



# Net promoter score: solo soddisfazione e raccomandabilità?

Duccio Stefano Gazzei e Fabrizio Borrelli  
BNL - BNP Paribas

Il Net Promoter Score è un parametro che intende misurare la fedeltà del cliente e indirettamente la sua soddisfazione. Un'analisi approfondita svolta con metodologie semplici ma nuove ha portato a importanti risultati.

Uno degli indicatori che si sta ritagliando progressivamente sempre più spazio nelle discussioni degli uffici marketing di molte aziende italiane è il cosiddetto **NPS**<sup>1</sup>. Si tratta di un acronimo di una definizione inglese, cioè **Net Promoter Score**, che potremmo tradurre in italiano come tasso o punteggio di **passaparola** di un brand.

Si tratta di un parametro di **fedeltà del cliente**, sviluppato nel lontano 2003, quando i social network muovevano i primi timidi passi nel mondo della comunicazione B2B e B2C, da Fred Reichheld di Bain & Company in collaborazione con Satmetrix. L'obiettivo era determinare un punteggio di **soddisfazione** del cliente che fosse facile da interpretare e potesse essere utilizzato per il confronto fra diverse aziende.

Nonostante questo indicatore abbia ormai ... "terminato la terza media", con i suoi tredici anni di età, ha avuto dallo scorso anno un vero e proprio boom di interesse.

## Definizione

In pratica il NPS valuta in che misura un utente consiglierebbe una determinata impresa, un prodotto o un servizio ai propri amici, parenti o colleghi: perché, normalmente, quando si è soddisfatti di qualcuno o qualcosa, si tende a proporre la stessa esperienza anche agli altri.

Al cliente viene posta la seguente domanda:

"Attribuendo un valore compreso tra 0 e 10, quanto consiglieresti l'azienda/brand/prodotto X a un amico/parente/collega?", [1]

in cui il valore 0 è il valore più negativo e il valore 10 il più positivo della scala. Il calcolo avviene suddividendo le possibili risposte alla domanda indicata in tre categorie:

- i **promotori**: coloro che rispondono 9 o 10;
- i **passivi**: coloro che rispondono 7 o 8;

<sup>1</sup> AA.VV. (2016), Net Promoter Score (NPS): Use, Application and Pitfalls, in [www.checkmarket.com](http://www.checkmarket.com) Reichheld F.F. (2003), *The One Number You Need to Grow*, Harvard Business Review; Volpato E. (2011), *Ambasciatori o assassini?*, Il Dirigente, Manageritalia.

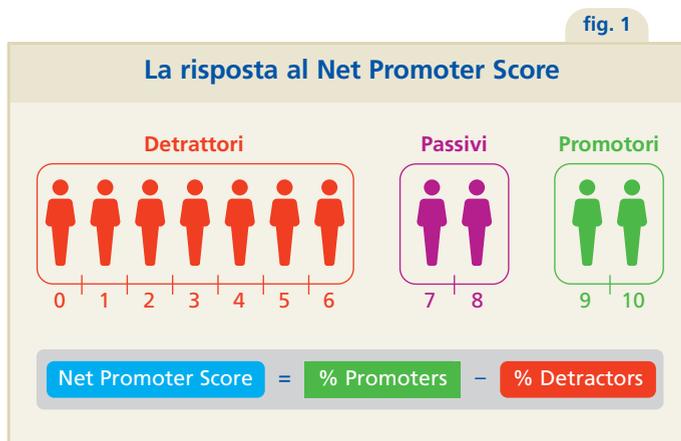
● i **detrattori**: coloro che rispondono da 0 a 6.

Il **Net Promoter Score** viene calcolato sottraendo la percentuale di detrattori alla percentuale di promotori ottenuta. Il risultato però non viene espresso in punti percentuale, ma come numero assoluto compreso tra -100 e +100. Per fare un esempio, se il risultato del sondaggio riporta un 25% di promotori, un 55% di passivi e un 20% restante di detrattori, il nostro NPS sarà  $25\% - 20\% = +5$ .

