



## Productivity Forum

ดร.นภดล ร่มโพธิ์

รองศาสตราจารย์ประจำสาขาวิชาการบริหารการปฏิบัติการ

คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์

nrompho@tu.ac.th

# Net Promoter Score (NPS) ตัววัดผล การปฏิบัติงานด้านลูกค้าที่น่าสนใจ

ในปัจจุบันนี้เป็นที่ทราบกันเป็นอย่างดีว่าการวัดผลการปฏิบัติงานขององค์กรมีความสำคัญเป็นอย่างยิ่งต่อความอยู่รอดและความสามารถในการแข่งขันขององค์กร องค์กรที่มีการวัดผลที่ถูกต้องย่อมที่จะเป็นองค์กรที่จะทราบถึงสถานะปัจจุบันขององค์กรได้เป็นอย่างดีและยังสามารถนำเอาข้อมูลของตัววัดผลนั้นไปประกอบการตัดสินใจในอนาคตได้อีกด้วย จึงไม่น่าแปลกใจที่มีหลายองค์กรที่ได้มีการลงทุนลงแรงไปเป็นจำนวนมากเพื่อที่จะสร้างระบบการวัดผลการปฏิบัติงานขององค์กรต่าง ๆ เช่นการวัดผลองค์กรแบบสมดุล (Balanced Scorecard) หรือระบบการวัดผลแบบอื่น ๆ

ในการสร้างระบบการวัดผลการปฏิบัติงานขององค์กรนั้น สิ่งที่สำคัญและไม่สามารถละเลยได้คือการออกแบบตัววัดผล ซึ่งโดยหลักการแล้วตัววัดผลที่เหมาะสมนั้นจะต้องถูกออกแบบมาจากกลยุทธ์ขององค์กร ตัววัดบางตัวอาจจะเหมาะสมกับบางองค์กร แต่อาจจะเป็นตัววัดผลที่ไม่ได้เกิดประโยชน์กับองค์กรอื่น ๆ ทั้งนี้เนื่องมาจากองค์กรแต่ละองค์กรมีกลยุทธ์ที่แตกต่างกัน ดังนั้นตัววัดผลก็ย่อมจะต้องแตกต่างกันออกไป

สำหรับองค์กรส่วนใหญ่แล้ว “ลูกค้า” ถือว่าเป็นผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่มีความสำคัญเป็นอย่างยิ่งต่อความอยู่รอดขององค์กร ดังนั้นจึงไม่น่าแปลกใจที่จะพบว่าเกือบทุกองค์กรจะมีการวัดผลการปฏิบัติงานทางด้านลูกค้า และถ้าหากวิเคราะห์จากเครื่องมือการวัดผลที่ได้รับความนิยมเป็นอย่างสูงอย่าง Balanced Scorecard แล้ว จะพบว่าลูกค้าถือเป็นมุมมองหลักมุมมองหนึ่งของมุมมองทั้ง 4 มุมมองเลยทีเดียว ซึ่งเป็นการเน้นย้ำให้เห็นถึงความสำคัญในการวัดผลการปฏิบัติงานทางด้านลูกค้าขององค์กร

อย่างไรก็ตาม หากลองพิจารณาตัววัดผลทางด้านลูกค้าขององค์กรโดยทั่วไป เราก็มักจะพบตัววัดที่เป็นที่นิยม ยกตัวอย่างเช่นคะแนนความพึงพอใจของลูกค้า จำนวนข้อร้องเรียน อัตราการรักษาลูกค้าเดิมหรืออัตราการหาลูกค้าใหม่ เป็นต้น ถึงแม้ว่าตัววัดเหล่านี้จะเป็นตัววัดที่มีความสำคัญแต่ตัววัดหลาย ๆ ตัวที่กล่าวมานี้อาจจะไม่ได้สะท้อนให้เห็นถึงความซื่อสัตย์ของลูกค้า ซึ่งจะมีความหมายเกินไปกว่าการที่ลูกค้าจะกลับเข้ามาซื้อสินค้าหรือใช้บริการขององค์กร ความซื่อสัตย์ของลูกค้านี้มีความหมายรวมถึงการที่ลูกค้าแนะนำให้เพื่อนหรือคนที่รู้จักมาใช้สินค้าหรือบริการขององค์กรด้วย ซึ่งความซื่อสัตย์ของลูกค้านี้เองจะมีส่วนช่วยให้องค์กรประสบความสำเร็จเป็นอย่างสูง เพราะเปรียบเสมือนว่าลูกค้าได้กลายเป็นเหมือนพนักงานขายคนหนึ่ง ขององค์กรนั่นเอง

