Gør det enkelt at være kunde

Effekten af Betalingsservice på virksomhedens bundlinje

Gør det enkelt at være kunde - Effekten af Betalingsservice på virksomhedens bundlinje

1. udgave 2018

Copyright © 2018 H&B | Hildebrandt & Brandi

Forfatter: H&B | Hildebrandt & Brandi
Grafisk opsætning: PubliShare ApS / Spintype.com

I samarbejde med Nets Danmark har H&B | Hildebrandt & Brandi analyseret 1,2 mio. individuelle kunderelationer på tværs af fem brancher fra årene 2013 til 2017.

HILDEBRANDT & BRANDI

Indholdsfortegnelse

En velbevaret hemmelighed 4

Kundechurn 7

Kundeloyalitet 10

Rykkere, ikke-værdiskabende kald og manuelle processer 13

Tab på debitorer 18

Betalingsoplevelsens effekt på virksomhedens bundlinje 20

Kunder vil have enkelhed fremfor alt 22

Betalingsoplevelsen skal på ledelsens agenda 26

Vil du vide mere 33

En velbevaret hemmelighed

I kampen for øget værdiskabelse og afkast sætter virksomhedsledere traditionelt ind for at forbedre både top- og bundlinje. I disse bestræbelser fokuseres der ofte på at skaffe nye kunder og på at styrke loyalitet og indtjening i den eksisterende kundebase.

Specielt er fokus på kundeloyalitet voksende, fordi mange virksomheder har erfaret at loyale kunder køber mere, anbefaler virksomheden til andre og koster mindre at servicere. En stor andel af loyale kunder er derfor essentiel for at opnå bæredygtige resultatforbedringer.

Et ofte overset område i denne forbindelse er optimeringen af kundens betalingsoplevelse. En god betalingsoplevelse kan have en væsentlig betydning for både kundeloyalitet og indtjening, men den kræver at virksomheden arbejder bevidst med at skabe de bedste betalingsoplevelser for kunden igennem hele dennes levetid.

Som resultat heraf går danske virksomheder glip af millioner af kroner på bundlinjen såvel som muligheden for at skabe varigt bedre kundeoplevelser og -loyalitet.

Igennem adskillige projekter på tværs af brancher har vi erfaret at betalingsformen, særligt Betalingsservice, har en stor indvirkning på kundeoplevelsen og herigennem kundechurn, NPS, tab på debitorer, kald osv. Vi har derfor, i samarbejde med Nets DK, sat os for at teste om de erfarede effekter også holder vand, når vi tester dem i en større skala.

Gennem analyse af 1,2 mio. danske kundeforhold over fem år i fem forskellige brancher (*publicering, fagforening, TV-udbyder, forsikring og energi*), er vi nået frem til fire vigtige konklusioner, som vi i denne rapport beskriver og uddyber potentialet af at arbejde med.

3X

Kunder der ikke bruger Betalingsservice har årligt 3 gange så stor sandsynlighed for at churne

11 POINT

Kunder på Betalingsservice har en Net Promoter Score, der er 11 point højere end kunder uden Betalingsservice

2,5X

Sandsynligheden for tab er 2,5 gange større ved kunder uden Betalingsservice

2,8X

Kunder der ikke bruger Betalingsservice har årligt 2,8 gange så stor sandsynlighed for at modtage en rykker

Kundechurn

Kundechurn (kundeafgang) kan ikke elimineres, men niveauet kan reduceres med implementeringen af de rette indsatser. Studier viser at en reduktion af kundechurn på bare 2%-point kan have lige så stor en indflydelse på bundlinjen som en 10% reduktion af omkostningerne. *(Vil du anbefale os? – Kundeloyalitet i praksis.* Gyldendal Business, 2012)

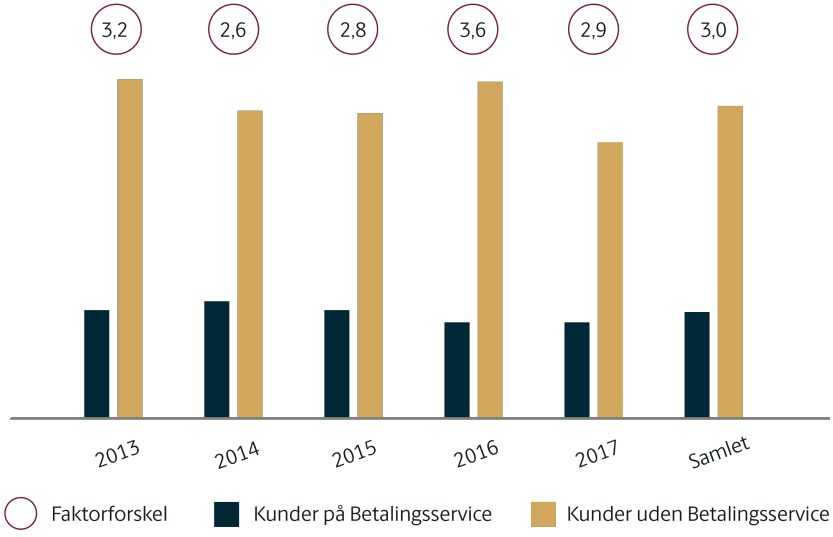
Kundechurns store effekt på virksomhedens økonomi skyldes at kunderelaterede udgifter generelt falder med kundens anciennitet. Nye kunder er specielt dyrere end etablerede kunder på fem centrale punkter:

1. Det kan være dyrt at anskaffe sig nye kunder
2. Loyale kunder er administrativt billigere at håndtere
3. Loyale kunder er mere tilbøjelige til at øge deres engagement
4. Loyale kunder er mindre prisfølsomme
5. Der er mindre tab på etablerede kunder

Vi finder at kunder der ikke bruger Betalingsservice, årligt har 3 gange så stor sandsynlighed for at churne versus kunder på Betalingsservice.

