

# מצוינות בשירות

כתב עת לניהול ולשיפור חוויית הלקוח



## מדברים מהשטח

- עובדים מחויבים וחשובים
- העובדים שיוצרים חברות מצטיינות
- מה הקשר בין שירות לבין הכנסות?

## ידע מהעולם

- 250,000,000 מבקרים בשנה לא טועים
- שירות פנים-אירגוני איכותי כתנאי לשירות לקוחות איכותי
- העברת מידע מפה לאוזן עברה מתקשורת פיזית לתקשורת אינטרנטית.
- ההשפעה של סביבת השירות על איכות השירות ועל שביעות רצון הלקוחות
- 5 שאלות שכל חברה צריכה לשאול את עצמה

## כתבות מהארץ

- מימוש באמצעות חיבור רגשי
- "צריך לצלצל פעמיים..."

## כתב העת "מצוינות בשירות" - לשירותכם!

### קוראים יקרים,

בעולם המודרני שלנו, שבו המוצרים דומים והמחירים דומים, איכות השירות היא הגורם המבדל בין חברות. שירות טוב כבר לא מספיק טוב ליצור יתרון תחרותי. רק חברות המספקות שירות מצוין גורמות ללקוחות להישאר לאורך זמן, לשלם מחיר פרימיום ולשווק את החברה לחבריהם. חברות אלה מנצחות את המתחרים וממקסמות את רווחיהן.



חברות וארגונים שמעוניינים לספק שירות מצוין צריכים להבין היטב את דרישות הלקוחות, ליצור מערכת ארגונית ממוקדת שירות, למדוד בצורה אפקטיבית את חוויית הלקוח ולוודא שהעובדים מספקים חוויה שירותית איכותית. כתב העת "מצוינות בשירות", הנמצא בידיכם, נועד לעזור לכם בכך, ולכן קריאתו מומלצת לכל אלה שעוסקים בתחום השירות.

מטרתו של כתב העת היא להציג בפניכם, הקוראים, כתבות שיעניקו לכם ידע, כלים וגישות יישומיות לשיפור חוויית השירות בארגונכם. הכתבות, שנבחרו בקפידה, מתרכזות במתן רעיונות מוכחים ובתובנות בניהול אנשים, תהליכים וטכנולוגיה בעולם השירות.

בכתב העת תוכלו לקרוא כתבות המחולקות לארבעה תחומים:

- **כתבות מהארץ:** מנהלים, יועצים ואנשי אקדמיה מגישים מגוון מחקרים, ידע ו-case studies מעולם השירות.
- **ידע מהעולם:** כתבות שבהן חומרים הדנים במידע שהתפרסם בירחונים, במגזינים, ובכנסים בחו"ל.
- **מצוינות בשירות - מדברים מהשטח:** תוצאות של מחקרים ושל סקרים בתמציתיות.
- **מצוינות בשירות על קצה המזלג:** מידע, רעיונות ותובנות לשיפור איכות השירות.

כתב העת הזה הוא, קודם כל, בשבילכם ועבורכם, הקוראים. הוא נועד להיות מעשי ושימושי ולאפשר לכם להפיק את המיטב מהידע המובא בו.

אתם מוזמנים להעלות בקשות, שאלות, רעיונות, להציע כתבות - כל דבר שיעזור להביא מצוינות אל עולם השירות.

בכל נושא ניתן לפנות לנדב:  
טלפון 050-7824680 | מייל nadavg@mla.ac.il

קריאה מהנה ומועילה,  
וזיכרו... שירות לפני כל דבר אחר!

ד"ר נדב גולדשמידט | עורך  
המרכז ללימודים אקדמיים

ד"ר חנה מדלר-לירז | עורכת משנה  
המכללה האקדמית של ת"א-יפו

## תוכן עניינים

### כתבות מהארץ:

- 4 מעידן השירות לעידן הלקוח - מימוש באמצעות חיבור רגשי  
**מאת: טלי בר-לבציון**
- 7 "צריך לצלל פעמיים..." - הקשר בין שיחות חוזרות לאיכות שירות  
**מאת: ד"ר חנה מדלר-לירז**

### ידע מהעולם:

- 9 250,000,000 מבקרים בשנה לא טועים שירות פנים-אירגוני איכותי כתנאי לשירות לקוחות איכותי
- 13 העברת מידע מפה לאוזן עברה מתקשורת פיזית לתקשורת אינטרנטית. מה השתנה? ואיך זה משפיע עלינו?
- 16 ההשפעה של סביבת השירות על איכות השירות ועל שביעות רצון הלקוחות
- 18 5 שאלות שכל חברה צריכה לשאול את עצמה

### מצוינות בשירות - מדברים מהשטח:

- 23 מהם המאפיינים של לקוחות שנותנים משוב? עובדים מחויבים וחשובים
- 23 העובדים שיוצרים חברות מצטיינות
- 24 מה הקשר בין שירות לבין הכנסות?

### מצוינות בשירות על קצה המזלג:

- 25 מי הם הלקוחות הכי טובים שלכם?  
25 האם באירגון שלכם יש חוקים טיפשיים הפוגעים בלקוחות?  
26 האם הארגון שלכם דוחף לחדשנות בקרב נציגי השירות?  
26 תוכנית נאמנות הבנויה על שיתוף לקוחות - הטרנד החדש?

**עריכה לשונית:** מאיה בהיר, "עתיד בהיר"  
**עיצוב גרפי והבאה לדפוס:** סטודיו רות גופמן  
**מוציא לאור:** המכון למצוינות בשירות  
© כל הזכויות שמורות למרכז ללימודים אקדמיים ולד"ר נדב גולדשמידט. אין לשכפל, להעתיק או לצלם בכל דרך או אמצעי אלקטרוני - כל חלק שהוא מהחומר שבכתב העת אלא ברשות מפורשת של עורך כתב העת.

# מעידן השירות לעידן הלקוח - מימוש באמצעות חיבור רגשי

בעולם העסקים המודרני לא מספיק לבסס הצלחה על מחסור במתחרים או מחירים נמוכים. מי שיעשה זאת יגלה במהרה שכאשר המציאות תשתנה, לא ייוותר לו דבר להציע. הדרך היחידה לשמר לקוחות היא לחבר אותם רגשית לחברה. להלן כמה תובנות ועצות איך לעשות זאת בהצלחה

מאת: טלי בר-לבציון



החברתיות, כך שכעת הצדק שלו חייב לא רק להיעשות, אלא גם להיראות. במילים אחרות: חוויית שירות טובה ו/או גרועה עשויה להיות מופצת לכל עבר בלחיצת כפתור.

בעצם, הלקוח מחפש עסקים שההתנהלות שלהם מבוססת על ערכים נוספים מלבד השורה התחתונה, כמו: אמינות, הגינות, שקיפות ופרואקטיביות.