ตัววัดผลตัวหนึ่งซึ่งเป็นที่นิยมในการวัดความพึงพอใจและความซื่อสัตย์ของลูกค้าได้แก่ตัววัดที่เรียกชื่อว่า Net Promoter Score (NPS) โดยตัววัดนี้จะสะท้อนให้เห็นถึงความพึงพอใจและความซื่อสัตย์ของลูกค้าและช่วยให้องค์กรมีความเข้าใจในระดับความพึงพอใจของลูกค้าได้มากกว่าการพิจารณาจากค่าเฉลี่ยของคะแนนความพึงพอใจของลูกค้าที่ได้จากการสำรวจแต่เพียงอย่างเดียว

NPS เป็นแนวคิดที่ได้รับการพัฒนาจาก Fred Reichheld จากบริษัทที่ปรึกษาชั้นนำ Bain & Company, and Satmetrix (และได้ถูกจดทะเบียน Registered Trademark ไปแล้ว) โดยแนวคิดนี้ได้รับการตีพิมพ์ในวารสาร Harvard Business Review ในปี 2003 ในบทความชื่อ “The one number you need to grow” สำหรับในการเก็บข้อมูลเพื่อใช้ในการคำนวณหาค่า NPS นั้น จะต้องมีการถามคำถามกับลูกค้าว่า “ท่านจะแนะนำบริษัท/สินค้า/บริการของเราให้กับเพื่อนหรือคนคุ้นเคยหรือไม่” และจะนำผลนั้นมาแบ่งกลุ่มลูกค้าออกเป็น 3 กลุ่มได้แก่ (1) Promoters (2) Passives และ (3) Detractors ซึ่งจะช่วยให้องค์กรสามารถจัดการกับลูกค้าแต่ละกลุ่มโดยใช้กลยุทธ์ที่แตกต่างกันได้

ในขั้นตอนการเก็บข้อมูลนั้น องค์กรจะต้องมีการทำการสำรวจความคิดเห็นจากลูกค้า ไม่ว่าจะเป็นวิธีการส่งแบบสอบถามทางจดหมาย ทาง Online หรือว่าการใช้การโทรศัพท์สัมภาษณ์ก็ตาม ซึ่งไม่ว่าจะเป็นทางใดก็ตามจะต้องให้แน่ใจว่าผู้ตอบสามารถตอบได้โดยอิสระ (ซึ่งมักจะเป็นการให้ตอบโดยไม่ต้องเปิดเผยชื่อ) และส่วนใหญ่แล้วนอกจากจะมีการถามถึงแนวโน้มในการแนะนำบริษัท/สินค้า/บริการกับคนที่รู้จักแล้ว ผู้สำรวจก็มักจะถามให้ผู้ตอบทำการประเมินบริษัทคู่แข่งไปด้วยพร้อมกัน รวมถึงอาจจะถามในรายละเอียดของบริษัท/สินค้า/บริการ ต่าง ๆ พร้อมกันไปด้วย

สำหรับมาตรวัดที่ใช้ในการประเมินนั้น เราจะให้ลูกค้าทำการประเมินจากคำถามว่า “ท่านจะแนะนำบริษัท/สินค้า/บริการของเราให้กับเพื่อนหรือคนคุ้นเคยหรือไม่” โดยจะมีคะแนนให้เลือกตั้งแต่ 0 ไปจนถึง 10 โดยที่ 0 หมายถึงไม่มีทางเป็นไปได้และ 10 จะหมายถึงเป็นไปได้อย่างแน่นอน และจากผลของคะแนนประเมินเราจะนำมาแบ่งกลุ่มลูกค้าออกได้เป็น 3 กลุ่มดังต่อไปนี้