Abitualmente al cliente non promotore viene anche chiesto qual è il miglioramento più importante che l'azienda dovrebbe apportare per essere consigliata sicuramente. **L'analisi dei verbatim dei clienti** è un elemento fondamentale del "sistema NPS" in quanto permette di qualificare il voto del cliente specificando la corretta direzione degli interventi da effettuare.

Oggi il Net Promoter Score viene utilizzato da un alto numero di aziende come strumento di riscontro della soddisfazione della clientela. Fornisce alle imprese un'indicazione, facile da interpretare e da utilizzare come input per meglio indirizzare le **strategie aziendali**. Secondo molti, il NPS è anche un ottimo indicatore della crescita potenziale e della **fidelizzazione** del cliente per quanto riguarda sia l'azienda stessa sia il singolo prodotto.

Naturalmente è possibile tracciare l'andamento del NPS nel tempo o confrontarlo con un obiettivo precedentemente stabilito, suddividerlo per diverse aree di interesse, controllare la posizione della propria



azienda rispetto alla posizione media del settore in cui si opera, ecc.

### Il caso di studio

In BNL volevamo capire bene quale tipo di informazione potesse realmente fornire questo indicatore, apparentemente di buona qualità ma molto consulenziale e ancora senza una letteratura su casi applicati che spieghi se, effettivamente, e in che misura, sia realmente "ottimo indicatore della crescita potenziale e della fidelizzazione del cliente per quanto riguarda sia l'azienda stessa sia il singolo prodotto".

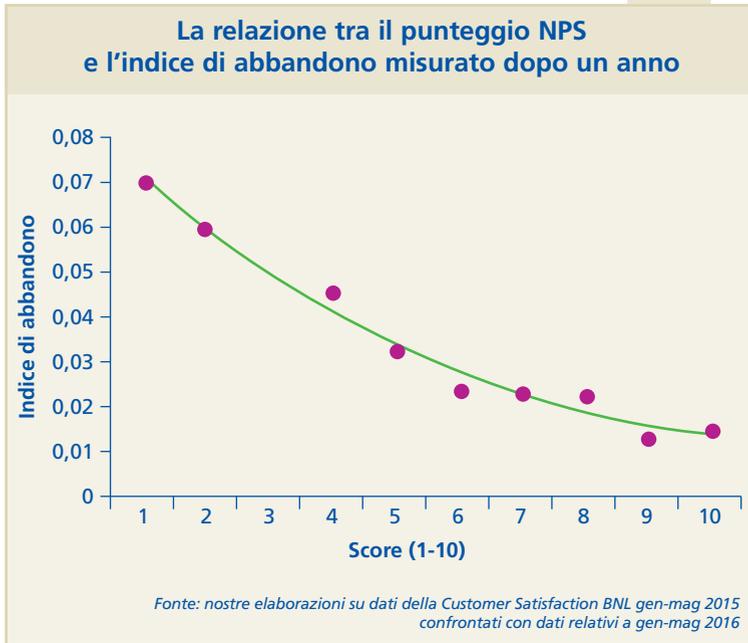
Abbiamo messo sotto osservazione per un anno circa 30.000 clienti che avevano risposto alla domanda precedente [1] all'interno dei nostri monitoraggi di soddisfazione dei servizi realizzati insieme all'istituto di ricerca GN Research.

I risultati dello studio hanno mostrato molto di più di quanto ci attendevamo: con l'adozione di pochi e semplici strumenti statistici, il framework NPS ci ha restituito un vero e proprio caleidoscopio di informazioni strategiche capaci di rivoluzionare



Il NPS valuta quanto un cliente consiglierebbe un'impresa, un prodotto, un servizio

fig. 2



NPS riesca a cogliere meglio delle tradizionali analisi di customer satisfaction, lo stato della relazione tra clienti e banca: un punteggio NPS troppo basso, è sintomo di grave malessere e è fortemente correlato al rischio di uscita del cliente stesso. Abbiamo provato poi a verificare se, dall'altra parte, i Promotori, oltre a effettuare il passaparola del brand, siano anche importanti perché con i loro buoni economics fanno crescere la banca.