## להכניס את הלקוח לדיקטטוריון

חברות שמבקשות להתאים את עצמן לעידן החדש צריכות לחשוב ולפעול באופן מזוון לקוח ולא כמס שפתיים. הרעיון שעומד מאחורי הקמת Customer Obsession הוא שעל עסקים להעניק ללקוח חוויה איכותית וייחודית שתספק אותו במידה כזו שימליך עליה לסביבתו. הצעד הראשון לשינוי הוא הבנה שהשירות לא מתחיל או נגמר במפגש הטלפוני או הפרונטלי, אלא שקולו של הלקוח צריך להישמע (בקול רם) בכל שיחה המתנהלת בחברה, ובראש ובראשונה בשיבות ההנהלה. המשמעות היא, שבכל דיון שמתקיים, בכל דרג, צריכה להישאל השאלה

ל א מעט חברות בארץ ובעולם מתקשות להסתגל לעידן החדש - עידן הלקוח - ובעקבות כך סופגות מהלומות על ימין ועל שמאל. חלקן כבר הבינו שעל מנת להתמודד עם העולם החדש הזה, הזווית השירותית צריכה להיות נוכחת בליבת העסק שלהם ובכל אחת ואחת מהפעילויות שלו: במוצר, בתהליך הייצור, ברכש, בלוגיסטיקה ובתפעול השוטף. אולם, לא כולם עדיין משוכנעים שהענקת שירות ברמה הגבוהה ביותר היא השקעה שמניבה תוצאות. להלן חזון אוטופי: קנינו מוצר או צרכנו שירות, והספק או נותן השירות מתקשר אלינו מאוחר יותר, כדי לבדוק אם אנחנו שבעי רצון ואם יש לנו המלצות לשיפור. זאת ועוד: לאחר זמן מה מגיעה שיחה נוספת, שמעדכנת אותנו על כך שהתבצעו כמה מהשינויים עליהם המלצנו, ואנחנו, כמוכן, מוזמנים לבחון אותם.

מי שהבין מהר את השינוי והשתחרר מהפרדיגמות הישנות קוצר כיום את הפירות. אירגונים חפצי חיים פועלים באופן שכזה מתוך הבנה שיותר מאשר "הלקוח תמיד צודק", הוא רוצה צדק. ובעידן המידע הוא אף חמוש בסמארטפון, במחשב ובמקלדת, וכמובן פעיל ברשתות

הפשוטה הזו - האם זה לטובת הלקוח?

אז איך עושים את זה? לצד התהליך המובנה שיפורט בהמשך, אנו יכולים להתנסות בכך על-ידי בחינת השיחות הרבות שמתקיימות בתוך האירגון בקשר למאפייני המוצר, הלוגיסטיקה, הסחר, הכספים, השירות, המחיר וכו', ונתנה כיצד היינו מנהלים את אותה השיחה לו הלקוח היה נוכח בה. האם היינו משתמשים במילים אחרות? מה היינו משנים? ככל שנשכיל לשתף את הלקוח - בין אם באמצעות דיאלוג ישיר איתו, או בעצם מחשבה על האינטרסים שלו - ניצור מוצרים ושירותים שמותאמים לו, והוא, בתורו, יחוש שאנחנו סופרים אותו. זה הצדק שהוא רוצה שייראה.

כמה מהארגונים שהפנימו את הצורך בשיתוף הלקוח ביצעו שינויים ארגוניים שמשקפים את תהליך המדובר. למשל, מיקמו את יחידת השירות במקום הגבוה ביותר בהיררכיה האירגונית, או איחדו את הפעילות שלה עם זו של יחידת התפעול, כך שכל השרשרת האירגונית הפכה למוכוונת לקוח. המוצרים הפכו הוגנים ומתאימים יותר ללקוח, והמנהלים הבכירים הפכו לבעלי אוריינטציה שירותית וקיבלו מנדט לבצע שינויים נרחבים. במקרים מסוימים לקוחות אף שולבו במישורן בתהליכי קבלת ההחלטות.

## חמשת הצעדים להפוך שירות לכלי לצמיחה

אם גם אתם מבינים שהלקוח הוא הדבר החשוב ביותר בעסק שלכם, הנה חמשת הצעדים שמציעה גישת "Customer Obsession".

### 1. הצעד הראשון - התחייבות לשינוי

"תשוקה ללקוח" היא הדרך של העסק ליצור יתרון תחרותי בר-קיימא. יש הבדל משמעותי בין חברה שמסתפקת בהצהרות על שירות לבין חברה שמיישמת את ההצהרות בפועל. המחויבות הזו צריכה לבוא לידי ביטוי בנכונות להשקיע בכך את כל המשאבים הנדרשים - אנרגיה, מעורבות, זמן וכסף, בסדר הזה.

### 2. הצעד השני - דברו עם הלקוחות שלכם

צרו קשר עם הלקוחות ושמעו מה יש להם להגיד. הקשיבו באמת, הכירו לעומק את הלקוחות והבינו מה הם רוצים. בנוסף, דברו עם הלקוחות גם באמצעות סקרים ומחקרים שיווקיים מקצועיים.

### 3. הצעד השלישי - בסס את מערכת היחסים עם הלקוחות על אמון

תנו אמון בלקוחות ואל תחששו בכל רגע שינצלו אתכם. עם הזמן הם יחזירו לכם את אותה מידת אמון ונאמנות.

### 4. הצעד הרביעי - שתפו את העובדים בתהליך

אל תשקיעו רק במחלקות ובעובדים שנמצאים במגע עם הלקוח, אלא שתפו את כל עובדי האירגון בתהליכים, בחזון, בערכים ובמטרות. תקשורת בלתי אמצעית בין עובדי הייצור והרכש, למשל, לבין הלקוחות, תהפוך אותם לרתומים ולמחויבים יותר בביצוע המשימות. מעבר לכך, הם יבינו את החשיבות בשירות הפנימי הקיים בתוך האירגון.

### 5. הצעד החמישי - היו אובססיביים כלפי הלקוחות כל יום מחדש

על מנת ליצור מובילות וחדשנות, יש לזהות דרך קבע שינוי בצרכים וברצונות של הלקוח ולפעול בהתאם. חשוב לפעול כל הזמן כדי לשפר את השירות באופן מתמיד.

חמשת הצעדים האלה יוצרים אסטרטגיה שבה האירגון מתמקד בצרכי הלקוחות, נמצא איתם בקשר, בונה איתם אמון ומייצר נאמנות. למעשה, החברה רוצה ליצור חיבור רגשי עם הלקוחות, כך שכלל לא יחשבו על המתחרים. לקוחות המקבלים חוויית שירות מיוחדת לא מחפשים מקומות אחרים, גם אם המקומות האחרים מציעים להם מחירים נמוכים יותר.

