



university of
 groningen

faculty of economics
and business

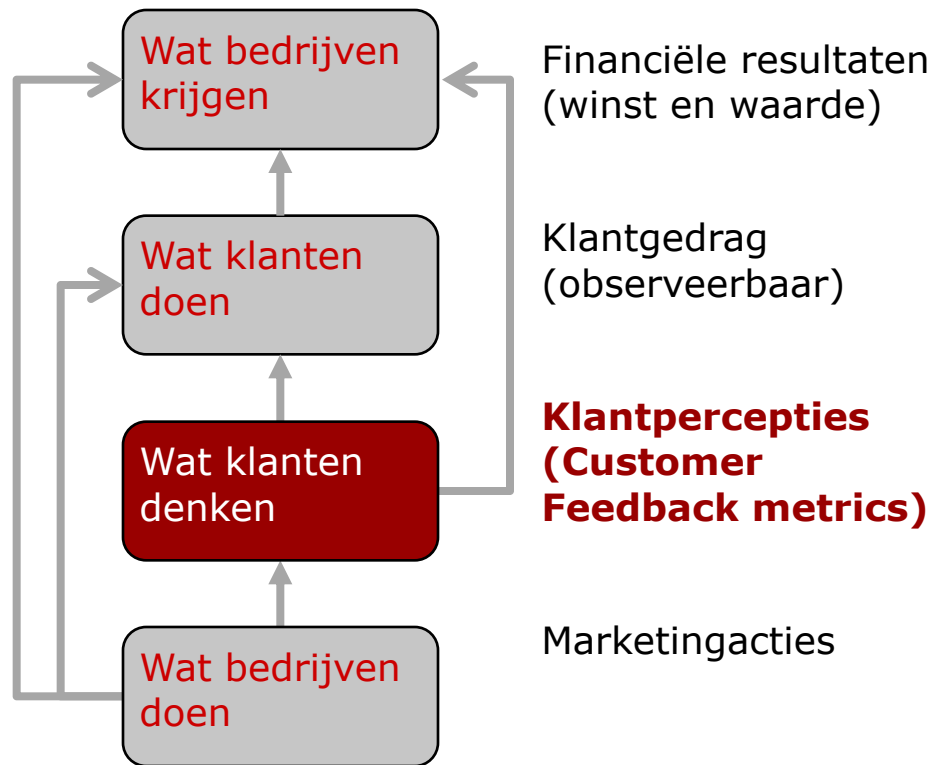
Insights on Customer Experience: Impact or not...?

Prof .dr Tammo H.A. Bijmolt





Waarom zijn **customer feedback metrics** belangrijk?



- › Evalueren huidige en voorspellen toekomstig klantgedrag en bedrijfsprestaties.
- › Kwantificeren de impact van marketing-activiteiten.
- › Verhogen de ‘accountability’ van marketing.
- › Doelstellingen formuleren en evalueren.
- › Dashboards.



Customer Feedback Metrics classificatie

Customer Feedback Metrics (CFMs)

		Tijd	
		Achteruitkijkend	Vooruitkijkend
CFM basis	Klantpercepties en attitudes (niet direct observeerbaar)	Klanttevredenheid, Customer Effort Score, Reviews, Customer experience	Net Promotor Score, Loyaliteitsintenties
	Klantgedrag (wel observeerbaar)	Retentie, Cross-sell percentage, Share-of-Wallet	Customer Lifetime Value



Metrics door de jaren heen...

servQual



NET PROMOTER SCORE



Customer Effort Score (CES)

QUESTION:

How much effort did you personally have to put forth to handle your request?