Utilizzando la metodologia statistica nota come componenti principali, abbiamo elaborato un indice (**Indice di performance**) capace di riassumere, per ogni cliente, in modo efficace:

- cross selling;
- margine di intermediazione;
- fondi intermediati (raccolta+impieghi).

L'indice in questione viene calcolato sommando, ponderandole, le tre variabili standardizzate: quindi una crescita dell'indice dopo un anno, segnala un sicuro miglioramento della posizione del cliente e, soprattutto, un suo contributo positivo alla crescita dell'azienda bancaria.

Nella fig. 4 è mostrato il risultato dell'analisi: nell'asse orizzontale il valore del punteggio NPS, nell'asse verticale la percentuale dei clienti che hanno verificato una crescita dell'indice di performance dopo un anno. Si vede bene la predominanza relativa dei clienti Promotori che raggiungono anche i 10 punti percentuali. Certo, la relazione è meno forte rispetto a quella mostrata in fig. 2: la cosa non ci sorprende perché i clienti Pro-

l'approccio ai prodotti e ai modelli di servizio.

Ma andiamo per ordine.

Come prima analisi volevamo capire se vi fosse davvero una relazione tra il punteggio tra 0 e 10 (da ora in avanti "punteggio NPS") alla base del Net Promoter Score e il **tasso di abbandono della clientela**. Abbiamo quindi analizzato cosa fosse successo, dopo un anno, ai clienti che avevano risposto alla domanda nei mesi da gennaio a maggio 2015.

La relazione tra punteggio NPS e l'indice di abbandono esiste, è significativa, e è mostrata nel grafico di fig. 2.

Se analizziamo la stessa informazione sui cluster che derivano dal punteggio NPS (Detrattori, Neutri e Promotori), otteniamo i valori medi per cluster riepilogati nella fig. 3.

L'indice di abbandono dei Detrattori è quasi tre volte più alto dell'indice dei Promotori. Quindi è evidente quanto la semplice domanda del



**L'indice di abbandono dei detrattori è quasi tre volte più alto di quello dei promotori**

fig. 3

### Valori medi dell'indice di abbandono per cluster NPS

| Segmento                  | Numero clienti | Clienti usciti | Indice di abbandono |
|---------------------------|----------------|----------------|---------------------|
| Detrattori                | 2.657          | 107            | 4,03%               |
| Neutri                    | 8.799          | 196            | 2,23%               |
| Promotori                 | 21.404         | 321            | 1,50%               |
| <b>Totale complessivo</b> | <b>32.860</b>  | <b>624</b>     | <b>1,90%</b>        |

Fonte: nostre elaborazioni su dati della Customer Satisfaction BNL gen-mag 2015 confrontati con dati relativi a gen-mag 2016

motori, essendo clienti contenti del servizio fatto dalla banca, hanno già cross selling, margine di intermediazione e fondi intermediati ai massimi livelli. Quindi vi è minore spazio di crescita.

Già da queste prime analisi si vede bene quale deve essere la strategia della banca:

- far crescere i Promotori. Oltre che con il passaparola, benefico per favorire nuove acquisizioni, partecipano loro stessi alla crescita dell'azienda: più del 40% di essi, infatti, hanno migliorato i loro economics nell'arco di un anno;
- trasformare i Neutri in Promotori. Si tratta di clienti comunque soddisfatti ma non abbastanza da diventare fan della banca. La sfida è quella di far vivere esperienze di servizio speciali tali da stimolare il passaparola positivo: i cosiddetti "wow moment";
- presidiare il fenomeno dei clienti Detrattori: questi sono vere e proprie "bombe" innescate, in quanto con il passaparola negativo danneggiano il brand dell'azienda e hanno un tasso di abbandono molto più alto degli altri clienti. È per questa ragione che la metodologia NPS consiglia di prendere subito contatto con i clienti che hanno dato un punteggio uguale o inferiore a sei, per capire i loro problemi, le ragioni del malessere e, se possibile, risolverli.