## חיבור רגשי - ארבעה רבדים

הלקוח החדש כבר לא קונה את מצג השווא שהתרגלו למכור לו בפרסום מהסוג הישן, ומחפש ערך אמיתי ולא מלאכותי. זו הסיבה שחברות רבות משלבות עם המוצרים שלהן גם שירותים נלווים, כמו: iTunes ו-iCloud של "אפל". אבל זה לא תמיד מספיק, ורבים מבקשים לבחון גם מי החברה שעומדת מאחורי המוצר, מתוך מודעות להשפעה ההולכת וגוברת של התאגידים. למעשה, הם רוצים לדעת האם הם "מתחברים" גם לחברה שמאחורי המוצר או המותג.

החיבור הרגשי רלוונטי לכל חברה בעולם ויש לו תימוכין מחקרי. לפני מספר שנים ערך מכון גאלופ מחקר מקיף שכלל מעל עשרה מיליון מרואיינים, ביניהם עובדים ולקוחות של עשרות אלפי חברות, ובו התברר שישנו מתאם גבוה בין מידת המחויבות של לקוחות החברות לבין התוצאות העסקיות שלהן, כך שחברות שמציגות תוצאות עסקיות מצוינות נהנות ממחויבות רגשית גבוהה של לקוחותיהן. בהתאם לכך, פותחו שאלונים המסייעים בקביעה של רמת המחויבות של לקוחות כלפי החברה. השאלון הורכב מ-11 שאלות (ומכאן שמו Customer Engagement 11), המבקשות לבדוק את עמדת הלקוח ביחס לחברה בארבעה היבטים (ראו טבלה מצורפת):

• האמון שהוא רוחש לה

• מידת ההגינות שלה

• האם הוא גאה להיות לקוח שלה?

• האם הוא חש תשוקה כלפי החברה?

כל אחד מהיבטים (על-פי הסדר שצוין) מהווה רמת חיבור ומחויבות גבוהה יותר אל החברה. מובן שמדובר במחויבות חיובית, ולא מחויבות שבאה מתוך כורח, כמו, למשל, התחייבות לתשלומים למשך תקופות ארוכות או התחייבות חוזית.

## קיימים ארבעה רבדים של חיבור רגשי לחברה

### 1. אמון ובטחון

"החברה" היא חברה שאני בטוח בה  
"החברה" עושה מה שהיא מבטיחה

### 2. יושרה

"החברה" תמיד נוהגת בי בהגינות  
"החברה" תמיד נותנת פתרון הגון לכל בעיה

### 3. גאווה

אני גאה להיות לקוח של "החברה"  
"החברה" נוהגת בי בכבוד

### 4. תשוקה

"החברה" היא חברה המושלמת עבור אנשים כמוני  
אני לא יכול לתאר את עולמי ללא "החברה"

סוג 3 הם לקוחות המשתמשים במוצר החברה, ככל הנראה מתוך הרגל או חוסר יכולת לעבור למתחרה. הם עם רגל אחת בחוץ, ואם חברים ישווקו להם חברה מתחרה, הם בהחלט יעברו אליה.

כיום, יותר מתמיד, בשל המאפיינים המיוחדים של עידן הלקוח, חברות צריכות לפעול על מנת לרתום רגשית את לקוחותיהם לשמר את מחויבותם אליה. את מערכת היחסים בין החברה לבין הלקוח יש לבסס על אמון, תקשורת וערכים משותפים.

חברה כמו "אפל", למשל, פועלת בהתאם למתודולוגיה של גאלופ ויוצרת חיבור רגשי חסר תקדים בין לקוחותיה לבין החברה ומה שהיא מייצגת בעיניהם. התוצאה היא, שאחוזים נדירים - כ-90% - מקרב המשתמשים שלה, מכריזים כי גם המכשיר הבא שירכשו יהיה מתוצרת "אפל".

האתגר הגדול הוא לזהות את התמורות בצרכים של הלקוחות על-ידי תקשורת ישירה, ולבחון את המתחרים על-פי הדרך בה הם משתקפים אצל הלקוחות.

### לסיכום

הדיון בנושא הערכים הוא הרבה מעבר למתן שירות בלבד. גורו האסטרטגיה העסקית והשיווקית, פרופ' מייקל פורטר מאוניברסיטת הרווארד, טבע במאמר שפירסם ב"הרווארד ביזנס ריווי" את המושג "ערך משר תף". "הערך המשותף" הוא הערך החברתי, שעסק מייצר מלבד הערך הכלכלי, להבדיל מהמודל הקיים של אחריות תאגידית, שכמעט תמיד מנותק מהפעילות העסקית הרגילה.

המסר ברור: חברות המבקשות להבטיח לעצמן צמיחה בת-קיימא במאה ה-21 צריכות להיערך אל מול שינוי כללי המשחק, ולהתמודד עם אתגר הטמעת העיסוק בערכים בלב לבו של האירגון, בדרך להפיכתו לאירגון שלקוחותיו מחוברים אליו רגשית.

השורה התחתונה היא, כמובן, השורה התחתונה, אבל כדי להגדיל אותה, צריך להסתכל גם על השורות שמובילות אליה, גם ימינה וגם שמאלה. מי שבונה את התדמית שלו רק על מחסור במתחרים או על מחירים נמוכים יגלה שכאשר המציאות תשתנה, לא ייוותר לו דבר להציע. לכן צריך להשפיע על המציאות וליצור בעצמנו חזון אוטופי - עבור הלקוח ועבור עצמנו, כי בעידן הלקוח ברור שהאינטרסים שלנו חד הם.

#### על הכותבת:

**טלי בר-לבציון**, בעלת חברת Customer-Obsession המלווה ארגונים ביישום אסטרטגיית לקוחות וביצירת תהליכים וכלים תומכים לניהול מכוון לקוח. בעלת ניסיון של כ-15 שנה בתחום הייעוץ בעולמות השירות.

**ליצירת קשר:** 050-7998445

**מייל:** tali@customer-obsession.co.il

**אתר:** www.customer-obsession.co.il

או **פייסבוק:** Tali bar-levtzion או CUSTOMER OBSESSION

"המסר הוא ברור: חברות המבקשות להבטיח לעצמן צמיחה בת-קיימא במאה ה-21 צריכות להיערך אל מול שינוי כללי המשחק, ולהתמודד עם אתגר הטמעת העיסוק בערכים בלב לבו של האירגון, בדרך להפיכתו לאירגון שלקוחותיו מחוברים אליו רגשית".