(1) Promoters หรือกลุ่มลูกค้าที่จะสนับสนุนองค์กร คือกลุ่มของลูกค้าที่ให้คะแนน 9 ไปจนถึง 10 กลุ่มนี้จะเป็นกลุ่มลูกค้าที่ซื่อสัตย์และนอกจากจากซื้อหรือใช้สินค้าหรือบริการขององค์กรแล้ว ยังเป็นผู้ที่จะแนะนำสินค้าหรือบริการขององค์กรต่อไปด้วย

(2) Passives หรือกลุ่มลูกค้าที่พร้อมจะเปลี่ยนใจไปจากองค์กรหากพบสินค้าหรือบริการที่ดีกว่า คือกลุ่มลูกค้าที่ให้คะแนน 7 ไปจนถึง 8 กลุ่มลูกค้ากลุ่มนี้จะไม่ค่อยมีความซื่อสัตย์ต่อองค์กรมากนัก และอาจจะถูกชักจูงจากคู่แข่งได้ง่าย

(3) Detractors หรือกลุ่มลูกค้าที่ไม่พึงพอใจต่อสินค้าหรือบริการขององค์กร คือกลุ่มลูกค้าที่ให้คะแนนตั้งแต่ 0 – 6 กลุ่มนี้นอกจากจะไม่แนะนำสินค้าหรือบริการขององค์กรแล้ว ยังเป็นกลุ่มที่อาจจะทำลายชื่อเสียงขององค์กรด้วย กลุ่มนี้อาจจะยังคงซื้อสินค้าหรือบริการจากองค์กรอยู่แต่ทำไปด้วยความจำเป็น เช่นไม่มีทางเลือกอื่น ๆ เป็นต้น

## Productivity Forum

สำหรับค่าของ NPS นั้น จะสามารถคำนวณได้จากการนำเอาเปอร์เซ็นต์ของลูกค้าที่เป็น Promoters มาหักออกด้วยเปอร์เซ็นต์ของลูกค้าที่เป็น Detractors เพื่อให้เห็นได้ชัดเจนยิ่งขึ้นจึงขอยกตัวอย่างการคำนวณดังต่อไปนี้

ในการสำรวจความคิดเห็นของลูกค้าของบริษัทแห่งหนึ่ง ได้มีคำถามว่า “ท่านจะแนะนำบริษัท/สินค้า/บริการของเราให้กับเพื่อนหรือคนคุ้นเคยหรือไม่” ได้รับผลการตอบจากลูกค้า 1,000 คนดังต่อไปนี้

คะแนน	จำนวนคนที่ตอบในแต่ละคะแนน	จำนวนคนที่ตอบในแต่ละช่วง
0	10	% Detractors = (10+20+30+40+50+60+70) /1,000 = 28%
1	20	
2	30	
3	40	
4	50	
5	60	
6	70	
7	100	% Passives = (100 + 150)/1,000 = 25%
8	150	
9	200	% Promoters = (200 + 270)/1,000 = 47%
10	270	