#### Genesi e significato di una risposta

**a) Il cliente è un detrattore, che fare?**  
In realtà, riprendendo l'ultimo pun-

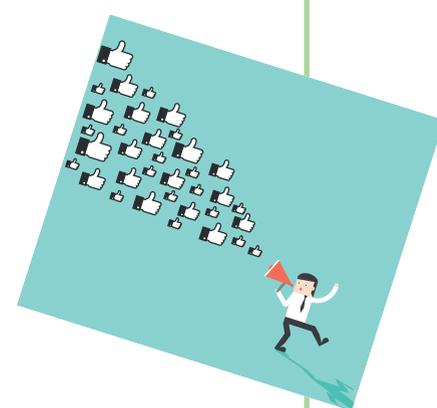
to appena trattato, di cosa ci si accorge se si va ad incontrare (o a telefonare) al cliente detrattore?

Si scopre che il suo disagio può dipendere prevalentemente da tre ordini di fattori:

**1)** problemi o disagi derivanti dall'operato del team di agenzia utilizzata dal cliente. È il caso, ad esempio, di errori contabili, di un gestore che non risponde al telefono, di comportamenti scortesi da parte degli sportellisti, di lunghe attese allo sportello, ecc.;

**2)** problemi generati da processi della banca inefficaci o da decisioni prese dalla direzione generale o da strutture gerarchicamente più alte rispetto all'agenzia. Si tratta, ad esempio, di una modifica di prezzo di un prodotto o di un servizio, del processo di erogazione dei mutui o dei prestiti troppo lungo, dell'eccessivo roll out del personale di consulenza tra agenzie, ecc.;

**3)** problemi nel modello di servizio adottato dalla banca nei confronti di alcuni target di clientela. È il caso, ad esempio, di un livello di consulenza troppo basica o troppo specialistica, un sistema di vendita non adeguato al cliente perché troppo digitale o troppo tradizionale, una cattiva di-

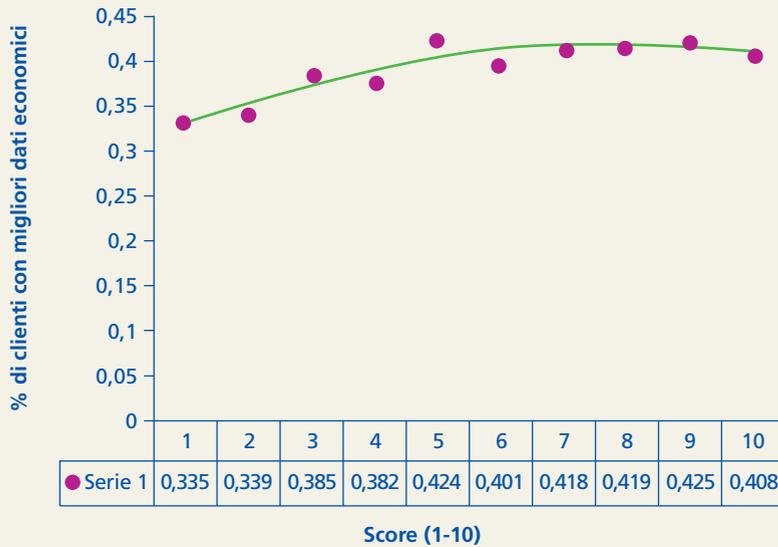


I "Promotori" di NPS usano la banca in modo molto intenso



fig. 4

### La relazione tra il punteggio NPS e la percentuale dei clienti che hanno migliorato la loro performance dopo un anno



Fonte: nostre elaborazioni su dati della Customer Satisfaction BNL gen-mag 2015 confrontati con dati relativi a gen-mag 2016

È importante **contattare il cliente "Detrattore"** per capire le sue motivazioni



slocazione dell'organizzazione territoriale, ecc.