1 ←————→ 5

Very low effort Very high effort

Customer Experience

Please rate your experience

☒ Outstanding

☐ Excellent

☐ Very good

☐ Good

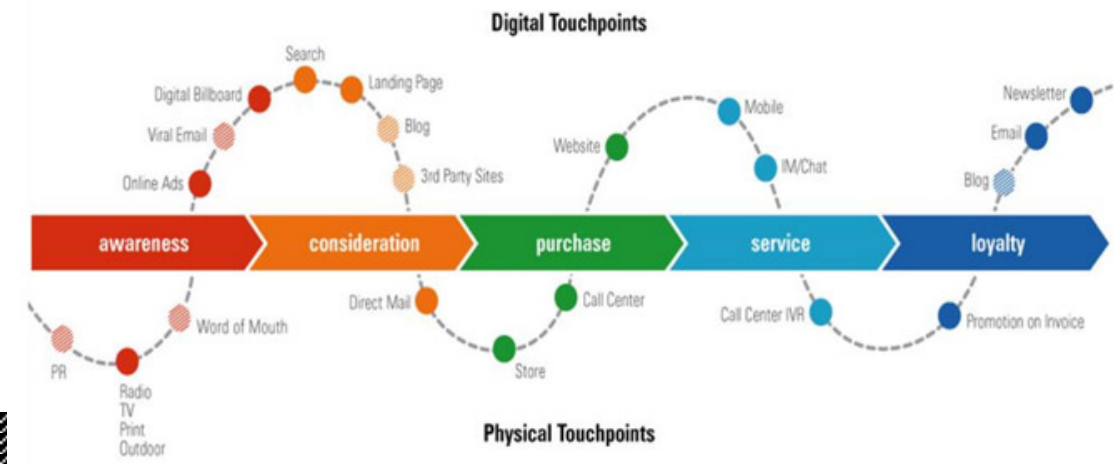
☐ Average

☐ Poor



Customer Experience Metrics: de heilige graal?

- › Customer experience = “Multidimensional construct focusing on a customer’s cognitive, emotional, behavioral, sensorial, and social responses to a firm’s offerings during the customer’s entire purchase journey” (Lemon & Verhoef 2016).
- › Ervaringen meten op alle kritische touchpoints en “momenten van de waarheid” van de customer journey
- › Uitdagingen:
 - Welke metric?
 - Welke touchpoints?
 - Werken klanten hieraan nog mee?





...en wat is de voorspellende waarde van de customer feedback metrics?

3 onderzoeksprojecten van de RuG



Onderzoek 1: Welke metric voorspelt retentie het beste?

- › 2010: enquête onder klanten van diverse NL bedrijven.
- › Twee jaar later is aan dezelfde groep klanten gevraagd of men nog steeds klant is bij hetzelfde bedrijf.
- › Steekproef van 1.375 klanten van over 98 bedrijven in 18 sectoren (verzekeringen, telecom, supermarkten, retailers).





De onderliggende vragen van de metrics

CFM	Meetwijze
Klanttevredenheid	“Al met al, hoe tevreden of ontevreden bent u met [bedrijf X]?” (1=zeer ontevreden, 7= zeer tevreden)
Klanttevredenheid Top-2-Box	Een dummy variabele die aangeeft of de klant een score van 6 of 7 heeft gegeven op de klanttevredenheidsvraag.
Net Promoter Score (NPS)	“Hoe waarschijnlijk is het dat u [bedrijf X] aan een vriend of collega zou aanbevelen” (0=zeer onwaarschijnlijk, 10=zeer waarschijnlijk). Getransformeerd op de officiële NPS-wijze om te zien of de groepen zoals voorgesteld door Reichheld (2003) ook daadwerkelijk logisch zijn.
NPS waarde	De ongetransformeerde (0-10) NPS-waarde.
Customer Effort Score (CES)	“Heeft u geprobeerd [bedrijf X] te contacteren met enig vorm van verzoek?” (yes/no), Zo ja: “Hoeveel moeite kostte het u persoonlijk om ervoor te zorgen, dat <bedrijf X> uw verzoek in behandeling nam?” (1=weinig moeite, 5=veel moeite)



Top-2-Box klanttevredenheid is het vaakst significante voorspeller van retentie

- › De top-2-box klanttevredenheid is in de meeste sectoren een **significante** voorspeller van retentie.
- › De officiële NPS is in de meeste sectoren de **beste** voorspeller.
- › Top-2-box en NPS geven samen beste inzicht.
- › Grote verschillen tussen sectoren

	Significant in ... sectoren	Beste in ... sectoren
Klanttevredenheid	9 (50%)	3 (17%)
Klanttevredenheid Top-2-Box	12 (67%)	4 (22%)
NPS (officieel)	9 (50%)	5 (28%)
NPS (waarde)	10 (56%)	2 (11%)
CES	2 (11%)	2 (11%)



