NPS 3.0 ความตั้งใจหรือจะสู้ผลลัพธ์ทางธุรกิจ

Net promoter score (NPS) คงเป็นคำที่คุ้นเคยสำหรับผู้บริหารในบริษัทและองค์กรต่างๆ โดยแนวคิด NPS ในการชี้วัดความสำเร็จด้านลูกค้าที่ส่งผลต่อการเติบโตของบริษัทเกิดขึ้นเมื่อปี 2003 เมื่อ Fred Reichheld ที่ปรึกษาบริษัท Bain &Company ได้ตีพิมพ์บทความ The only number you need to grow ลงในนิตยสาร Harvard Business Review โดยทำการศึกษาวิจัยลูกค้าใน 6 กลุ่มอุตสาหกรรม จำนวนกว่า 4000 ตัวอย่าง เพื่อหาว่าตัวชี้วัดหรือตัวแปรอะไรที่ส่งผลให้เกิดพฤติกรรมการซื้อซ้ำและการบอกต่อของลูกค้า ซึ่งทาง Reichheld ได้ค้นพบข้อสรุปว่า ตัวชี้วัดที่มีความสัมพันธ์สูงสุดคือคำถามที่ว่า มีโอกาสที่ท่านจะแนะนำบริษัท xzy ให้คนที่ท่านรู้จักมากน้อยเพียงใด โดย 10 คือแนะนำอย่างแน่นอน จนถึง 0 คือไม่แนะนำอย่างแน่นอน และได้นำสนอวิธีการแปลผลโดยเรียกผู้ที่ให้คะแนน 9-10 คะแนนว่า Promoters คะแนน 7-8 เรียกว่า Passively satisfied และต่ำกว่า 6 คะแนนลงไปเรียกว่า Detractors และการคำนวน NPS คือการนำสัดส่วน (%) ของ Promotors หักออกด้วยสัดส่วนของ Detractors

ในช่วง 20 ปีที่ผ่านมาแม้ว่ามีบริษัทและองค์กรจำนวนมากทั้งในและต่างประเทศได้ใช้ NPS เป็นส่วนหนึ่งของตัวชี้วัดความสำเร็จในการดำเนินงานของบริษัท แต่ก็มีข้อวิจารณ์ถึงจุดอ่อนในการใช้ตัววัดนี้หลายประการ อาทิ เช่น การที่พนักงานขอให้ลูกค้าช่วยให้คะแนนเต็มเพราะเป็นตัวชี้วัดผลงาน หรือเลือกลูกค้าที่ชอบพอกันในการให้ประเมินผลเพื่อให้ได้คะแนนที่สูง หรือข้อวิจารณ์ที่หนักกว่าคือ NPS เป็นเพียงแต่บอกว่ามีความตั้งใจจะบอกต่อหรือไม่แต่ไม่ได้สะท้อนว่าจริงๆ ลูกค้าได้มีพฤติกรรมดังกล่าวหรือไม่อย่างไร ด้วยเหตุที่กล่าวมาข้างต้นทำให้หลายบริษัทมีคะแนน NPS ที่สูงแต่ไม่ได้สร้างผลลัพธ์ทางธุรกิจให้เกิดขึ้น ทำให้เครดิตของ NPS ลดลง

ล่าสุดในเดือนธันวาคมปี 2021 ที่ผ่านมาทาง Fred Riechheld และทีมงาน ได้นำเสนอแนวคิด NPS 3.0 เพื่อปิดจุดอ่อนต่างๆ โดยเปลี่ยนการวัดแบบให้ลูกค้าเป็นผู้ตอบ (Self-reported score) เป็นการวัดผ่านผลการดำเนินงานบริษัท (Accounting Results) และได้นำเสนอผ่านตัวชี้วัด Earned growth คือการหามูลค่าการเติบโตของยอดขายที่เพิ่มขึ้นจากปีก่อนผ่านการใช้ต่อใช้ซ้ำของลูกค้าเดิมและการเชิญชวนคนรู้จักมาใช้ โดยมีตัวชี้วัดย่อย 2 ตัวได้แก่ Net Revenue Retention (NRR) และ Earned New Customers (ENC)

1) Net Revenue Retention (NRR) เป็นตัววัดการซื้อซ้ำ/การคงอยู่ของลูกค้า จะเป็นการวัดว่าลูกค้าเดิมแต่ละคนโดยเฉลี่ยมียอดใช้จ่ายกับบริษัทเพิ่มมากขึ้นหรือลดลงไปเท่าใดในปีปัจจุบัน เช่นในปี 2020 ลูกค้ามียอดใช้จ่าย 100 บาท และในปี 2021 นับเฉพาะคนที่เป็นลูกค้าเดิมจากปีก่อนมียอดใช้จ่ายเป็น 80 บาท สามารถหาค่า NRR ได้จาก

$$NRR = \frac{\text{มูลค่ายอดขายจากลูกค้าเดิม}}{\text{ยอดขายรวมของปีก่อนหน้า}} = 80/100 = 80\%$$

ทั้งนี้ในการคำนวนค่า NRR บริษัทอาจต้องมีการปรับระบบบัญชีและการรายงานผลให้สามารถจำแนกยอดขายตามลูกค้าแต่ละรายได้