Anche se in tutti i casi si ha un cliente arrabbiato, è molto diverso il modo in cui può essere approcciato il suo problema per evitare che diventi un cliente "detrattore". È questo, infatti, uno dei momenti più importanti della filosofia NPS e è denominato "close the loop", cioè "chiudere il cerchio": dopo aver raccolto nel corso dell'intervista il parere negativo del cliente, lo si contatta il prima possibile per capire le motivazioni della sua arrabbiatura e per recuperare la sua soddisfazione.

Nel caso di problemi di tipo 1), quest'ultima operazione è più semplice in quanto il problema dipende in modo diretto dal team di agenzia. Negli altri casi 2) e 3) il direttore può solo farsi parte attiva per segnalare ai livelli più alti dell'organizzazione

quanto di negativo sia stato raccolto dai clienti. La sua telefonata al cliente arrabbiato sarà comunque fondamentale e sicuramente molto apprezzata, soprattutto dalla parte della clientela più empatica e più sensibile alle attenzioni del personale della banca. Ma non potrà promettere una risoluzione ai problemi lamentati che non dipendono da lui o dalla sua agenzia. In questo caso potrà essere utile predisporre dei format di risposta per aiutare il direttore nella gestione della problematica del cliente.

### **b) La voce del cliente mi può aiutare a migliorare i processi?**

L'analisi delle problematiche è fondamentale per comprendere se vi siano processi che non funzionano e/o, soprattutto, se sia sbagliato il modello di servizio nei confronti di alcuni target di clientela.

Per esempio, filtrati dall'analisi i problemi originati in agenzia, importanti ma risolvibili con maggiore facilità, il primo test da effettuare è verificare se il problema segnalato dai clienti sia afferente a un prodotto/servizio/processo percepito allo stesso modo da tutta la customer base o esistano differenze nella reazione tra specifici segmenti di clientela. L'esempio a cui si riferiscono i dati in fig. 5 è relativo a problematiche legate al lancio di alcune nuove funzionalità del sito Internet della banca.

Il campione preso in considerazione è stato classificato secondo la metodologia proposta da GfK Eurisko, con una segmentazione basata sui tre descrittori: livelli di scolarizzazione, reddito e età.

fig. 5

### Percentuali di detrattori e promotori\* all'interno dei cluster GfK Eurisko

| Segmenti            | Livello scolarizzazione | Livello di reddito | Età   | % non detrattori | % detrattori  | Sign. |
|---------------------|-------------------------|--------------------|-------|------------------|---------------|-------|
| Benestanti          | Basso                   | Alto               | Alta  | 13,9%            | 8,4%          | 0,00  |
| Disimpegnati        | Basso                   | Basso              | Bassa | 31,7%            | 28,5%         | 0,19  |
| Elite culturale     | Alto                    | Alto               | Bassa | 13,4%            | 24,6%         | 0,00  |
| Funzionali          | Basso                   | Alto               | Bassa | 12,4%            | 11,6%         | 0,63  |
| Innovazione giovane | Alto                    | Basso              | Bassa | 10,4%            | 14,1%         | 0,03  |
| Lontani             | Basso                   | Basso              | Alta  | 6,2%             | 3,2%          | 0,02  |
| Tycoon              | Alto                    | Alto               | Alta  | 12,0%            | 9,6%          | 0,17  |
| <b>Totale</b>       |                         |                    |       | <b>100,0%</b>    | <b>100,0%</b> |       |

■ situazioni dove le differenze tra percentuali sono significative

\* valutazioni su alcune nuove funzionalità del sito Internet della Banca

Fonte: nostre elaborazioni su dati della Customer Satisfaction BNL gen-mag 2016

Abbiamo adottato una metodologia di analisi nota come "modalità caratterizzanti".