נלמד להכיר את הלקוחות: מתוך ניתוח התשובות של הלקוחות לשאלון CE11 ניתן לאפיין את מידת החיבור הרגשי של הלקוחות, לחלק אותם לארבעה סוגי לקוחות ולפעול בהתאם:

## עפ"י התוצאות ניתן לאפיין ארבע קבוצות לקוחות:

1. **לקוחות מחויבים באופן מלא (רתומים רגשית, ישמחו להמליץ)**
2. **לקוחות מחויבים (חיבור רגשי בסיסי)**
3. **לקוחות לא מחויבים רגשית (נהגים ממוצרי החברה אך לא יהססו להחליף מקרה של חלופה טובה)**
4. **לקוחות לא מחויבים באופן אקטיבי (לקוחות בעלי תחושות רעות כלפי החברה. ישמחו להשמיץ)**

לקוחות מסוג 1 ו-4 הם הלקוחות שקל יותר לפעול מולם. לקוחות מסוג 1 מחוברים מאוד רגשית, גאים להיות לקוחות ואף ימליצו וישווקו את מוצרי באופן אקטיבי, בעוד שללקוחות מסוג 4 רגשות שליליים כלפי החברה וישמחו דווקא להשמיץ אותה בכל הזדמנות. אם פעם נהגו לומר ש"אין דבר כזה פרסום רע", אז ברור שבעידן הרשתות החברתיות יש ועוד איך פרסום רע, והוא גם קיים ברשת לנצח נצחים. לכן, חשוב לזהות לקוחות מסוג 4 ולנסות להפוך את המשבר עם החברה להזדמנות.

לקוחות מסוג 2 ו-3 הם לקוחות מתנדנדים, ולכן קשה לזהות אותם. סוג 2 כולל לקוחות מחויבים עם חיבור רגשי בסיסי לחברה, אך לא חזק מספיק כדי להפוך אותם למשווקים שלה. אולם, ניתן בקלות יחסית להפכם ללקוחות משווקים על-ידי פעולות פציפיות המתאימות להם.

# ”צריך לצלצל פעמיים...” - הקשר בין שיחות חוזרות לאיכות שירות

כמה פעמים יצא לנו כלקוחות לסיים שיחת טלפון עם נציג ממוקד שירות ולהבין שלא בדיוק קיבלנו מענה לבעייתנו או שהפיתרון עבד לזמן קצר וכעת יש צורך להתקשר שוב? מתוסכלים? כיצד זה משפיע על תפיסת איכות השירות שלכם? מחקר שבוצע לאחרונה בדק את הנושא ומציג את המחירים של אי מתן פיתרון במפגש הראשון

מאת: חנה מדלר-לירז



קשר טוב, לבזבז זמן נוסף בהמתנה למענה, בהסברים חוזרים לנציג שירות חדש וכעת כשהוא אינו שבע רצון עליו לקוות כי נציג השירות הנוכחי יציג פתרון הולם יותר מקודמו. כיצד עשוי להיראות מפגש השירות בשיחה חוזרת?

← [המשך הכתבה](#)

יצוע שיחות חוזרות נחשב כאירוע מרגיז עבור לקוחות. לקוח יצר קשר ראשוני עם נציג שירות בכדי לקבל מענה הולם לבעייתו. הוא הסביר לנציג השירות את הבעיה, קיבל מענה ומניח כי הבעיה נפתרה. במידה והבעיה לא נפתרה הלקוח צריך להת-

קוחות לבין מידת העוינות של הצדדים ואיכות השירות. הממצאים הראו כי ככל שמספר השיחות החוזרות שלקוח מבצע באשר לבעייתו גבוה יותר כך מידת העוינות המופגנת בשיחה על ידו ועל ידי נציג השירות גבוהות יותר. מעבר לכך, נמצא כי ככל שמידת העוינות של הלקוח ושל נציג השירות גבוהות יותר כך הערכת איכות השירות יורדת. לבסוף, מספר השיחות החוזרות שמבצע לקוח למוקד השירות משפיע לרעה על הערכתו את איכות השירות.

### לסיכום:

שיחות חוזרות מביאות לתוצאות שליליות בלבד: לקוחות מתוסכלים, עובדים מתוסכלים ואיכות שירות נמוכה. לתוצאות אלה קשר ישיר עם ירידה בשביעות רצון הלקוחות, וירידה ברכישות החוזרות. שיחות חוזרות מהוות מעמסה על נציגי השירות ויוצרות קושי רגשי לפתור את בעיית הלקוח בצורה מיטבית, דבר המשפיע על ביצועיהם.

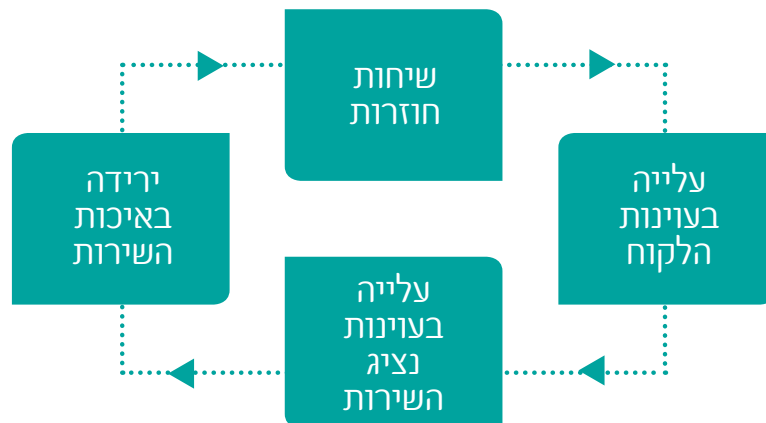
### אז מה ניתן לעשות?

- דאגו כי נציגי השירות יבינו את חשיבותו של המפגש הראשוני עם הלקוח.
- הגדירו את איכות השירות עפ"י מספר השיחות שהסתיימו באופן נכון במפגש הראשון ולא עפ"י מספר הלקוחות שקיבלו מענה לאורך המשמרת. תגמלו את נציגי השירות בהתאם.
- אבחנו את הסיבות המרכזיות בגינן לקוחות מתקשרים אליכם בפעם השנייה והשלישית. האם מדובר במקצועיות הנציג (הסבר לא ברור או שגוי), במערכת (חשבונית לקויה) או אולי בלקוח?
- דאגו לבצע הכשרה מקצועית באופן שוטף לנציגי השירות, הסירו מכשולים מהמערכת ועזרו ללקוחות לא להיכשל.
- תנו בידי נציגי השירות כלים להתמודדות רגשית עם עוינות לקוחות בכדי שלא ישאבו לתוך קלחת רגשות הלקוחות ויוכלו לתת מענה מיטבי גם כאשר מדובר בשיחה השנייה או השלישית של הלקוח.

הספרות המחקרית מראה כי לקוחות שלא מקבלים מענה ראשוני לבעייתם מתוסכלים. תסכול זה יכול לבוא לביטוי בהתנהגות עוינת כלפי נציג השירות (התנשאות, צעקות ואף קללות). מעבר לכך, שיחות חוזרות אף משפיעות על ביצועיו של נציג השירות. מדוע? ראשית, היות והלקוח מגיע מתוסכל כבר בפתיחת האינטראקציה השירותית, מפגש השירות כולו נצבע ברגשות שליליים של תסכול, אכזבה וקיסור. שנית, קיים תהליך פסיכולוגי המכונה "הדבקה רגשית", בעקבותיו נציג השירות "נדבק" ברגשות השליליים המופנים אליו מצדו של הלקוח. אומנם, במסגרת תסריטי השיחה על נציג השירות לשמור על איפוק, נימוס ולרכך את תחושות הלקוח אך המציאות מראה כי הדבר אינו פשוט כשלקוח מתוסכל וזו הפעם השנייה או השלישית שהוא מתקשר וטרם קיבל מענה. שלישית, נציג השירות עשוי לחוש כי בעיית הלקוח אינה באשמתו אלא באשמת נציג השירות הקודם שסיפק מענה קלוקל. ההסתברות היא זו שהביאה את הלקוח דווקא לשלוחה הטלפונית של נציג השירות הנוכחי שכעת צריך "לנקות את הבלגן" שעשה עמיתו למוקד ולספוג את צעקות הלקוח המתוסכל.

