinią.

Rys. 2. Ankieta NPS PZU Zdrowie.

Źródło: własne

## Nie prosz o zbyt wiele

Nic dziwnego, że przy takiej okazji, jaką jest ankieta satysfakcji, firmy silą się na oryginalność, aby przekonać konsumenta do poświęcenia kilku cennych minut na podzielenie się swoją opinią o różnych aspektach

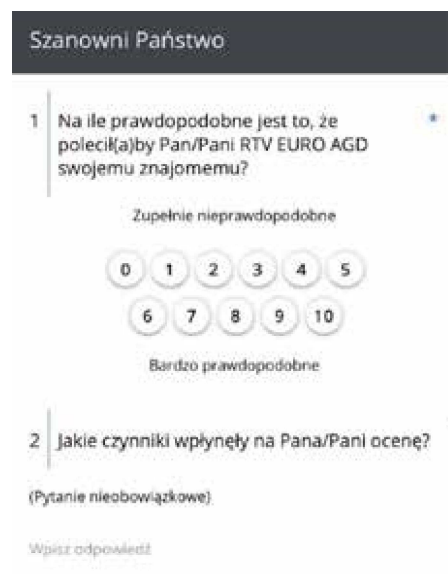
ankietowanemu w zależności od jego statusu. Inne potrzeby informacji zwrotnej ma bowiem zadowolony klient, a inne zdecydowany krytyk, którego chcielibyśmy następnym razem zobaczyć w segmencie neutralnym.



## Firma powinna dążyć do pozyskiwania klientów naprawdę usatysfakcjonowanych, ponieważ dopiero tacy będą aktywnymi ambasadorami marki.

ich działalności. Musisz jednak oprzeć się tej pokusie. Pamiętaj, że istotą NPS jest określenie statusu konsumenta – promotor, neutralny, krytyk. Czasem w ankietach NPS stosowane są pytania uzupełniające, aby poznać przyczyny danej oceny. Jednak aby rzeczywiście pozwoliły one wyciągnąć rzetelne wnioski, powinny być wyświetlane

Elektromarket w uzupełnieniu swojej ankiety NPS zamiast odpowiedzi zamkniętych postawił na formułę pytania otwartego. Informacje przekazane w ten sposób są zawsze cenne dla badacza, jednak po pierwsze, ankietowani odpowiadają na nie mniej chętnie, a po drugie, w przypadku ankiety satysfakcji konsument może poczuć się w obowiązku tłumaczenia się z wystawionej oceny. Dodatkowo nieprawidłowo została przedstawiona skala NPS, ponieważ zamiast w jednej ciągłej linii jest w dwóch.



Rys. 3. Ankieta NPS wraz z pytaniem uzupełniającym Euro RTV AGD. Źródło: własne

## Daj lajka

O ile w powyższych przykładach prośba o dodatkowe uzasadnienie nie była dla konsumenta zbyt uciążliwa i nie zaburzała raczej samej oceny, to ankieta sieci drogerii zdecydowanie odbiega od zdefiniowanych norm NPS. Ciężko nawet nazwać ją tym mianem, ponieważ pytanie nie mówi wprost o prawdopodobieństwie polecenia, lecz o ogólnej ocenie wrażeń konsumenta. Skala została pokolorowana, tak aby podświadomie wskazywać na pożądane odpowiedzi. Co więcej, po wybraniu odpowiedzi innej niż oznaczającej promotora ankietowany otrzymuje na następnych ekranach zestaw pytań uzupełniających, które dookreślają rozumienie przez niego danej oceny i ją uzasadniają. W efekcie konsument może

## Lekcja 3. Czy wiesz, że...?

- ▶ Nowy klient kosztuje 5 razy tyle, co klient stały. Dlatego warto inwestować w utrzymywanie współpracy z lojalnym klientem.
- ▶ Niezadowolony klient opowie o swoich doświadczeniach 20 osobom. Zadowolony przekaze pozytywną opinię 4 znajomym.
- ▶ 10% konsumentów stanowi od 30 do 50% zysków przedsiębiorstwa. Klienci najbardziej dochodowi powinni być zatem pierwszą grupą docelową wszelkich działań lojalizujących. (F. Newell)

**SEPHORA**

Prosimy ocenić poziom satysfakcji z jakości obsługi w czasie ostatniej wizyty w perfumerii Sephora, w skali od 0 do 10.

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10  
Niezadowolony Zadowolony

To oznacza, że Państwa wrażenie było:

Wspaniale  
Bardzo dobre  
**Dobre**  
Raczej zle  
Zle

Prosimy o podanie powodów, dla których postrzegacie Państwo to doświadczenie jako Dobre ?

**Rys. 4.** Ankieta NPS sieci drogerii Sephora.  
Źródło: własne

żałować, że w ogóle podjął się wypełnienia ankiety i ją po prostu porzucił.