Dopo aver selezionato tutti coloro che avevano lasciato traccia, nel verbatim di commento, di problemi lamentati sul sito Internet, sono state confrontate le percentuali di "detrattori" e "non detrattori" presenti nelle varie categorie commerciali (raggruppamenti di professioni).

Per esempio i clienti Benestanti (scolarità bassa, reddito alto, età più alta della media) sono il 14% dei "non detrattori" e l'8 dei "detrattori". L'analisi effettuata (può essere usata l'analisi della varianza o il test di omogeneità delle medie) rifiuta l'ipotesi nulla di omogeneità dei due valori, quindi la maggior quota di non detrattori è una modalità caratterizzante per i Benestanti, il che permette di affermare che hanno apprezzato le funzionalità del sito.

Cosa diversa per gli Elite culturale: quasi il doppio dei detrattori rispetto agli altri ne fa una modalità caratterizzante; quindi per questo target le nuove funzionalità non vanno bene. Tirando le somme si ha proprio l'impressione che le novità apportate al sito funzionino bene per i profili di bassa scolarità (Benestanti e Lontani), siano indifferenti per i Tycoon, Funzionali e Disimpegnati, non siano state apprezzate dai profili scolarizzati (Innovazione giovani e Elite culturale).

Interessante poi è studiare la correlazione tra cluster NPS e professioni. L'esempio successivo si riferisce a un'analisi dove i detrattori sono stati individuati tra coloro che avevano

lamentato disagi per un cambiamento delle commissioni di conto corrente (fig. 6).

In questo caso l'analisi effettuata vede l'applicazione di una semplice regressione ad albero che presenta, come variabile output, la quota di detrattori (9,5%) e, come variabili input (regressori), le professioni e l'atteggiamento nei confronti dell'utilizzo dei canali.

La prima evidenza è la forte sensibilità alla modifica delle condizioni da parte dei clienti inclusi nella categoria professionale dei Militari: la percentuale dei detrattori è il doppio di quella del campione (20,5%). Stessa situazione per i clienti Impiegati "Digito-relazionali", che hanno cioè rapporto con la banca via Internet, via ATM e tramite il gestore, senza andare mai allo sportello (19%).

L'operazione di modifica delle condizioni non è stata percepita negativamente dalle professioni diverse dai Militari e dagli Impiegati, specialmente se Multicanale.