הסיטואציה השלילית שנוצרת בעקבות השיחות החוזרות מקשה על נציג השירות להתמודד בצורה טובה ולספק פתרון מיטבי לבעיית הלקוח. יכולתו של נציג שירות לספק פתרון מקצועי ויצירתי ללקוח נפגמת כאשר הוא מוקף בעוינות הלקוח והופך לעויין בעצמו. מפגשי שירות עוינים נתפסים כקשים רגשית ונציגי השירות צריכים להשקיע אנרגיה רבה בוויסות רגשות בכדי לנסות ולהמשיך להתמקד במטלת השירות. מן הסתם, איכות השירות נפגמת הן בשל מצב רוחו של הלקוח והן בשל חוסר יכולתו של נציג השירות לעשות את המוטל עליו בצורה מיטבית.

במחקר שכלל 114 דיאדות (זוגות) של נציגי שירות ולקוחות בחברת תקשורת גדולה בישראל נבחן הקשר בין מספר השיחות שביצעו ה-



### להלן מספר מאמרים לקוראים להרחיב את הידע בנושא:

Dallimore, K.S., Sparks, B.A. & Butcher, K. 2007.

The influence of angry customer outbursts on service providers' facial displays and affective states, Journal of Service Research, 10, 78-92.

Doucet, L. 2004. Service provider hostility and service quality", Academy of Management Journal, 47, 761-771

Seeger, T. & Medler-Liraz, H. 2012, in press. "Calling Again..." -Relationships between Customer Repeat Calls, Hostility and Service Quality. Services Marketing Quarterly.

# 250,000,000 מבקרים בשנה לא טועים

מה סוד ההצלחה של חנויות חברת "אפל"? איך הם מצליחות להביא אליהן 250 מיליון מבקרים מדי שנה - יותר ממספר אוהדי הבייסבול באמריקה, הפוקדים את המגרשים? הסוד, מתברר, הוא פשוט: חוויה שירותית מיוחדת



תמונה: <http://www.shutterstock.com>

שלה. החברה מצליחה להשיג מכירות של כ-4400\$ למטר רבוע (ללא מכירות און-ליין). לשם השוואה, חברת התכשיטים המצליחה "טיפאני" מצליחה למכור רק כ-3000\$ למטר רבוע. "בסט ביי", רשת מוצרי החשמל הידועה, מוכרת רק כ-900\$ למטר רבוע.

לאחר משבר האשראי הגדול בשנת 2009, כאשר המכירות הקמעונאיות בארה"ב ירדו כב-2.5%, המכירות בחנויות של "אפל" עלו ב-7%. בשנת 2010, כאשר המכירות הקמעונאיות בארה"ב עלו ב-4.5%, המכירות בחנויות של אפל עלו ב-70%!!! והגיעו כמעט ל-12 מיליארד דולר בשנה. כן, סטיב ג'ובס הפך את חברת "אפל" לחברה הטכנולוגית בעלת השווי הגדול ביותר בארה"ב, אך מה שהפך את החברה למה שהיא היום, אלה לא רק המוצרים שנמצאים בקדמת הטכנולוגיה, אלא עניין פחות טכנולוגי - החנויות שלה.

כיצד החנויות של "אפל" משיגות את התוצאות המדהימות הללו? להצלחה זו שלושה גורמים: תכנון ועיצוב, עובדים ויצירת חוויה. בואו נבחן כל אחד מהמאפיינים הללו בנפרד.

← להמשך הכתבה

אפשר לטעון שהחנויות של "אפל" הן הצלחה, משום שהן מוכרות מוצרים של "אפל", שלקוחות רוצים ורצים לקנות. נכון הדבר, שהמוצרים של "אפל" מיוחדים ומלהיבים, ולכן "מוכרים" את עצמם, אך גם המוצר המלהיב בעולם לא יכול למשוך לחנויות יותר לקוחות כל שנה מאשר מספר האוהדים הפוקדים את כל איצטדיוני הבייסבול בארה"ב באותה השנה. מכשירים מלהיבים בלבד לא יביאו עשרה מיליון לקוחות לבקר בחנות של "אפל" בלונדון תוך ארבע שנים. 250 מיליון מבקרים בשנה לא באים סתם כך. הם באים בגלל סיבה אחת מרכזית - חוויה שירותית מיוחדת.

למעשה, אם המוצרים של "אפל" "מוכרים" את עצמם, איך ניתן להסביר את זה, שאנשים באים לחנויות של "אפל" וקונים מוצרים במחיר מלא, כאשר הם יכולים לקבל את אותם מוצרים בחנויות אחרות כמו "בסט-ביי", "וולמארט" ו"אמאזון" במחירים נמוכים יותר? זה משום שאנשים באים לחוות את החוויה ומוכנים לשלם על כך. והם לא רק באים, 70% מהם חוזרים שוב!

"אפל" לא מובילה את העולם רק במספר המבקרים ב-326 החנויות





תמונה: <http://www.shutterstock.com>

רק מיקומים מרכזיים ואטרקטיביים לחנויות שלה, כדי שמספר האנשים שיראו את החנויות יהיה גדול וניתן יהיה למשוך מספר רב של מבקרים. לאחר שהלקוחות נכנסים לחנות, עיצוב החנות נעשה כך שיגרום להרגשה מיוחדת בקרב הלקוחות. הרעיון שעמד מאחורי העיצוב הפנימי של החנויות הוא פשוט במהותו, אך אפקטיבי בצורה מדהימה. החנויות של החברה בנויות על בסיס מרחב פתוח ומרווח, שבו יש שולחנות גדולים ועליהם פרושים המכשירים של החברה. שולחן אחד עם Ipad, שולחן אחד עם IPhone, שולחן אחד עם IMac, וכך הלאה. הלקוחות יכולים להשתמש, לשחק ולהתנסות בחוויה של שימוש במכשירים. חווית השימוש וההתנסות במוצר גורמת לאנשים להישקף ליתרונותיו. "אפל" הבינה, שברגע שהלקוחות ישחקו במוצרי החברה, הם לא יוכלו לעזוב אותם, לא יבינו כיצד חייהם התנהלו לפני שהיה להם המוצר, ולכן יקנו. כך היה.