En af årsagerne til at Betalingsservicekunder churner mindre end kunder uden Betalingsservice er, at mange nye kunder ikke bliver tilstrækkeligt godt onboardet i begyndelsen af deres kunderelation. En god onboarding handler for det første om, at kunden oplever fuld værdi af sine produkter og ydelser. For det andet handler det om, at kunden bliver korrekt oprettet i systemer m.m., således at hverdagen opleves så enkel som overhovedet muligt.

SANDSYNLIGHED FOR KUNDECHURN, 2013-2017

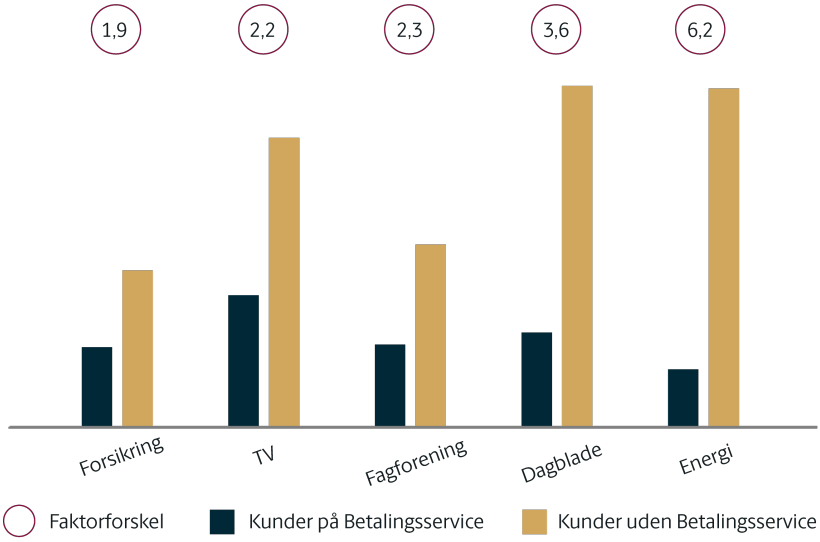


For kunder der er tilmeldt Betalingsservice, kører alle betalinger automatisk, indtil kunden foretager en aktiv handling. For kunder, der benytter indbetalingskort, vil betalingen være afhængig af en aktiv handling i forbindelse med hver opkrævning, mens der for kunder tilmeldt automatisk korttræk kan opleves ophør af betaling ved fornyelse eller spærring af kort. Får man derfor onboardet kunden på et så automatiseret betalingsforløb, som overhovedet muligt, falder kundeafgangen, da kunden oplever mindst mulig "hassle factor".

Når vi kontrollerer for relevante faktorer såsom anciennitet, kundeengagement, industri, tidseffekter mv., viser analysen at sandsynlighed for kundechurn årligt er 9,0% for Betalingsservicekunder og 26,9% for kunder uden Betalingsservice. Levetiden for kunder på Betalingsservice er altså tre gange længere end for kunder uden Betalingsservice.

Når vi dykker ned og analyserer industrierne for sig, finder vi også her forskelle i kundechurn afhængig af kundernes betalingsform, men tillige industrierne imellem. Inden for de forskellige industrier har kunder uden Betalingsservice historisk churnet mellem 1,9 og 6,2 gange mere versus kunder på Betalingsservice. De helt store forskelle ses inden for Energi, hvorimod forskellene i kundechurn er lavest inden for Forsikringsbranchen.

GENNEMSNITLIG ÅRLIG KUNDECHURN PR. INDUSTRI, 2013-2017



Kundeloyalitet

Kundeloyalitet kan måles via Net Promoter Score® (NPS) hvorigennem kunder svarer på, hvorvidt de vil anbefale leverandøren til andre, på en skala fra 0 til 10.[1]

Den samlede NPS-score for en kundegruppe udregnes ved at trække andelen af kunder der svarer imellem 0 og 6 (*detractors*), fra andelen af kunder der har svaret imellem 9 og 10 (*promoters*).

På tværs af samtlige NPS-målinger viser analysen en 11 NPS-point forskel imellem Betalingsservicekunder og kunder uden Betalingsservice. Denne sammenhæng findes også når resultaterne vægtes på tværs af industrier. Når vi dykker ned i de enkelte år, oplever vi helt op til 32 NPS-point forskel mellem kunder på Betalingsservice og kunder uden Betalingsservice.

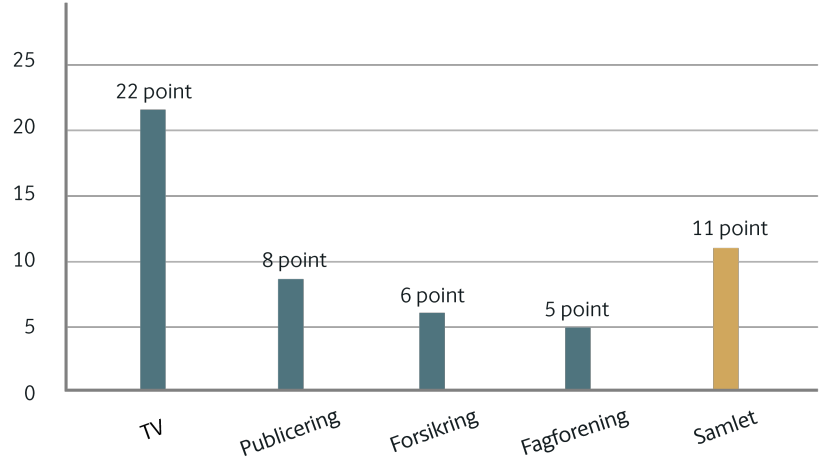
"Jeg betaler simpelthen så mange regninger, at jeg slet ikke ville have tid til at betale det manuelt"

38-årig Betalingsservicekunde, Roskilde

1. Net Promoter, Net Promoter System, Net Promoter Score, NPS and the NPS-related emoticons are registered trademarks of Bain & Company, Inc., Fred Reichheld and Satmetrix Systems, Inc.