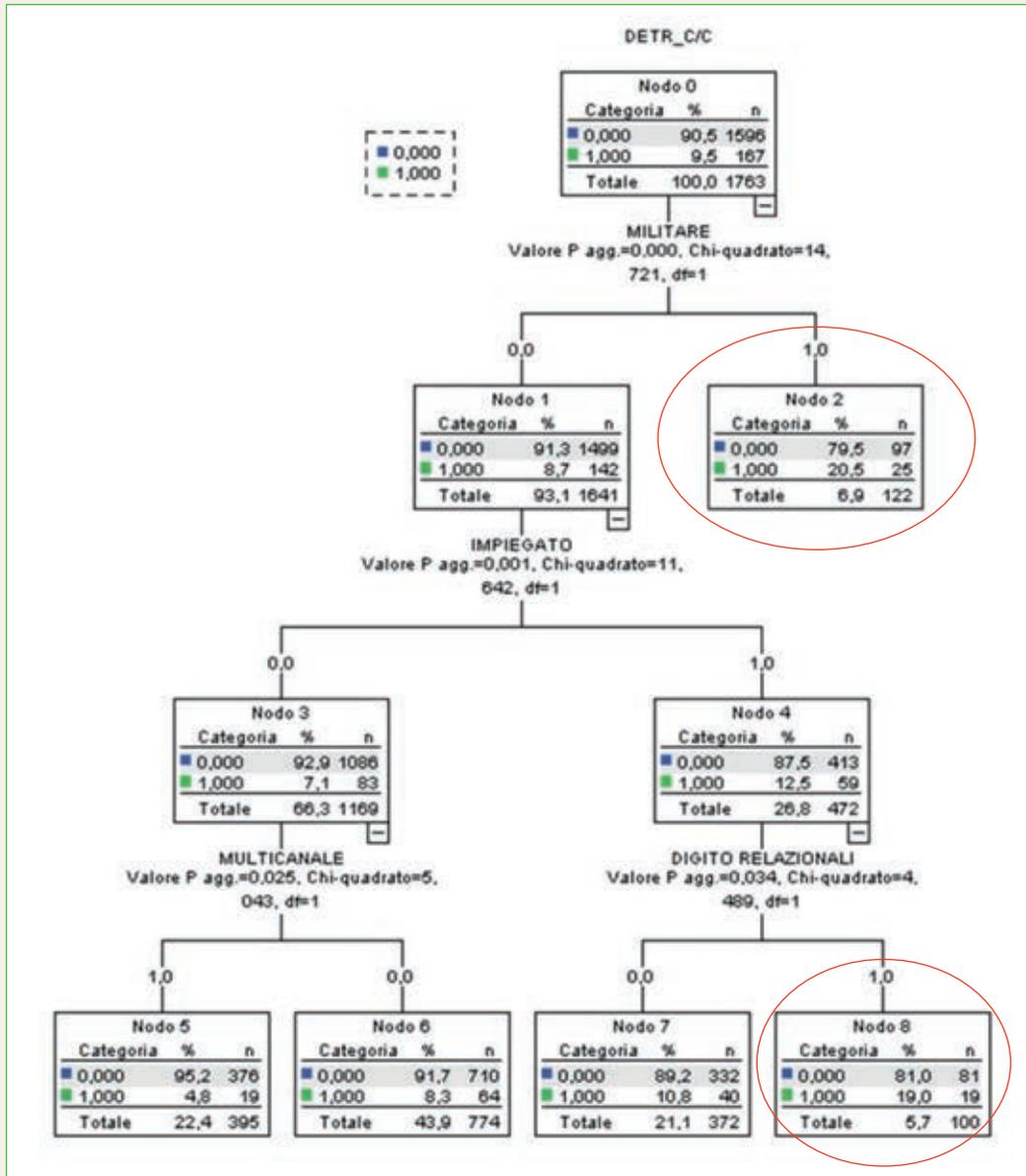


Vanno effettuate  
analisi approfondite  
sui diversi target



fig. 6

**Albero di regressione che analizza la relazione tra detrattori per la variazione delle condizioni di conto corrente e le professioni**



Fonte: nostre elaborazioni su dati della Customer Satisfaction BNL gen-mag 2016

**C) Può essere utilizzato il NPS per analizzare il modello di servizio?**

Infine può essere molto utile il ricorso alle cosiddette "mappe isometriche".

L'esempio che segue mette in relazione lo score NPS con due variabili tipiche delle analisi sociodemografi-

che sulla clientela: l'età e il livello di scolarizzazione.

Nel grafico in fig. 7, l'asse orizzontale rappresenta l'età, l'asse verticale il livello di scolarizzazione. La parte interna, a colori, rappresenta la mappa isometrica. In sostanza, i colori identificano le curve di livello: per

Con il **text mining** è possibile utilizzare la **vera voce del cliente** per migliorare

esempio il verde identifica tutte le combinazioni di età e tasso di scolarizzazione con valore medio dello Score NPS inferiore o uguale a 6 (detrattori). L'azzurro tutti i valori compresi tra 7 e 8 (neutrali) e il colore viola identifica i valori superiori a 8 (promotori).

In questo modo è possibile leggere con estrema chiarezza se il disagio sia trasversale, uniforme sui vari segmenti, oppure se stiamo adottando un modello di servizio che va bene per alcune fasce di clientela ma che non funziona per altre.