החברה לא השאירה שום דבר ליד המקרה. המטרה הייתה לשלוט בחוויית הלקוח מתחילתה ועד סופה. כל פרט זכה למירב תשומת הלב: מהתאורה ועד למגוון השירים, שיהיו על המחשבים שאנשים יחוו כדוגמה; מהכבל שמעגן את המכשירים לשולחן, ועד למיקום המכשירים בחנות. המטרה הייתה ליצור אווירה מיוחדת וחוויה מקבלת, נגישה, נוחה, אינטראקטיבית ואינטליגנטית, בלי שום תחמוץ או טריקים. חוויה שעוברת בצורה חלקה, ללא תקלות ו/או בעיות, מאפשרת ללקוח להתרכז ברצונותיהם.

בחנויות של "אפל" לא רק מוכרים מוצרים של "אפל". בכל חנות קיים שולחן, שבו נותנים הדרכות ללקוחות לגבי המכשירים השונים. יש גם עמדה של תמיכה טכנית, כדי לעזור ללקוחות בכל שאלה או בקשה. הדבר נועד לגרום ללקוחות להרגיש, שיש מישהו שיטפל בכל בעיה או שאלה, וכך להרגיש בטוחים יותר בקניית מוצרי החברה. החנויות של "אפל" מעוצבות בצורה מיוחדת, אבל דבר זה כשלעצמו

---

## החברה רצתה להמציא מחדש את "החנות שמוכרת מוצרי אלקטרוניקה", כדי שזו לא תהיה עוד חנות משעממת, שמוכרת מוצרים על מדפים ומושכת רק לקוחות שרוצים לקנות את המוצרים.

---

### תכנון ועיצוב

"אפל" הצילה לעצמה להמציא מחדש את חוויית הקנייה של הלקוחות. סטיב ג'ובס, שיצר את האייפון, לא חשב "איך אני יכול להשיג נתח שוק ומה יהיה גודלו". הוא רצה להמציא מחדש את הטלפון, וכך עשה. חשיבה דומה התרחשה בנושא החנויות של החברה. בראשותו של רוב ג'ונסון, סמנכ"ל תחום הקמעונאות ב"אפל", החברה רצתה להמציא מחדש את "החנות שמוכרת מוצרי אלקטרוניקה", כדי שזו לא תהיה עוד חנות משעממת, שמוכרת מוצרים על מדפים ומושכת רק לקוחות שרוצים לקנות את המוצרים. הכול היה מתוכנן, מנוהל ומסודר מ-א' ועד ת' - מהעיצוב החיצוני, ועד לאחרון הפריטים המסודרים בחנות. מן המבנה המיוחד של החנות בעלת הזכויות השקופה, ועד לכבל שמעגן את המכשירים לשולחן.

כפי שצוין, העיצוב מתחיל מהמבנה המרשים מבחוץ, שלרוב בנוי מזכוכיות שקופה, המושך את העין של האדם הממוצע וגורם לו להתפעל מהמבנה ולרצות להיכנס לחנות. הרי המטרה הראשונית של כל חנות, באשר היא, הינה למשוך את הלקוחות להיכנס אליה, גם את אלה שלא בהכרח היו מגיעים לקנות את מוצרי החברה. זו אחת הסיבות לכך, ש"אפל" בחרה

קל יחסית להעתיק. השילוב של עובדים מתלהבים, ששמחים לעזור, הוא הגורם המבדל שחנניות אחרות לא מצליחות להעתיק, ומשום כך מתקשות לשחזר את ההצלחה של "אפל".

## "אפל" לימדה אותנו, שיצירת ערך מוסף נעשית כאשר מסתכלים על החנות, מבפנים ומבחוץ, בעיניים של הלקוחות, ובהתאם לכך פועלים ליצור מקום שיתאים בצורה המושלמת לענות על צרכיהם.

### העובדים

התפקיד המרכזי של העובדים בחנויות של "אפל" הוא, באופן מפתיע, לא למכור, אלא להבין מה הלקוח צריך ורוצה. לעתים, עליהם ממש לדלות מהלקוחות את הרצונות הכמוסים שלהם, שאולי אפילו הם עצמם לא ידעו שהם צריכים. לשם כך עליהם לדעת להבין מה מפריע ללקוח או מתסכל אותו. בחנויות של "אפל" לא מוכרים ללקוחות מוצרים, אלא פועלים כדי למצוא פתרונות לבעיות שלהם. ברגע שהעובד יודע את הדברים הללו, המכירה כבר קלה ופשוטה.

לעובדים אין מכסות מכירה ועמלות או בונוסים על כמות מכירות. רוב ג'ונסון חשב שזה יפריע לחוויית הלקוח. הורדת העמלות הביאה לכך, שלעובדים אין זה משנה אם הם מוכרים ללקוח מחשב יקר או עוזרים לו לשפר את הביצועים של המחשב הקיים. העיקר שייצא מרוצה. הם מוכרים ללקוח את מה שהוא צריך. נותנים לו פתרון לבעיה, שיהיה הפתרון הכי טוב ללקוח. כך יוצרים אמון שמוביל לקנייה חוזרת. כל זאת בניגוד לחנויות אחרות, שמנסים למכור ללקוח כמה שיותר דברים, שאין לו צורך בהם. מכירה כזו לא משפרת את חיי הלקוח ולא מעמיקה את הקשר עם החברה. להיפך, כאשר הלקוחות יגלו שמכרו להם משהו שהם לא זקוקים לו, ייווצר חוסר אמון, שרוב הסיכויים כי יגרום ללקוח לא לחזור לאותה חנות.

עובדים בחנויות של "אפל" מקבלים הכשרה רחבה ומעמיקה. הם צריכים להיות בעלי רמה מקצועית גבוהה, כדי שהלקוחות לא יתקילו אותם בשאלות שלא יידעו לענות עליהן. עובדים חדשים מוצמדים לעובדים ותיקים, שמלמדים אותם בשטח את רזי התפקיד הלכה למעשה. העובדים החדשים לא מורשים לטפל בלקוחות, עד שיקבלו את האישור של המנטור שלהם. הדבר יכול לקחת מספר שבועות, ולעתים אפילו יותר.

### מקצוענותם של העובדים מתבססת על חמש האותיות המרכיבות את

#### שם החברה Apple:

1. ה-A עומד עבור Approach. גש אל הלקוח בגישה חיובית, חמימה ואישית.
2. ה-P הראשון הוא עבור Probe. בדוק בנחמדות את הצרכים של הלקוח.
3. ה-P השני הוא עבור Present. הצע ללקוח פתרון שהוא יכול לקחת איתו הביתה כבר היום.
4. ה-L הוא עבור Listen. הקשב לתגובת הלקוח, למה שהוא אומר, לרצונותיו ולאופן פעולתו. האם בעייתו נפתרה? האם יש לו שאלות נוספות?
5. ה-E זה עבור End. סיים את המפגש, אם נגמר במכירה או לא, בחמימות, כך שתיווצר הרגשה נעימה שתוביל אותו לבקר שוב בחנות באחד הימים.

