

עם הפנים ללקוח

בנייה אסטרטגית של מערך שירות לקוחות היא גורם מוביל בהצלחה של כל חברה. לכן בשל העלייה במודעות הצרכנית על מערך השירות לבצע התאמות משמעותיות באופן בו הוא פועל. פתרון מותאם ללקוח בארבעה שלבים • ד"ר איתן אור



מערך השירות בשוק הישראלי מחפש דרכים לשיפור ולבגרות. עם חירוד ההכנה שבכל ארגון המבוסס על שירות, בנייה אסטרטגית נכונה של מערך השירות היא גורם מוביל בהצלחה של החברה כולה, ועם בגרות הצרכן והעלאת רף הציפיות שלו לקבלת שירות מתוחכם ומותאם לצרכיו, על מערך השירות לבצע התאמות משמעותיות באופן בו הוא פועל.

שלב 1 - פילוח לקוחות

חברה המעוניינת כיום להוביל מערך אסטרטגי של שירות לקוחות צריכה, מצד אחד להתמקד בתהליכים מתקדמים של פילוח לקוחות המובילים לתפיסה מדויקת של הלקוח, ומצד שני לבדוק מהי תרומתו של הלקוח לחברה. שילוב של שניהם יאפשר למערך השירות לבנות מעטפת שירות כוללת ולמקם בה את לקוחותיה.

תנאי מהותי לפיתוח אסטרטגיית שירות מוטת לקוח הוא יישום של פילוח לקוחות מתוחכם. פילוח מסוג זה איננו מתמקד רק באופי השימוש של הלקוח בשירות, אלא גם על-פי הצרכים האמיתיים והעתידיים שלו. הצרכן הישראלי רוצה שמערכת השירות תדבר אליו באופן ישיר, בשפה שלו ושל הקבוצה אליה הוא משתייך. הפילוח השכיח בקרב חברות ישראליות מבוסס על ניתוח הלקוח לפי שירותים שהוא עשה בהם שימוש בעבר. זאת הם מבצעים על סמך דו"חות כספיים ושיחות מוקלטות. באמצעות ניתוח חסר זה הן מתאימות ללקוח את השירות וההצעות השיווקיות, כשהבסיס הוא ניתוח לאחור. זאת במקום לנתח אלו שירותים הוא היה מעדיף או צריך לקבל. החוכמה, אם כן, היא לזהות את צורכי הלקוח העתידיים מהשירות אותו הארגון מעניק, ולהקדים מתן שירותים והצעות שיווקיות עוד לפני שהצורך או הדרישה עלתה.

אם ניקח לדוגמה חברות הנותנות שירותי תמיכה טכנולוגית לרבות: מפעילות תקשורת, ספקי אינטרנט וכד'. אלה בר"כ נוהגות לפלח את הלקוח על-פי סט הפעילויות שהוא עשה בעבר. הן לא שואלות את הלקוח מה הוא יצטרך? לאן הוא יתפתח? ואיזה פעילויות יתאימו בעתיד? מענה לשאלות אלה תאפשרנה פילוח ותפיסת לקוח ברמה אסטרטגית ערכית.



ד"ר איתן אור

מתי ואיך שמים גבולות במתן שירות? איך מסרבים לציפיות לקבלת שירות מעבר למוסכם? איך מבהירים ללקוח "שלמרות שהוא תמיד הלקוח, הוא לא תמיד צודק"? שני מענים ניתן לספק בהיבט זה: האחד, אנליטי - באמצעות ניתוח כלכלי - המציג את גבולות השירות ומעטפת השירות. המענה השני הוא רגשי. למעשה, ניתן לייצר מענה מציב גבולות ללקוח, אם הלקוח ירגיש שאיכפת לך ממנו - הוא גם יוכל להכיל מענים שליליים

מטופלת. ארגון חייב במעטפת השירות שלו להיענות לכל "רגעי האמת" ולהשאיר לעצמו את החופש לסרב במצבים שאינם נתפסים כ"רגעי אמת". ואז נשאלת שאלת מיליון הדולר - מתי ואיך שמים גבולות במתן שירות? איך מסרבים לציפיות לקבלת שירות מעבר למוסכם? איך מבהירים ללקוח "שלמרות שהוא תמיד הלקוח, הוא לא תמיד צודק"? שני מענים ניתן לספק בהיבט זה: האחד, אנליטי - באמצעות ניתוח כלכלי - המציג את גבולות השירות ומעטפת השירות. כלומר, להציע ללקוח 15% שירות מעל ציפיותיו היומיומיות - מותאמות לרגעי האמת, כלומר זיהוי אם הטיפול יעלה את רמת מחויבותו של הלקוח לארגון או שמא זה לא ישנה.

לקוח המציג פוטנציאל צמיחה גבוה ע"פ ניתוח, אך תרומתו העסקית הנוכחית לארגון נמוכה ימוקם ע"י נותן השירות כלקוח שכדאי להעניק לו שירות מעבר לציפיות. מצב זה יצור מחויבות ללקוח ושימור שלו. ההבנה המרכזית של מערכות שירות היא שבשטף ממילא ניתן לספק לפחות 15% פחות ממה שמספקים בפועל - כי אלו שירותים מיותרים המתאמים לסטנדרט שירות אופטימלי ולא יומיומי.