Når vi kontrollerer for relevante faktorer, finder vi desuden at kunder på Betalingsservice i gennemsnit svarer 0,23 højere på deres NPS-måling (skala 0-10) versus kunder uden Betalingsservice. Dette resulterer også i at sandsynligheden for at en kunde vil anbefale virksomheden, er 62,7% ved kunder på Betalingsservice og 49,2% ved kunder uden Betalingsservice. I tillæg til den markante forskel i NPS-score, finder vi at forskellen imellem de to betalingsformer falder i takt med at den samlede NPS-score stiger. Dette resultat indikerer at en forøgelse af andelen af Betalingsservicekunder kan have en særlig stor effekt på NPS-scoren for virksomheder med lave NPS-målinger.

FORSKEL I NPS-SCORE FOR KUNDER HHV. MED OG UDEN BETALINGSSERVICE (NPS-POINT)



Udregnet som NPS-score for Betalingsservicekunder fratrukket NPS-score fra kunder uden Betalingsservice for hele analyseperioden.

Det var ikke muligt at fremskaffe NPS-målinger fra Energi-branchen, hvorfor denne ikke er præsenteret.

Rykkere, ikke-værdiskabende kald og manuelle processer

Mens flere virksomheder kan mistænkes for at se rykkerudsendelser og gebyropkrævninger som en sekundær indtægtskilde, betragter vi rykkere som et udtryk for et uhensigtsmæssigt betalingsforløb. I stedet for en indtægtskilde, ser vi det som en kilde til unødvendige omkostninger til ikke-værdiskabende kundekald, manuelle processer og ultimativt tab på debitorer.

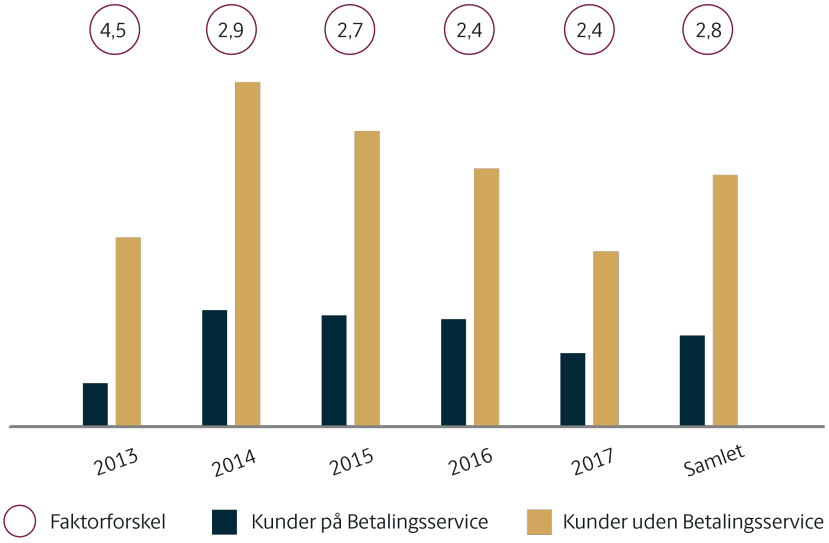
For at øge effektiviteten og styrke relationerne til kunderne, bør man ændre praksis og i stedet søge at minimere antallet af uhensigts-mæssige betalingsforløb. Vores analyse viser, at Betalingsservice kan være et effektivt værktøj til at opnå netop dette.

> ”Jeg blev så træt af at skulle igennem til kundeservice hver gang jeg fik en rykker for en regning der aldrig var kommet frem. Efter jeg er blevet tilmeldt Betalingsservice, sparer jeg den tid i telefonen”
>
> 42-årig Betalingsservicekunde, Vojens

Rykkere

I årene fra 2013-2017 har vi i alt registreret 750.000 rykkere på 1,2 mio. kundeforhold på tværs af brancher – heraf stammede 60% fra kunder uden Betalingsservice, selvom denne kundegruppe blot udgør 25-30% af den samlede kundebase i analysen. I forlængelse heraf finder vi, ikke overraskende, at kunder uden Betalingsservice i gennemsnit modtager 0,46 flere rykkere årligt versus kunder på Betalingsservice. Dette svarer helt konkret til at kunder uden Betalingsservice historisk har modtaget 4,5 gange flere rykkere årligt versus kunder på Betalingsservice.

SANDSYNLIGHED FOR AT MODTAGE EN RYKKER, 2013-2017



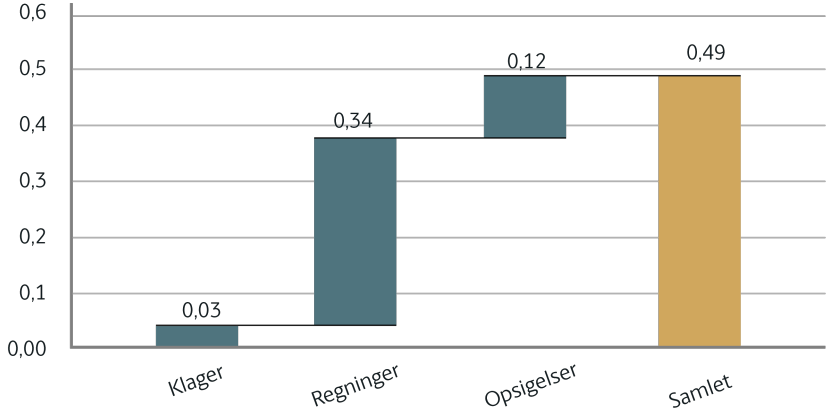
Kigger vi fremad, ligger den årlige sandsynlighed for at en kunde på Betalingsservice modtager en rykker, på tværs af år og industri, på 2-

5%, hvorimod kunder uden Betalingsservice har en sandsynlighed på 7-13%. Aggregeret finder vi derfor også at sandsynligheden for at kunder uden Betalingsservice modtager en rykker, er 2,8 gange større end for Betalingsservicekunder.