### מעבר לחמשת הגורמים הללו, יש מספר ערכים נוספים הנדרשים מעובדי החנויות:

**דייקנות** - אין איחורים ואין תירוצים! מי שמאחר שלוש פעמים בחצי שנה, מועמד להדחה.

**צניעות** - מדברים בגובה העיניים ולא משתמשים בשפה מקצועית ומורכבת עבור הלקוחות.

**גמישות** - העובדים מתרכזים במה שחשוב ללקוח ובמה שהם יכולים לעשות, ולא במה שהם לא יכולים לעשות.

החשיבות של יכולות העובדים ברורה. החברה הבינה, שיכולות ומיומנויות ניתן ללמד, אך מה שלא ניתן ללמד זה אישיות. בראיון העבודה המועמדים מתבקשים להציג יכולות של פתרון בעיות וכושר מנהיגות, אך בעיקר הם צריכים להראות התלהבות ואהבה למוצרים שהחברה מוכרת. מועמדים שמתלהבים מהחברה וממוצריה, רוצים ללמוד ולהשקיע, וכך באופן טבעי הופכים את ההכשרה לאפקטיבית יותר ממועמדים נלהבים פחות. עובדים שמתלהבים רוצים לעזור ללקוחות ולמצוא עבורם פתרונות. התלהבותם מידבקת, וכך הלקוחות, שנדבקים מהתלהבות העובד, מתלהבים אף הם מהמוצרים וזוכים לחוויית קנייה מנצחת. המתחרים יכולים להעתיק הרבה אלמנטים מתוך החנויות של "אפל", אך את ההתלהבות ואת אהבת העובדים אי-אפשר להעתיק.

האתגר הגדול ביותר העומד בפני החברה הוא צמיחתה המהירה. ככל שהחברה צומחת מהר יותר ופותחת עוד חנויות, האפשרויות למצוא עובדים שמאוהבים ב"אפל" שהם גם ברמה גבוהה, נעשה קשה יותר. כאשר בחברה לא מצליחים למצוא אנשים שעומדים בקריטריונים, רמת השירות והמחויבות ללקוח יורדות. זו הסיבה שהחברה אינה מתפשרת וממשיכה להשקיע רבות במציאת העובדים המתאימים לתפקיד.

### החוויה

הגישה של "אפל" הייתה שונה: החנות לא תהיה ממוקדת במוצרים, אלא בלקוח ובחוויה שלו, כי לקוחות לא רוצים רק לקנות מוצרים. אלא גם לדעת מה הם יכולים לעשות איתם. זה היה הבסיס עליו בנה רוב ג'ונסון את התפיסה של החנויות. המטרה הייתה לא לשכנע לקוחות לקנות, אלא ליצור חוויה מיוחדת, שתגרום ללקוחות לרצות לבוא לחנויות, להיחשף לייחודיות של המוצרים ליהנות, וכתוצאה מכך לרצות גם לקנות, אף אם הדבר כרוך בעלות גבוהה יותר. מעבר לכך, החוויה תגרום ללקוחות, שביקרו בחנות, לדבר על החוויה שלהם ולספר עליה לכמה שיותר אנשים.

גישתה של "אפל" הייתה שונה לחלוטין ממה שהיה מקובל עד אז. זו הסיבה לכך שרבים מאוד ניבאו לחנויות "אפל" כישלון חרוץ. סביר להניח, שאילו החברה הייתה בונה חנויות בקונספט הרגיל, היה לה קל יותר בהתחלה והיו פחות ספקנים סביבה, אך גם סביר להניח, שההצלחה שלה הייתה פחותה. זה נכון, שבתחילת הדרך היו לחנויות בעיות, אך עם הזמן ויצירת החוויה המיוחדת ללקוח, שעברה מפה לאוזן, הלקוחות התחילו להגיע. והשאר - היסטוריה.

הכינוי של החנויות של אפל הוא: The Experience Store. כלומר, חנות החוויה/ההתנסות. הערכים ש"אפל" משדרת בחנויות שלה הן: פשטות, נוחות, מותאם לאנשים, כיפי, שונה ומיוחד, בלתי נשכח, חדשני, פרסונלי ועקבי. חישוב כמה מהערכים האלה מצויים בחוויית השירות שהחברה שלכם מספקת? ברור שהדבר בר-השגה, וכל חברה שתחשוב נכון ותפעל נכון, תוכל להשיג תוצאות דומות.

כחלק מיצירת החוויה, החנויות מארחות אירועים רבים: יום אירוע לילדים או לקבוצות, הכשרה אחד-על-אחד, קונצרטים בהופעה חיה, לילות חזרה לבית הספר והרצאות של אנשים יצירתיים מתעשיות שונות. החנויות מעודדות לקוחות להיכנס לחנות להשתמש באינטרנט, לבדוק אי-מייל ולעשות שיחת וידאו למשפחה בבית ובחול, כשהמטרה היא לבנות מערכת יחסים עם הלקוחות ולנסות לשפר את חייהם.

כמות העובדים בחנות גדולה באופן משמעותי בהשוואה לחנויות אחרות. חוויית השירות לא יכולה להתקיים אם לקוחות מחפשים מישהו שיעזור

”מתברר שטכנולוגיה חדישה ומיוחדת מוכרת רק כאשר משולבים בה אנשים, שיודעים לתת את המידע המתאים וליצור הנאה במהלך הקנייה. רק כך החנות הופכת להיות תופעה מיוחדת במינה.”



תמונה: <http://www.shutterstock.com>

להם ונאלצים להמתין זמן ארוך מדי עד שעובד יתפנה לענות להם על שאלות.

כאשר לקוח קונה מוצר חדש שהגיע לחנות באותו היום, הוא זוכה לתרועות מצד כל העובדים. הדבר הופך את החוויה של הלקוחות למיוחדת. חוויה שהם יזכרו, יספרו לאנשים אחרים ויחזרו בעקבותיה שוב.

ההצלחה הגדולה של חנויות ”אפל” הפכה אותן למקור משיכה עבור חברות רבות, אך חברות אחרות עדיין מתקשות לשכפל את ההצלחה, משום שאינן יודעות להעניק את חוויית הקנייה הזאת. מתברר שטכנולוגיה חדישה ומיוחדת מוכרת רק כאשר משולבים בה אנשים, שיודעים לתת את המידע המתאים וליצור הנאה במהלך הקנייה. רק כך החנות הופכת להיות תופעה מיוחדת במינה.

### לסיכום

בשנת 2001, כאשר נפתחה החנות הראשונה של ”אפל”, רבים היו פוקנים לגבי עתידה. הם אמרו שהחנות לא תחזיק מעמד ו”אפל” תסגור אותה תוך שנה, משום ש”אפל” בחרה בגישה שונה מהמקובל. היא רצתה לשנות את הדרך שבה טכנולוגיה מוצגת ונמכרת, והוסיפה לתהליך המכירה את הצד האישי, היצירתי, בשילוב עם פשטות וכיף, הקיים בשימוש בטכנולוגיה. כיום כבר כולם רצים להעתיק ולשכפל את ההצלחה של החנויות של ”אפל”. זה אפשרי, אבל מחייב יצירת חוויה, שתגרום ללקוחות לבוא לחנות, לקבל ערך מוסף ולרצות לחזור שוב ושוב כדי ליהנות מחדש מחוויית הקנייה.