Platforma modowa w swojej ankiecie próbuje upiec dwie pieczenie na jednym ogniu – z jednej strony zachęca do oceny produktu, a z drugiej przekierowuje do badania satysfakcji. Byłby to książkowy przykład badania, dzięki któremu uzyskujemy rozdzielną ocenę z wrażen kupującego na temat produktu oraz samego procesu zakupowego, gdyby nie fakt, że skala została odwrócona i rozpoczyna się od najlepszej oceny.

### Wysoki poziom lojalności bez manipulacji

Skoro badanie NPS jest tak proste, to skąd tyle nieścisłości w jego stosowaniu? Wpływa na to m.in. brak jego zrozumienia. NPS jest wskaźnikiem lojalności, nie zaś bezpośrednią miarą customer

### Czy polecił(a)byś Zalando znajomym i rodzinie?

Tak, jak najbardziej 10

9

8

7

6

5

4

3

2

1

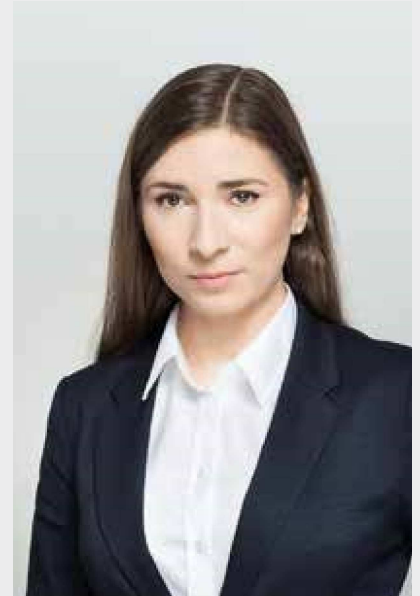
Nie, zdecydowanie nie 0

**Rys. 5.** Ankieta NPS Zalando.  
Źródło: własne

experience. Stanowi część systemu pomiaru i doskonalenia CX, który w całości opisuje doświadczenia klientów.

Rezultaty badań NPS często są bezpośrednio związane z wynagrodzeniem pracowników i to niestety takich, którzy nie mają wpływu na czynniki faktycznie determinujące lojalność i doświadczenia klientów. Nic dziwnego zatem, że w organizacji powstaje naturalne dążenie do tego, aby uzyskać jak najlepszy wynik NPS, nawet kosztem jego wiarygodności. Dodatkowo NPS wykorzystywany jest jako element wizerunkowy – traktuje się go jak nagrody i certyfikaty, którymi można się pochwalić. Oczywiście nie ma w tym nic złego, o ile nie pojawia się pokusa, by go odpowiednio „podkręcić”, chociażby poprzez manipulowanie kształtem ankiety. Tymczasem NPS jest przede wszystkim narzędziem, które ma dostarczać wartości zarządczych.

0 autorce



**Rozalia Derewenda-Zasłona**



**Polskie  
Stowarzyszenie  
Public  
Relations**

Jako kierowniczka zespołu komunikacji odpowiada za działania wizerunkowe spółki medycznej. Od 9 lat związana z sektorem zdrowia i ubezpieczeń. Realizowała także projekty CSR w ramach budżetu prewencyjnego, m.in. programy profilaktyczne dla pracowników w ponad 100 firmach, eventy prozdrowotne na rzecz lokalnych społeczności oraz akcję badań genetycznych we współpracy z ośrodkami naukowymi. Absolwentka Szkoły Głównej Handlowej na kierunku zarządzanie i Podyplomowych Studiów PR oraz Wydziału Dziennikarstwa i Nauk Politycznych Uniwersytetu Warszawskiego. Członkini Polskiego Stowarzyszenia Public Relations. Posiada certyfikat DIMAQ Professional.

Aby tak właśnie było, warto włączyć szersze grono pracowników lub całych obszarów firmy do planowania oraz zarządzania doświadczeniami klienta i procesem zatrzymywania klientów. Współodpowiedzialność za lojalność klientów wzmocnić może stworzenie programów promujących idee CX oraz nagradzających najlepszych pracowników zaangażowanych w budowanie doświadczeń klienta. ■

## Lekcja 4. Komunikacja nakierowana na budowanie lojalności

- ▶ Zadbaj o emotional design Twoich komunikatów oraz ważne fakty dotyczące klientów lub potencjalnych nabywców, aby ich pozytywnie zaskoczyć.
- ▶ Nie obiecuj tego, czego nie możesz spełnić. Lepiej przekroczyć oczekiwania, niż im nie sprostać.
- ▶ Pozostawaj w kontakcie z klientem oraz ułatwaj mu kontakt z Twoją firmą – zapewnij różnorodność kanałów komunikacji oraz ich jednolitą obsługę.
- ▶ Słuchaj, co klient ma do powiedzenia i wykaż chęć rozwiązania problemu.
- ▶ Wskazuj na wspólne wartości i autentyczną troskę o klienta.