Ikke-værdiskabende kundekald

I forbindelse med et uhensigtsmæssigt betalingsforløb må kunderne se sig nødsaget til at kontakte virksomheden for at afklare det konkrete udestående. Det er et kendt faktum at disse kald bestemt ikke er værdiskabende for hverken kunden eller virksomheden. Når vi udskiller ikke-værdiskabende kundekald og konsoliderer disse i tre kaldsårsager (Klager, Regninger, Opsigelser), finder vi at disse udgjorde imellem 27% - 44% af kaldene for de virksomheder der deltog i undersøgelsen.

FORSKEL I ANTALLET AF IKKE-VÆRDISKABENDE KALD FRA KUNDER HHV. MED OG UDEN BETALINGSSERVICE



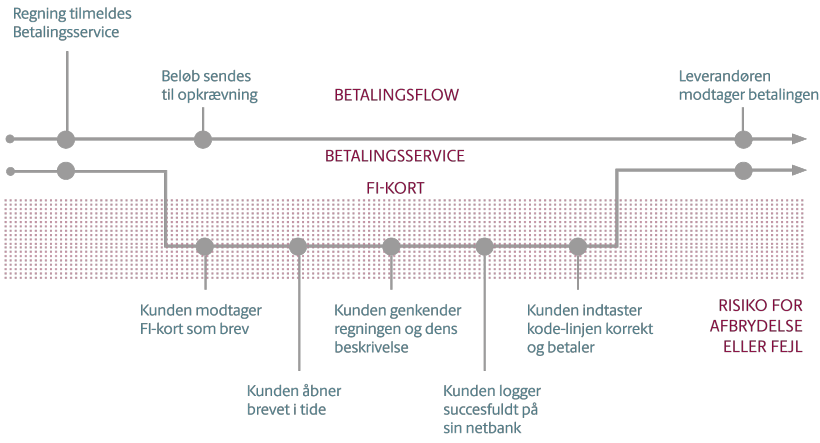
Udregnet som antallet af ikke-værdiskabende kald fra kunder uden Betalingsservice fratrukket antallet af ikke-værdiskabende kald fra Betalingsservicekunder

Analysen viser at kunder uden Betalingsservice årligt foretog 1,16 kald af ikke-værdiskabende karakter, mens det samme tal for Betalingsservicekunder var bare 0,67 – en forskel på 0,49. Denne forskel drives primært af regningskald der alene repræsenterer 0,34 flere kald årligt for kunder uden Betalingsservice.

Manuelle processer

Et effektivt faktureringsforløb for kunden er oftest også lig med et effektivt faktureringsforløb for virksomheden. Dette indebærer færre manuelle processer og arbejdsgange med en tilhørende lavere omkostning til følge. På tværs af brancher kortlagde vi omfanget af manuelle processer forbundet med bl.a. rykkere, håndtering af regninger, inkassoforløb mv. Ikke overraskende fandt vi, at en kunde uden Betalingsservice medførte flere manuelle arbejdsgange og dermed tid for administrationsmedarbejderen. Når vi kvantificerer værdien heraf, var en kunde uden Betalingsservice i gennemsnit 8-10 gange så dyre at håndtere som følge af manuelle processer og arbejdsgange på tværs af hele betalingsforløbet.

Vi finder således at omfanget af manuelle arbejdsgange i de analyserede virksomheder er tydeligt forbundet med kundens betalingsform. Mere specifikt finder vi at risikoen for fejl og afbrydelser i kundens betalingsflow stiger, når kunden skal håndtere sin betaling manuelt (f.eks. ved et indbetalingskort). Denne manuelle håndtering for kunden øger tillige omfanget af manuelle arbejdsgange internt i virksomheden, med unødige omkostninger til følge.


Regning tilmeldes
Betalingsservice
Beløb sendes
til opkrævning
BETALINGSFLOW
Leverandøren
modtager betalingen
BETALINGSSERVICE
FI-KORT
Kunden modtager
FI-kort som brev
Kunden åbner
brevet i tide
Kunden genkender
regningen og dens
beskrivelse
Kunden logger
succesfuldt på
sin netbank
Kunden indtaster
kode-linjen korrekt
og betaler
RISIKO FOR
AFBRYDELSE
ELLER FEJL

Tab på debitorer

Hvis en kunde ikke betaler sine regninger, og de udestående beløb ikke indhentes, bliver dette på et tidspunkt til et tab, der i vanlig stil karakteriseres som "tab på debitorer" eller "bad debt". Beløbet ligger i de fleste abonnementsvirksomheder på nogle få procent af omsætningen. Det er vores erfaring at virksomheder benytter vidt forskellige tilgange til at optimere deres rykkerkørsel og med varierende succesrater til følge. Nogle virksomheder foretager "rykkerkald", sender reminders via SMS, involverer op til flere eksterne inkassobureauer, og andre involverer sågar advokathuse. Under alle omstændigheder kan det være et meget ressourcekrævende forløb. Der foreligger derfor et uforløst potentiale i optimeringen af hele rykkerforløbet, så det rette mix af initiativer sikres på tværs af hele rykkerforløbet.

Af de registrerede tab i perioden 2013 – 2017, og på tværs af branche, oplevede vi en klar skævhed i fordelingen imellem Betalingsservicekunder og kunder uden Betalingsservice. Helt konkret stod kunder uden Betalingsservice for hele 75% af alle registrerede tab – dette uagtet at de udgør mellem 25-30% af kundebasen.

