

Struktureret kundeindsigt gav kvantespring i kundetilfredshed

Betalingselskabet Nets har med visionen ”empowering an easier tomorrow” sat sig for at skabe markant bedre kundeoplevelser. I denne artikel deler Jeppe K. Folling, Senior Vice President i Nets og tidligere ansvarlig for Customer Experience Transformation, hans læring i at bruge struktureret kundeindsigt til at forbedre kundeoplevelsen.

Seks indsatser der gjorde forskellen

”Vi har målt kundetilfredshed i flere år, men tidligere har vi ikke været strukturerede nok til at omsætte de mange data til forbedringer, og derfor er det ofte blevet til en jagt efter lavthængende frugter.”

Den udvikling satte Nets sig for at vende og på kun 3 år har Nets skabt en enestående udvikling i kundetilfredsheden fra 60 til over 70. Jeppe K. Folling peger på især seks indsatser, som har været afgørende:

1. Mål på end-to-end kundeoplevelsen – ikke kun i touch-points
2. Følg op struktureret og hyppigt
3. Skab én sandhed med gode eksempler
4. Drøft resultater på tværs af værdikæden
5. Topleledelsen som rollemodel
6. Demokratiser data og historier

1. Mål på end-to-end kundeoplevelsen – ikke kun i touch-points

Nets har sat fokus på at forstå hele kundens rejse og ikke kun touch points.

”Kundeoplevelsen skabes ofte ikke alene i et kontaktpunkt, men på tværs af en hel kunderejse. Derfor er det også nødvendigt at måle på end-to-end oplevelsen.”

2. Følg op struktureret og hyppigt

For at skabe efterspørgsel på dyb kundeindsigt fra forretningen er kundeoplevelsen gjort til en fast del af de såkaldte business reviews, hvor hver enkelt forretningsenhed præsenterer resultater for direktionen.

3. Skab én sandhed med gode eksempler

Forud for hvert kvartalsvis business review driver Nets’ customer insights team en struktureret forberedelsesproces, hvor de først dybdeanalyserer kvantitative data fra hyppige kundemålinger og driftsmæssige data på tværs af kunderejsen samt kvalitative data såsom kundekommentarer.

”Det kan være svært at forstå, hvorfor et tal rent faktisk er gået op eller ned. Vores opgave er at koge de mange data og kundefeedback ned til én sandhed, som gør det nemt for topledelsen at forstå både symptomer og bagvedliggende årsager, og dermed have den rigtige drøftelse.”

Til at understøtte de dybdegående analyser udarbejder customer insights teamet konkrete kundehistorier for at sætte kød og blod på tallene.

”Det er stærkt med eksemplets magt, når man skal fortælle historien om en central KPI. Her bruger vi således kundehistorierne til at personificere et centralt nøgletal.”

4. Drøft resultater på tværs af værdikæden

Som en del af den forberedende proces er customer insights teamet i dialog med repræsentanter på tværs af værdikæden for at modne problemstillinger og forbedringsforslag.

”Kundeoplevelsen skabes i et samspil på tværs af værdikæden. Derfor er det også afgørende at samle repræsentanter på tværs af værdikæden, så vi i fællesskab får en bedre forståelse af kundens pains, og hvordan vi kan forbedre os.”

Jeppe understreger desuden, at det er samspillet mellem customer insights teamet og nøglepersoner i forretningen, at det materialet er nemt at drøfte med topledelsen.

5. Topleledelsen som rollemodel

Udover den kvartalsvise forberedelsesproces og business review har customer insights teamet faciliteret dage med det formål at få topledelsen tættere på kundernes dagligdag.

”Vi har bl.a. gennemført såkaldte ”walk the journey”-kundebesøg, hvor vi har haft den øverste ledelse helt nede i maskinrummet for at forstå kundernes oplevelse, herunder hvor Nets kan gøre det bedre.”

Jeppe påpeger, at det udover en bedre forståelse også sender et stærkt signal internt.

"Sådanne kundebesøg danner grundlag for meget konkrete drøftelser af kundeudfordringer og løsninger, og det er noget vi generelt gerne vil motivere vores ledere til at gøre. Derfor er det også vigtigt, at topledelsen går forrest."

6. Demokratiser data og historier

Skal Jeppe pege på et andet initiativ, som virkelig rykker ved kulturen i Nets, så fremhæver han de såkaldt "Customer Insights Sharing Sessions", åbne kundebatter hvor alle i Nets kan deltage.

"Vi har med disse sessioner taget data, som tidligere var fortrolig, og gjort det frit tilgængeligt for alle i Nets. Vi oplever at få nogle meget frugtbare drøftelser på tværs – det er virkelig noget, som rykker ved kulturen."

Kundebatterne er sammen med townhall meetings og anden intern kommunikation med til at skabe en rød tråd mellem fokus i business reviews og kommunikationen til organisationen.

Læring: Hav fokus på den rigtige dialog

For Jeppe har rejsen særligt handlet om, hvordan man skaber den rigtige dialog – med både topledelsen og ude i organisationen.

"Vi har hjulpet de enkelte ledergrupper til at drøfte det, som er vigtigst for kunden, og til at træffe velovervejede beslutninger – frem for alene at iagttage trendlines og enkeltstående datapunkter." Jeppe slutter med følgende opsummering:

"Lige som vi har en klar holdning til, hvor ofte vi spørger kunderne, så har vi nu også en klar holdning til, hvordan vi behandler de resultater, vi er nået frem til."



TOMAS LYKKE
Senior Partner
tl@hildebrandtbrandt.com



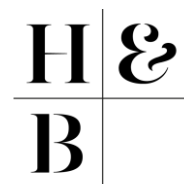
PHILIP TELMER
Senior Advisor
pt@hildebrandtbrandt.com

Om H&B

H&B hjælper vi topledelse i ambitiøse organisationer med at opnå toppræstationer og løse deres vigtigste udfordringer – for mennesker, med mennesker, som mennesker. Gennem værdiskabende rådgivning og robust eksekvering ruster vi vores klienter til fremtiden.

Vi er en uafhængig rådgiver for familieejede virksomheder, familier og familiekontorer. Vi bistår i konkrete udviklingsforløb og på ad hoc basis over mange år.

[Læs mere på hildebrandtbrandt.com/](https://www.hildebrandtbrandt.com/)



REAL VALUE. REAL PEOPLE.