### Conclusioni

Abbiamo scoperto che il Net Promoter Score, probabilmente perché prevede una risposta che coinvolge il cliente nel mettersi in gioco con conoscenti, amici, parenti per consigliare o meno la banca, esprime in modo molto efficace lo stato della sua relazione con la banca stessa.

A volte quest'ultima è pregiudicata da problemi che possono insorgere nei cosiddetti "momenti di contatto", quando cioè il cliente ha necessità di un prodotto/servizio allo sportello, all'ATM, parla con un gestore commerciale, ecc. Spesso però basta una telefonata del direttore dell'agenzia abitualmente frequentata dal cliente per consentire di comprendere il problema e magari risolverlo.

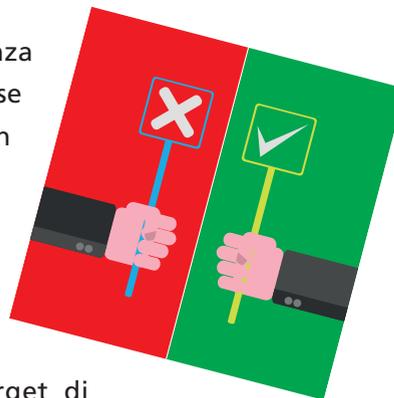
Ma il NPS può diventare anche un

indicatore di importanza strategica in quanto, se correttamente messo in relazione con le caratteristiche dei clienti, può farci comprendere se i nostri modelli di servizio sono adeguati ai target di clientela che compongono il nostro portafoglio.

E grazie a strumenti come il text mining, è possibile inoltre utilizzare la "vera voce del cliente" per identificare le azioni correttive migliori da apportare.

Quindi il NPS è solo un indicatore di soddisfazione e raccomandabilità?

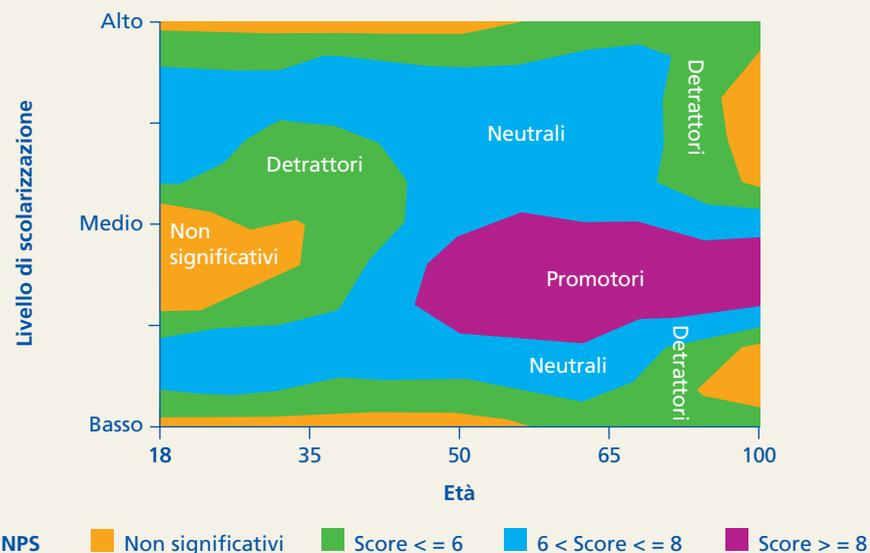
No, possiamo dire che è molto, molto di più!



Le mappe isometriche aiutano a capire se il modello di servizio è ottimale per tutti i segmenti

fig. 7

Mappa isometrica che rappresenta i livelli dello score NPS in relazione alle combinazioni di età e livello di scolarizzazione



Fonte: nostre elaborazioni su dati della Customer Satisfaction BNL gen-mag 2016

Duccio Stefano Gazzei, Responsabile Customer Analytics & Customer Satisfaction;  
Fabrizio Borrelli, Coordinatore Indagini e ricerche - BNL – BNP Paribas