2) Earned New Customer (ENC) เป็นตัวชี้วัดยอดขายที่มาจากลูกค้าที่ได้รับการแนะนำบอกต่อ โดยในการคำนวน ENC ทางบริษัทจะต้องมีกระบวนการในการแยกลูกค้าใหม่ว่ามาจากการแนะนำบอกต่อหรือมาจากการตลาดอื่น ๆ ของบริษัท เช่น สื่อโฆษณา แคมเปญการตลาด หรือ พนักงานขาย โดยอาจมีการสอบถามลูกค้าใหม่ผ่านการพูดคุยหรือการลงทะเบียนลูกค้าใหม่ ว่าตัดสินใจเป็นลูกค้ามาจากปัจจัยใด สมมุติว่ายอดขายจากลูกค้าใหม่ทั้งหมดเท่ากับ 50 บาท โดยยอดขาย 30 บาทมาจากการแนะนำบอกต่อและอีก 20 บาทมาจากการตลาดอื่น ๆ ของบริษัท

$$ENC = \frac{\text{ยอดขายที่เกิดขึ้นจากลูกค้าใหม่ที่มาจากการแนะนำบอกต่อ}}{\text{ยอดขายรวมของปีก่อนหน้า}} = 30/100 = 30\%$$

ในการสรุป Earned Growth หรือ NPS 3.0 ของบริษัทคำนวนได้จาก

$$Earned\ Growth = NRR + ENC - 100\%$$
$$Earned\ Growth = 80\% + 30\% - 100\% = 10\%$$

แปลความหมายได้ว่าลูกค้าที่ภักดีต่อบริษัทสามารถสามารถสร้างการเติบโตของรายได้ 10% ตัวเลขที่สูงสะท้อนความสามารถในการสร้างผลตอบแทนเนื่องจากต้นทุนในการรักษาลูกค้าเดิมต่ำกว่าการหาลูกค้าใหม่จากการทำการตลาดรูปแบบอื่น ๆ

ปัจจุบันแนวคิด NPS 3.0 ยังอยู่ในช่วงเริ่มต้นในการประยุกต์ใช้ของบริษัทและองค์กรต่างๆ แนวคิดนี้จะข้อดีคือมีความเป็นวิทยาศาสตร์ที่พยายามสร้างความเชื่อมโยงความภักดีของลูกค้ากับผลลัพทธ์ทางธุรกิจ โดยธุรกิจที่สามารถนำแนวคิดนี้ไปเริ่มใช้งานได้ไม่ยากนัก อาทิเช่น ธุรกิจ Online ธุรกิจการเงิน ธุรกิจสื่อสาร หรือธุรกิจที่เป็นแบบ Business to Business (B2B) เนื่องจากค่อนข้างมีความพร้อมเรื่องฐานข้อมูลและการจัดเก็บข้อมูลลูกค้า แต่สำหรับธุรกิจแบบ Business to Customer (B2C) แบบดั้งเดิม เช่นสินค้าอุปโภคบริโภค ก็มีความท้าทายหลายประการในการนำไปประยุกต์ใช้ ประเด็นแรกคือความยากลำบากในการระบุตัวตนของผู้ซื้อ รวมถึงวิธี/โอกาสในการสอบถามเพื่อระบุว่าลูกค้าใหม่มาจากการแนะนำต่อหรือมาจากการตลาดอื่น ๆ ของบริษัท ลองนึกภาพตัวท่านทานนมยี่ห้อนึงเป็นประจำ คำถามคือบริษัทจะรู้ได้อย่างไรว่าท่านซื้อนมยี่ห้อดังกล่าวรวมทั้งหมดทั้งปีเป็นจำนวนเท่าใด และแม้ว่าท่านแนะนำให้เพื่อนๆ บริษัทจะรู้ได้อย่างไรว่าลูกค้าใหม่มาจากการแนะนำของท่าน ซึ่งอาจต้องรอในอนาคตอาจมีการพัฒนาระบบ CRM (Customer Relationship Management) ที่ครอบคลุมทั้งการลงทะเบียนของลูกค้าและสามารถติดตามการซื้อสินค้าได้ตลอด จึงจะทำให้แนวคิดนี้นำไปใช้ปฏิบัติได้ในทุกประเภทธุรกิจ

ข้อจำกัดอีกประการของแนวคิดนี้คือ NRR อาจได้รับผลบวกหรือลบจากสภาวะเศรษฐกิจ กล่าวคือในปีที่เศรษฐกิจไม่ดีกำลังซื้อทั้งระบบลดลงทำให้ตัวเลข NRR ลดลงเมื่อเทียบกับปีก่อนหน้า ทั้งๆที่ความภักดีของลูกค้าอาจไม่ได้เปลี่ยนแปลงไป จึงทำให้การเปรียบเทียบตัวเลข NPS 3.0 กับปีก่อนหน้าจึงควรทำด้วยความระมัดระวัง อย่างไรก็ตามบริษัทสามารถตัดผลกระทบทางเศรษฐกิจโดยการเปรียบเทียบตัวเลขกับคู่เทียบหรืออุตสาหกรรมประกอบการวิเคราะห์ เพื่อให้การวัดผลความสำเร็จด้านลูกค้ามีความสมบูรณ์มากยิ่งขึ้น