Når vi kontrollerer for relevante faktorer, viser vores analyse at sandsynligheden for tab er 2,5 gange større, hvis kunden ikke er tilmeldt Betalingsservice. Denne konklusion understøttes ligeledes af en historisk højere sandsynlighed for tab på 4,8%, hvis kunden ikke er tilmeldt Betalingsservice. På tværs af brancher finder vi derfor også at den årlige sandsynlighed for tab ligger på 1-4% for kunder på Betalingsservice og 6-11% ved kunder uden Betalingsservice.

Men hvad kan så forklare denne forskel i tab? Helt overordnet set, så alene det faktum at banken har godkendt kunden til Betalingsservice er ofte et udtryk for en god solvens hos kunden. Derudover vil en

kunde på Betalingsservice heller ikke skulle forholde sig til, hvorvidt en given regning skal betales frem for en anden – kundens løbende prioritering blandt kreditorer er således ikke-eksisterende når kunden er tilmeldt Betalingsservice, da betalingen sker automatisk.

Hvad gør virksomhederne for at minimere tabet på kunderne? De virksomheder, vi har talt med i forbindelse med dette studie, har benyttet forskellige måder til at reducere tabet på deres debitorer. Nogle af disse erfaringer deler vi her.

+ **Den første regning:** Den første regning er afgørende for kundens videre forløb i virksomheden og derigennem hvorvidt der sidenhen registreres et tab på kunden. Betaler kunden sin første regning, reduceres sandsynligheden for tab markant.
+ **Betalingsmetoden:** Får man flyttet kunden væk fra indbetalingskortet under selve onboardingen, reduceres sandsynligheden markant, hvilket vores resultater ovenfor også understøtter.
+ **Kreditvurdering**: I forbindelse med oprettelsen af nye kunder er der flere virksomheder, som begynder at foretage regulære kreditvurderinger af kunderne, for dermed at nedbringe sandsynligheden for tab markant. En afart heraf er en vurdering af kundens historik i virksomheden.
+ **Effektivt, proaktivt og konsekvent rykkerforløb:** Skulle kunden være endt i rykkerforløbet – berettiget at bemærke – da handler det om at være effektiv, proaktiv og konsekvent fra virksomhedens side. *Effektiviteten* kommer fra et strømlinet rykkerforløb med høj succesrate ved de enkelte rykkertiltag. *Proaktiviteten* handler om at gøre det enkelt for kunden at betale sin rykker, altså mere kundevendt. Afslutningsvis kommer k*onsekvensen* fra en vedholdenhed i opkrævningen af rykkere og inkassogebyrer.

Der er således rigeligt med håndtag at skrue på for at reducere mængden af tab. Fra virksomhedens side handler det basalt set om to ting – et bevidst onboardingforløb af kunden samt et rykkerforløb, der er effektivt og kundevendt.

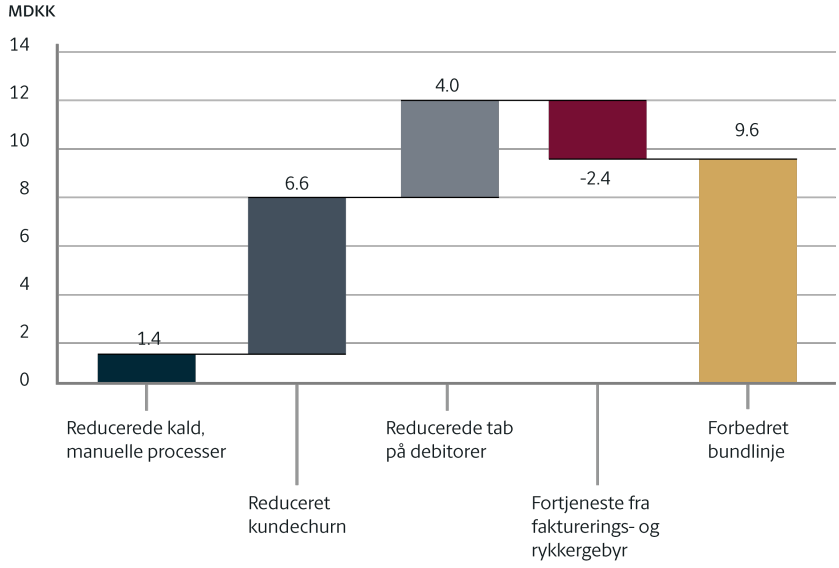
Betalingsoplevelsens effekt på virksomhedens bundlinje

At virksomheder har forskelligt fokus på betalingsoplevelsen er ikke overraskende. I forlængelse heraf, oplever vi generelt et spænd på 50%-95% i Betalingsservicepenetration på tværs af brancher og virksomheder. Det store spænd er i høj grad forklaret af branchedynamikker, men også forskelle i virksomhedernes fokus på en optimeret betalingsoplevelse. Men hvad er så værdien af en optimeret betalingsoplevelse for den enkelte virksomhed? Lad os tage et eksempel, som synliggør værdien.

På baggrund af analysens fremlagte resultater har vi beregnet at en virksomhed med 300.000 kunder vil kunne forbedre sin bundlinje med 9,6 MDKK årligt ved at øge andelen af kunder på Betalingsservice fra 70% til 80%. Med et gennemsnitligt kundeengagement på 3.000 kr. svarer dette til 319 kr. i forbedret bundlinje for hver kunde der konverteres *(fratrukket tabt fortjeneste fra fakturerings- og rykkergebyrer)*.

Potentialet ved en forøgelse af Betalingsservicepenetrationen dokumenteret i denne rapport, underbygger derfor businesscasen for en aktiv indsats hen imod en styrket betalingsstrategi.