בשיטה זו המערכת יכולה להפנות את משאביה הכלכליים לאמירת כן במצבי אמת ולהעברת מסר של גבולות בכל מצב אחר. לשמר לקוח "זול" יותר מאשר לגייס לקוח חדש. המענה השני הוא רגשי. למעשה, ניתן לייצר מענה מציב גבולות ללקוח, אם הלקוח ירגיש שאיכפת לך ממנו - הוא גם יוכל להכיל מענים שליליים. בעולם שבו הכוח בידי הצרכן, הלקוח בדרך כלל מרגיש שהוא בעמדה שבה מערכות נותנות שירות מחזרות אחריו ומאיימות תדיר על-ידו בעויבה. מה שיביא את הלקוח למערך "שימור הלקוחות ומניעת נטישה" ואת נותן השירות ל"שיחת נזיפה", ניתן להגיד לא במקרה אחד, אבל אם תעשה א', ב', ג' נוכל להיענות לך.

למשל, במקום שנציג חברת הכבלים/לוויין יאמרו: "לא אני יכול לתת לך ערוצים נוספים בחינם למרות שהחברה המתחרה הציעה לך הבילה אטרקטיבית כמו שאתה מתאר", ניתן פשוט להציע מגוון של פתרונות מהסוג של: "אני רואה שאתה מנוי על הבילה א', אבל אם תוריד את הבילה ב', שכנראה אתה לא עושה בה שימוש היום תוכל להסוך 15 שקל בחודש ובתוספת של עוד 15 שקל והחיסכון אני אוכל להוסיף לך את הבילת/ערוץ ה -".

דיאלוג מהסוג הנ"ל מוכיח גם קשב, גם מראה שאיכפת לך וגם מייצר פתרון חדש ולא עוסק בשאלת הגבולות/ החריגות/ העימותים, אבל מעביר מסר ברור של "אפשר" במצבי "אי-אפשר".

נותני שירות רק חולמים על היום שבו יוכלו להגיד פשוט לא - "לא ניתן להיענות לבקשותיך המוגזמות - עוזב אותי באימא שלך". אבל מציאות "המאבק" על כל לקוח קיים מצריכה מערכות להציב את סף השירות תדיר במקום גבוה יותר מאתמול. ●

הכותב הוא מנכ"ל TACK אסטרטגיות צמיחה

שלב 2 - שדרוג והתאמת מערך המדידה

חברות רבות כמשק בוחנות פרמטרים המהווים היום רק את תנאי הסף של מתן שירות (תנאי סף = תנאי מהותי, אך בלתי מספק), הן מבססות את מערך השירות על נתונים כמותיים בלבד ומטפלות בשירות בהתאם, במקום לעשות זאת באמצעים יותר איכותיים.

אל תפיסת הלקוח מצטרף ניתוח מעמיק ומהותי, שמטרתו לקבל מדר המייצג את תרומת הלקוח לחברה.

מערכות השירות קובעות כיום את תרומת הלקוח לחברה על-פי תרומתו לרווחיות. זהו נתון מדיד וקל לניתוח המוצג בדו"ח התשלום של הלקוח. אך תרומת הלקוח לחברה יכולה להימדד בפרמטרים נוספים איכותיים אותם יש לשכלל על מנת לקבל מדר מייצג: מוגיטין והשפעה של הלקוח בסביבתו, וציפיות העתיד של הלקוח.

המדר המשוכלל שיתקבל, יאפשר לחברה למקם את הלקוח על ציר התרומה כמדד משולב ומאפיין.

כעת, משהתקבלו מדדי התפיסה המתקדמת של הלקוח ומדר תרומתו לחברה, מערך השירות יכול למקמו על צירי מעטפת השירות ומיקומו יקבע את גזירת הכלים השיווקיים, השירותים והתנאים להיענות לדרשותיו.

שלב 3 - בניית מעטפת שירות גמישה, המשלבת סגנון שירותי אמפטי

מעטפת שירות דיפרנציאלית, היא לא בשורה - איכות השימוש במעטפת שירות גמישה, המציעה ללקוח 15% מענה איכותי מעבר לציפיותיו, עושה את ההבדל.

המשמעות היא, שבכל מרכיב של שירות יש לכלול מרכיב של הפתעה שהוא מעל ציפיות הלקוח.

כנוסף לשדרוג, יש לטפל בסגנון נותני השירות. נטען, כי ניתן לשפר את שביעות הרצון מכל מערך שירות (כמעט) ע"י הכשרת העונים לטפל בכל פנייה במקום רגשי ומתוך כוונת פיתרון (במקום השאיפה לסיום מתן השירות).

שלב 4 - מענה מעל ומעבר ב"רגעי אמת"

"רגעי אמת" הם נקודות בזמן בהן טיפול טוב בלקוח יעלה את רמת מחויבותו לחברה, וטיפול לא שלם או לא מספק יגרום לו לעזוב. על כל ארגון לנתח לעומק ולזהות את "רגעי האמת" שלו במגע עם הלקוח. בארגון נותן שירות ניתן לאפיין שני סוגים של "רגעי אמת": רגעי אמת פריטיים, המתייחסים ללקוח הפרטי, ורגעי אמת ארגוניים, המתייחסים לממשק שיש לחברה עם הארגון.

לדוגמה, כממשק עם הארגון, "רגעי אמת" נקבע למשל כשלקוח מתלונן והדרך בו טופלה תלונתו או שהוא יוצר בקשת שירות לא נענית או לא