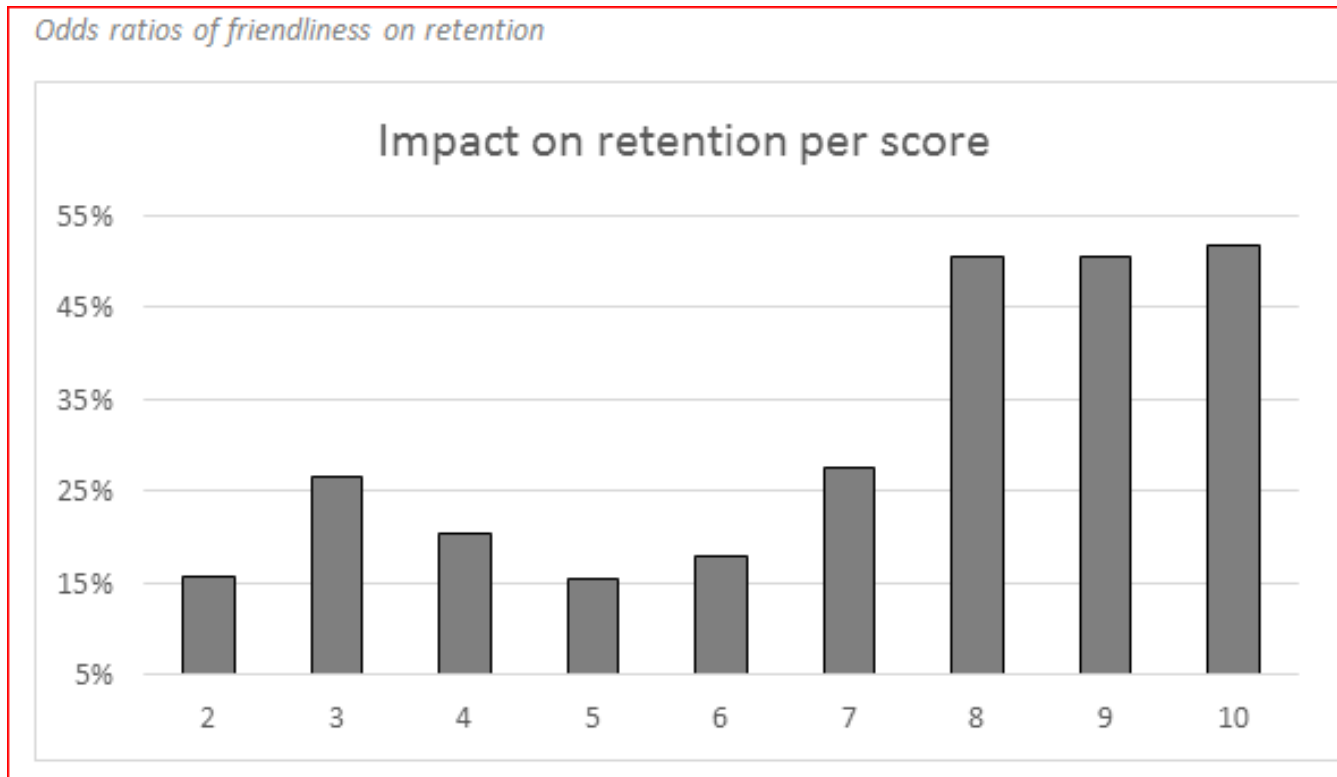
Onderzoek 2: Customer retention te voorspellen met klantvriendelijkheid?

- › Samenwerking SAMR en RuG
- › 6 Gouden regels klantvriendelijkheid van SAMR
- › Data: 2012-2016, alle bedrijfstakken
- › Blijven klanten die een bedrijf klantvriendelijk vinden en vertrekken “klagers”?





Grote stappen van 6 naar 7, naar 8; maar hoger is niet nodig



- › Effect op retentie tov benchmark (1)



Verdere resultaten

- › Top-2 of Top-3 box voorspelt minder goed dan de gehele schaal (gelukkig...)
- › Nauwelijks verschil in voorspelkracht tussen gemiddelde van de 6 Gouden Regels en 1 vraag over overall klanttevredenheid.
 - 6 Gouden regels relevant voor inzicht in individuele klant, maar correleren hoog.



Onderzoek 3: Bedrijfsomzet te voorspellen met klantvriendelijkheid?

- › Weer:
 - Samenwerking SAMR en RuG
 - 6 Gouden regels klantvriendelijkheid van SAMR
- › Stap “verder”: Stijgt de omzet van bedrijven die hoog scoren op klantvriendelijkheid?



Resultaten

- › Weinig of geen effect van gemiddelde klantvriendelijkheid score op omzetgroei.
- › Inverted-U effect:
 - Kleine stijging van 6 naar 6,5
 - Vrijwel geen effect rond de 7
 - Kleine daling van 7,5 naar 8,5
 - Dus weer: “extra hoog hoeft niet”
- › Weinig of geen verschil tussen bedrijfstakken.



Soms levert onderzoek op dat er weinig effecten zijn...



Wel effect op retentie, niet op bedrijfsomzet!

Hoe kan dat...?

Mogelijkheden:

- Er is echt wel effect op retentie, niet op omzet.
- Bedrijfsomzet is moeilijk te meten: cijfers niet altijd beschikbaar voor holdings, etc.
- Grote verschillen tussen klanten (1-10), kleine verschillen tussen bedrijven (6-8).
- Ecological fallacy of Aggregation bias: Effecten wel op individueel niveau; niet op bedrijfsniveau.



Conclusie

- › Customer experience, klantvriendelijkheid is voorspeller voor klantbehoud.
- › Effecten groter op individueel klant-niveau dan op geaggregeerd bedrijf-niveau.
- › Effect is niet lineair.
 - Tussen 1 en 6 nauwelijks verschil
 - Grote stappen voorwaarts van 6 naar 8
 - Tussen 8 en 10 nauwelijks verschil
 - Overdrijven hoeft niet!