BUNDLINJEEFFEKT VED ØGET BETALINGSSERVICEPENETRATION



Det fremlagte eksempel er baseret på en virksomhed med følgende karakteristika: 300.000 kunder, 20% årlig churnrate, 3.000 kr. i gennemsnitligt kundeengagement, 15.000.000 kr. tab på debitorer årligt, 2 kald årligt pr. kunde af 8 minutters varighed, 50.000 årlige rykkerudskrivelser og kvartalsvis fakturering.

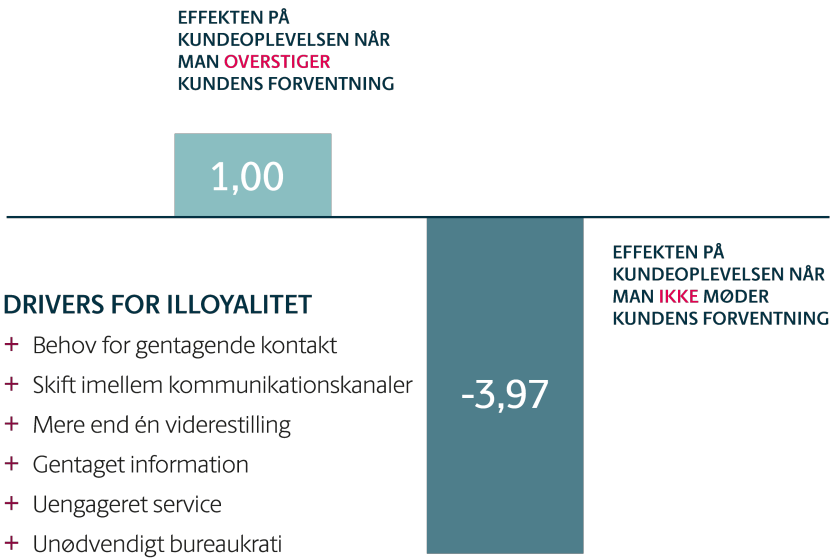
Kunder vil have enkelhed fremfor alt

For at forstå, hvordan betalingsoplevelsen kan have betydning for kundeloyalitet, churn og andre value-drivers, kræves der indsigt i de bagvedliggende drivers.

Enkelhed er en af de mest centrale loyalitetsdrivere. Vi har erfaret at kundens villighed til at anbefale virksomheden i høj grad afhænger af hvorvidt kunden oplever det som enkelt at være kunde[2].

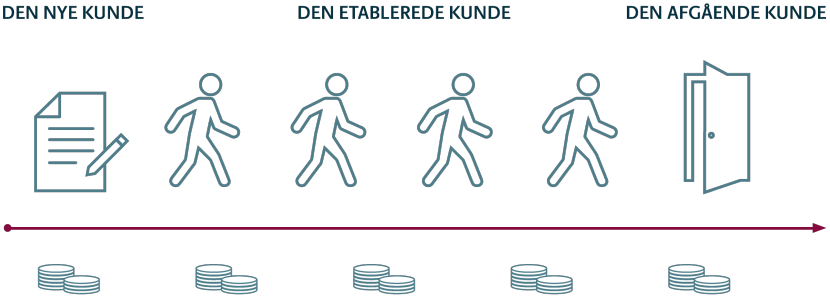
Når kunden skal involvere sig unødigt, er tingene ikke enkle, hvilket påvirker kundeoplevelsen negativt. Et studie fra CEB har påvist at hvis man ikke imødekommer kundens forventninger (f.eks. ift. enkelhed), da påvirkes kundeoplevelsen med en negativ faktor 4. Modsat, hvis man overstiger kundens forventninger, da påvirkes kundeoplevelsen kun med en faktor 1. Budskabet er derfor klart – få styr på det basale, såsom enkelhed, førend der igangsættes andre tiltag rettet mod en forbedret kundeoplevelse.

2. Kilde: *Vil du anbefale os? – kundeloyalitet i praksis.* Gyldendel Business 2012



Kilde: The Effortless Experience; Conquering the New Battleground for Customer Loyalty, CEB (2013)

Den primære kundekontakt på tværs af kundens levetid er de gentagne betalinger, hvorfor dette element udgør en kritisk driver for kundeoplevelsen og den tilhørende kundeloyalitet. Et enkelt betalingsforløb sikrer at det er nemt at blive kunde, nemt at være kunde, men tillige også nemt at ophøre med at være kunde.



KRITISKE ENKELHEDSDRIVERE:

DEN NYE KUNDE

- Enkelt at blive kunde
- Lettilgængelig information
- Forståelige priser og produktsammensætninger

DEN ETABLEREDE KUNDE

- Enkelt at være kunde
- Nem adgang til personlig service ved spørgsmål til priser, produkter mv.
- Hjælp til selvhjælp
- Aftalt produktkvalitet til aftalt pris og i rette mængde

DEN AFGÅENDE KUNDE

- Enkelt at forlade virksomheden
- Lettilgængelig information omkring opsigelsesvilkår
- Aftalt produktkvalitet til aftalt pris og i rette mængde helt frem til opsigelsestidspunktet

Når Betalingsservice er medvirkende til at skabe højere kundeloyalitet, lavere kundechurn mv., skyldes det først og fremmest et langt mere enkelt betalingsforløb i forhold til f.eks. betaling med FI-kort. Men enkelhed for kunden giver ydermere enkelhed for virksomheden, idet fejl og afbrydelser i kundens betalingsforløb typisk medfører behovet for manuelle og tidskrævende processer internt i virksomheden.

Betalingsoplevelsen skal på ledelsens agenda

Vejen fra en stærk businesscase til et realiseret bundlinjepotentiale er dog lang.