จากตารางข้างบนค่า NPS = % Promotesr - % Detractors = 47 - 28 = 19% นั่นเอง

โดยปกติแล้วตัววัดนี้มักจะสามารถวัดได้ค่อนข้างถี่กว่าการวัดความพึงพอใจของลูกค้าโดยทั่วไป เนื่องจากตัววัดนี้สามารถวัดได้โดยใช้คำถามเพียงคำถามเดียว ดังนั้นองค์กรจึงสามารถวัดได้ถี่กว่าการทำการสำรวจความพึงพอใจของลูกค้า โดยอาจจะวัดได้ทุก ๆ เดือน และอาจจะทำการสุ่มเลือกลูกค้าต่าง ๆ กันออกไปในแต่ละเดือน สำหรับต้นทุนในการเก็บข้อมูลนั้นหากทำการเก็บพร้อม ๆ กันกับการวัดความพึงพอใจลูกค้าที่มีการถามคำถามจำนวนมาก ก็เท่ากับว่าไม่ได้มีต้นทุนในการเก็บเพิ่มขึ้นแต่อย่างใด แต่หากต้องการทำการสำรวจเพื่อถามคำถามนี้เพียงคำถามเดียว ก็อาจจะกล่าวได้ว่าจะมีต้นทุนที่ค่อนข้างสูงพอสมควร โดยเฉพาะอย่างยิ่งหากใช้การเก็บข้อมูลโดยการแจกแบบสอบถามทางจดหมาย อย่างไรก็ตามเพื่อให้ต้นทุนในส่วนนี้ลดลง หลายองค์กรก็จะใช้การส่งแบบสอบถาม Online หรือการเก็บข้อมูลในขณะที่เกิดการขายหรือการให้บริการ (ให้กรอกข้อมูลทันทีที่ลูกค้ามาซื้อสินค้าหรือบริการ) แต่วิธีหลังนี้จะต้องกระทำด้วยความระมัดระวังเพื่อไม่ให้ผู้ตอบเกิดความลำบากใจว่าบริษัทจะทราบว่าเป็นผู้ตอบคำถามและจะทำให้เกิดความลำเอียงในการตอบเกิดขึ้น

ในปัจจุบันนี้ตัววัด NPS นี้ได้รับการยอมรับจากหลายองค์กร จนมีข้อมูลจำนวนมากที่สามารถนำมาใช้เพื่อทำการเทียบเคียง (Benchmarking) ได้ ยกตัวอย่างเช่นข้อมูลจาก Website ของ Satmetrix ซึ่งเป็นบริษัทที่ให้คำปรึกษาเกี่ยวกับ NPS โดยตรงนั้นได้มีการทำการสำรวจและคำนวณค่า NPS ของแต่ละบริษัทในแต่ละอุตสาหกรรม ยกตัวอย่างเช่นในธุรกิจ Online Shopping นั้น Amazon.com ได้คะแนน NPS เท่ากับ 76% สำหรับลูกค้าในประเทศสหรัฐอเมริกา หรือบริษัท Apple ได้คะแนน NPS เท่ากับ 67% สำหรับลูกค้าในประเทศสหราชอาณาจักร เป็นต้น ทั้งนี้หากผู้อ่านสนใจหาข้อมูลเพิ่มเติมก็สามารถเข้าไปดูข้อมูลได้จาก <http://www.satmetrix.com/net-promoter/benchmark-reports/>

มีงานวิจัยจำนวนมากไม่น้อยพบว่า NPS มีความสัมพันธ์กับอัตราการเจริญเติบโตของบริษัท โดยบริษัทที่มีค่า NPS สูง มักจะอัตราการเติบโตสูงกว่าบริษัทคู่แข่ง อย่างไรก็ตามตัววัด NPS นั้นก็ไม่ได้บอกว่าจะทำไมลูกค้าถึงไม่แนะนำบริษัทให้กับคนที่คุ้นเคย ดังนั้นเพื่อให้เกิดความสมบูรณ์ องค์กรที่ใช้ตัววัดนี้ อาจจะต้องมีการสัมภาษณ์หรือมีคำถามเพิ่มเติมเกี่ยวกับสิ่งที่ลูกค้าชอบหรือสิ่งที่ลูกค้าเห็นว่าควรจะต้องทำการปรับปรุง เพื่อให้ผู้บริหารทราบถึงจุดแข็งและจุดอ่อนขององค์กรรวมทั้งสามารถวางแผนทางในการพัฒนาปรับปรุงองค์กรให้ลูกค้าได้ต่อไป

## เอกสารอ้างอิง

Reichheld, F.F. (2003), The one number you need to grow, *Harvard Business Review*, December.

Reichheld, F.F. (2006), *The Ultimate Question: Driving Good Profits and True Growth*, Boston, MA: Harvard Business School Press.

[www.netpromoter.com](http://www.netpromoter.com)