Det er vores erfaring, at virksomhederne i dag er underlagt fem udfordringer, som hindrer dem i at indfri det store uforløste potentiale ved optimering af kundeoplevelserne i virksomhedens håndtering af betalinger.

- Betalingsoplevelsen er meget sjældent en del af **den strategiske agenda**
- Struktur, rollefordeling og ansvarsområder er ofte uklare og resulterer i **manglende ejerskab af betalingsoplevelsen**
- Betaling betragtes som en **simpel transaktion** frem for et kerneelement af kundeoplevelsen
- Der er sjældent den **tilstrækkelige indsigt** i det store potentiale forbundet med optimering af betalingsoplevelsen
- Mange virksomheder **mangler de rette værktøjer** til at optimere betalingsoplevelsen og herigennem lønsomheden

For at overkomme disse udfordringer giver vi i det næste afsnit vores bud på hvordan man konkret griber opgaven an.

1

Estimer potentialet. Analyser dine kunderelationer og benchmark din performance med sammenlignelige virksomheder

2

Udarbejd en data-drevet og højt forankret betalings-strategi der kan lede vejen til succes via klare roller/ansvar og afstemte processer og arbejdsgange

3

Start med de helt basale initiativer der skaber resultater her og nu og som bidrager med commitment og energi til optime-ringen af betalings-oplevelsen

1. Estimer potentialet

Det første skridt på vejen til varige resultater og en bedre betalingsoplevelse er etableringen af et robust datagrundlag, hvori potentialet ved en optimering kan estimeres. Dette er essentielt for at skabe den nødvendige opbakning i organisationen og for effektivt at kunne måle fremdriften efter betalingsstrategiens initiativer er igangsat.

> ”Jeg vil egentlig helst have kontrol over mine regninger, men jeg blev så træt af at betale faktureringsgebyret, at jeg nu er skiftet til Betalingsservice”

59-årig Betalingsservicekunde, Kolding

Listen over potentielle målepunkter er lang, men på baggrund af vores erfaringer fra denne rapport anbefaler vi at alle virksomheder etablerer en løbende overvågning af de følgende syv performance benchmarks:

1 **ANDELEN AF KUNDER PÅ BETALINGSSERVICE**
Hvilken Betalingsservicepenetration har konkurrenterne i industrien, men også sammenlignelige industrier – fastsæt target baseret herpå.

2 **CHURNRATE PÅ TVÆRS AF BETALINGSFORMER**
Hvilken churnrate har konkurrenterne og stil efter best practice inden for industrien.

3 **TAB PÅ DEBITORER PÅ TVÆRS AF BETALINGSFORMER**
Fastlæg tab pr. betalingsform og sæt et højt ambitionsniveau til reduktion heraf.

4 **ANTAL KALD INKL. ÅRSAG PÅ TVÆRS AF BETALINGSFORMER**
Afdæk typer af regningsspørgsmål og søg enkelthed frem for alt

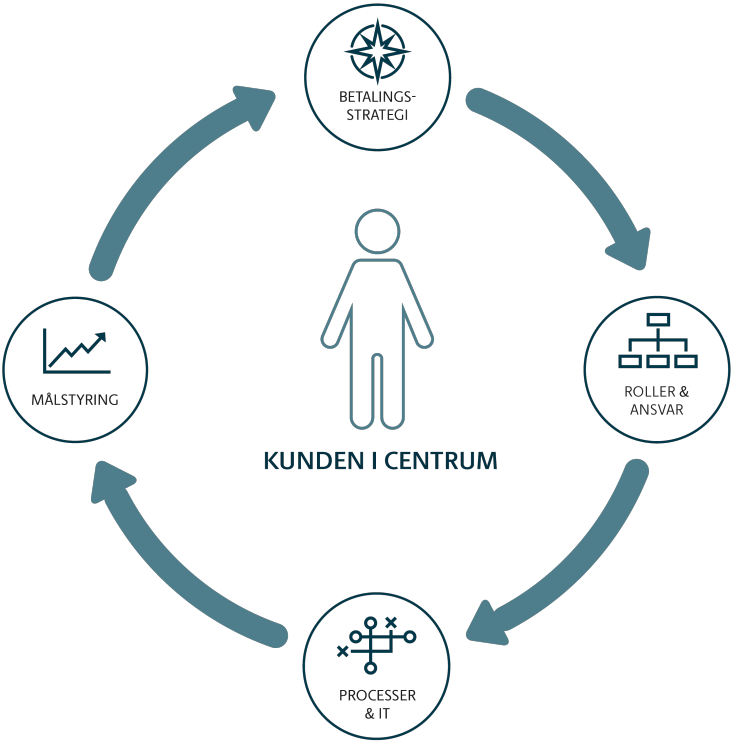
5 **OMKOSTNINGER PR. KALD INKL. BEHANDLINGSTID**
Allokér omkostninger pr. regningskald med henblik på at prioritere indsatserne under pkt. 4

6 **ANTALLET AF RYKKERUDSENDELSER PÅ TVÆRS AF BETALINGSFORMER**
Kortlæg hele rykkerprocessen og hit-raten ved de forskellige betalingstiltag – optimér processen baseret herpå

7 **NPS SCORE PÅ TVÆRS AF BETALINGSFORMER**
Fastlæg NPS baseline og benchmark mod industriens top - sæt target om synlige effekter indenfor 1 år

2. Udarbejd en betalingsstrategi

For at realisere potentialet fra en optimeret betalingsoplevelse bør enhver virksomhed etablere en klar betalingsstrategi. Udover en klar vision for betalingsoplevelsen bør denne indeholde en beskrivelse af roller og ansvar på tværs af organisationen samt en plan for processer og IT-systemer relateret til kundens betalingsoplevelse. Alt dette bør udvikles med en tydelig vision om at sætte kunden i centrum.



Betalingsstrategien

I betalingsstrategien fastlægges den ønskede kundeoplevelse samt en tydelig og afstemt målsætning for området. Strategien skal knyttes tæt til virksomhedens forretningsstrategi og inkludere klare valg og fravalg af betalingsmidler og gebyrstrukturer.

Roller og ansvar

Klare roller og ansvar for kundens betalingsoplevelse er centrale for en succesfuld implementering af betalingsstrategien. Når disse er fastlagt og afstemt på tværs af hele organisationen, undgår man tvivl om ejerskabet og derved et tab af fokus. Som en del af denne proces bør man ligeledes kortlægge alle snitflader mellem afdelinger, som i større eller mindre grad er involveret i betalingsoplevelsen.

Processer og IT

En optimering af processer, arbejdsgange og IT-systemer med kunden i fokus er nødvendig for at understøtte nye roller og ansvar. Specielt er IT-systemer et centralt værktøj til at sikre kundens oplevelse af enkelhed.

Målstyring

Som for enhver anden strategi kræver realiseringen heraf løbende målinger af effekten af de definerede indsatser. Løbende læring og forbedringspunkter noteres og målsætningen justeres. På denne måde sikres den rette balance imellem indsatser og omkostninger. Typiske målsætninger er forbedret kundeloyalitet, reduceret kundechurn, mindre tab på debitorer mv.

3. Jagt de lavthængende frugter

Start fra bunden og søg de lavthængende frugter, da disse skaber energi, commitment og engagement til betalingsstrategien og den rejse virksomheden netop har påbegyndt.

Det er vores erfaring at virksomheder kan øge andelen af kunder på Betalingsservice helt op til 10-20% via følgende fem initiativer. Disse kan implementeres individuelt eller i kombination, men bør gennemføres uden at gå på kompromis med den gode kunde-oplevelse.

Tilmeld automatisk nye kunder til Betalingsservice og skab en effektiv onboarding af nye kunder til betalingsservice

Anbefal og hjælp kunderne via telefonen, til at konvertere til Betalingsservice (både inbound og outbound kald)

Gennemfør en kampagne der via faktura og e-mail opmuntrer kunder til at tilmelde sig Betalingsservice. Man kan med fordel incentivere kunderne med en rabat, præmie eller lignende

FI-kort betaling registreres med opfordring om at tilmelde sig Betalingsservice

Juster gebyrstrukturen så det bedre kan betale sig at anvende Betalingsservice og tydeliggør dette incitament tydeligt på fakturaen

Vil du vide mere

H&B er topledelsens rådgiver. Vi hjælper organisationer til at opnå toppræstationer ved at løse komplekse udfordringer og skabe succesfulde transformationer, fra analyse og strategi til eksekvering og forankring. For mennesker og med mennesker.

Vi har de seneste 14 år arbejdet målrettet med kundeoplevelser og den ledelsesmæssige transformation der er nødvendig for varigt at sætte kunden i centrum. I flere bøger beskriver vi vigtigheden af at sætte kunden i centrum og kommer med konkrete værktøjer til hvordan man aktivt arbejder med kundeoplevelsen.

Du kan læse mere om vores udgivelser og hvordan vi arbejder, på www.hildebrandtbrandi.com

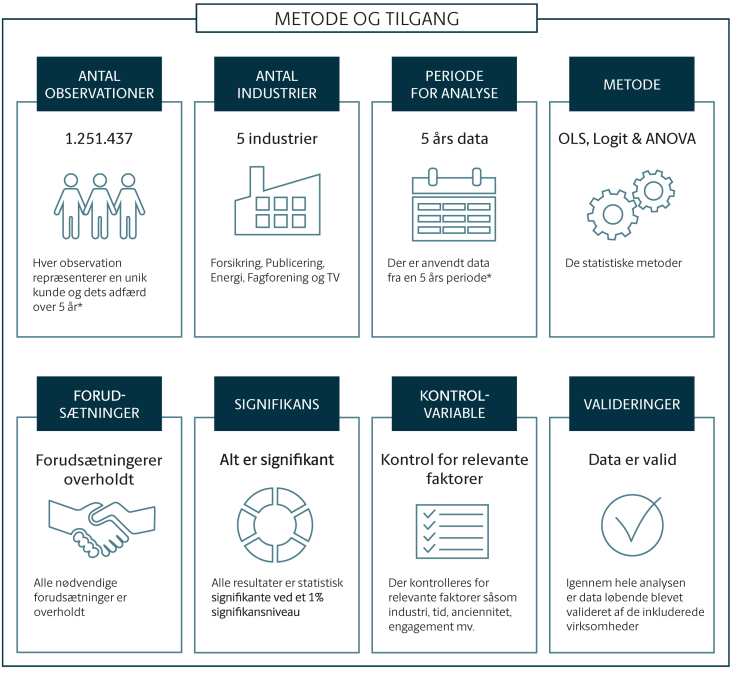
For spørgsmål til rapporten, dens metoder og de præsenterede resultater kan henvendelse rettes til:

Tomas Lykke
Partner
H&B
TL@hildebrandtbrandi.com

Søren Stig Hedensted
Senior Management Konsulent
H&B
SSH@hildebrandtbrandi.com

Dataindsamling og metode

Denne analyse er gennemført med data vedrørende 1,2 millioner kunderelationer på tværs af fem brancher i Danmark. Alle kundedata er opsamlet i perioden 2013 - 2017 og leveret til H&B i anonymiseret format. I det anvendte datasæt var 70-75% af kunderne tilmeldt Betalingsservice. Af de resterende udgjorde kunder på indbetalingskortet langt størstedelen, hvorfor analysens konklusioner bør ses i lyset af dette.



**For Energisektoren indeholder analysen kun 2 års data grundet implementeringen af Engrosmodellen*

HILDEBRANDT & BRANDI