אין נוסחה אחת שתביא להצלחה של כל קמעונאי, גם הנוסחה של חנויות ”אפל” לא תתאים בדיוק לכל אחד. אך מהות הנוסחה של מציאת דרכים חדשניות ליצור ערך עבור הלקוחות נכון לכל קמעונאי בכל מקום ובכל זמן. ”אפל” לימדה אותנו, שיצירת ערך מוסף נעשית כאשר מסתכלים על החנות, מבפנים ומבחוץ, בעיניים של הלקוחות, ובהתאם לכך פועלים ליצור מקום שיתאים בצורה המושלמת לענות על צרכיהם.

# שירות פנים-אירגוני איכותי כתנאי לשירות לקוחות איכותי

האם יש קשר בין איכות השירות הפנים-אירגוני בחברה לבין השירות ללקוחות החיצוניים? איך ניתן להיעזר בשיפור השירות הפנים-אירגוני לשיפור השירות ללקוחות חיצוניים?



בתפקידו כבר שנים ומקפל את המצנח אלפי פעמיים. אך כאשר אותו אדם יודע, שחיי אדם תלויים בקיפול של המצנח, הוא יבצע את תפקידו בצורה הטובה ביותר ובסטנדרטים הדרושים, בכל פעם מחדש. השירות הפנים-אירגוני בחברות אינו יכול לגרום למוות של אנשים, אך הוא בהחלט יכול לגרום ל"מוות" של השירות החיצוני ושל הסיכוי, שלקוחות יקבלו את מבוקשם.

אין חברה בעולם, שיכולה לספק שירות מצוין ללקוחותיה כאשר השירות

← להמשך הכתבה

יצ'ארד ברנסון, מייסד מותג העל Virgin - קבוצת עסקית, הכוללת מגוון חברות שבהן השירות תופס מקום מרכזי, אמר: "אם תדאג ללקוחות הפנימיים ותספק להם שירות מצוין, לא תצטרך לדאוג לשירות החיצוני".

את החשיבות של השירות הפנים-אירגוני ניתן לסכם בארבע מילים: מי מקפל את המצנח? חייו של הצנחן תלויים בשירות שמקפל המצנח נותן לו. מקפל המצנח יכול לראות את תפקידו כפשוטו, כרוטיני ואף כשולי, ולכן לא להשקיע ואף לזלזל. במיוחד אם הוא מקפל המצנח נמצא

הפנים-אירגוני שלה לקוי. במילים אחרות, השירות הפנים-אירגוני מהווה את הבסיס לשירות לקוחות חיצוני. רבים הם המקרים, שבהם עובד במחלקה מסוימת לא יכול לספק את השירות הדרוש ללקוחות, לא בגלל יכולתו או חוסר מוטיבציה, אלא כי עובד במחלקה אחרת לא מבצע את אשר ביקש.

## ”כתוצאה מחוסר שיתוף הפעולה, מתחילות האשמות, נוצרת יריבות שלילית ומחלקות מכשילות מחלקות אחרות, דבר שמוביל לעשיית טעויות ולתקלות, ובהחלט לא למציאת פתרונות.”

### בבואכם לבחון את מצב השירות הפנים-אירגוני בחברתכם, תשאלו שלוש שאלות מרכזיות:

#### 1. האם יש לכם תרבות של שיתוף פעולה?

האם כל עובד בחברה רואה עצמו כנותן שירות? האם כל עובד יודע את חלקו ואת חשיבותו ביצירה של חוויית השירות הכוללת ללקוחות החיצוניים? האם בחברה שלכם האימרה ”נעצור הכול כדי לספק שירות” נכונה תמיד?

המגזין הידוע ”פורצ’ן” מציג כל שנה את רשימת 100 החברות שהכי טוב לעבוד בהן. מהסקרים הרבים שביצע המגזין, כדי לבנות את הרשימה, הוא שאל את העובדים מה הם אוהבים בעבודתם. הדברים הראשונים שהם הזכירו לא היו משכורת, בonus, סמכות או קידום. העובדים אמרו, שמדובר בתרבות העבודה ובהרגשתם שהם חלק ממשפחה. הם דיברו בהתלהבות על הקולגות שלהם, על המנהלים שלהם, אך בעיקר על צורת העבודה ה”זורמת” באירגון, שבו כולם עוזרים לכולם ובדרך זו יכולים למקסם את הפוטנציאל של כל אחד מהם ולהגיע להישגים.

#### 2. האם קיים שיתוף פעולה אפקטיבי בין המחלקות בחברה?

האם כל מחלקה עוסקת במטרות ובדרישות הפנימיות שלה בלבד, או שמא מתחשבת גם בדרישות של מחלקות אחרות? האם יש ”בידוד” בין המחלקות, או תקשורת הדדית על בסיס קבוע? האם יש בחברה אדם או גוף שאחראיים על בחינה ובדיקה של השירות הפנים-אירגוני ושיפורו, או שהדבר נתון לגורל ונסמך על המזל?

”חשיבה עצמית” של מחלקות מביאה אותן לבצע פעולות שפוגעת במחלקות אחרות. לדוגמה, מחלקת מכירות מביחה הבטחות כדי למכור ללקוחות, אך אלה הבטחות, שמחלקת שירות לא בהכרח תוכל לקיים. מחלקת הגבייה מנתקת מהשירות לקוחות שפיגרו בתשלום בלי לשאול את אנשי המכירות/שירות על החשיבות האסטרטגית של אותם לקוחות. מחלקת הלוגיסטיקה לא שלחה את הצויד ללקוח, כי מחלקת התפעול לא העבירה טפסים לפי נהלי המחלקה. כתוצאה מחוסר שיתוף הפעולה, מתחילות האשמות, נוצרת יריבות שלילית ומחלקות מכשילות מחלקות אחרות, דבר שמוביל לעשיית טעויות ולתקלות, ובהחלט לא למציאת פתרונות.

#### 3. האם קיימים סטנדרטים לשירות הפנים-אירגוני?

האם לכל מחלקה יש סטנדרטים לשירות פנימי, שיאפשרו לה לבצע את עבודתה על הצד הטוב ביותר? האם המחלקות האחרות יודעות את הסטנדרטים הללו? האם מישוהו בודק עמידה בסטנדרטים ודורש אחריות בנושא?

סטנדרטים צריכים להיקבע עבור כל גורם, שמהווה חלק בקשר בין המחלקות: לוח זמנים, העברת מידע וכדומה. סטנדרטים קובעים מה קביל ומה אינו קביל בעבודה בין המחלקות. הסטנדרטים מפחיתים עד למינימום פירושים שונים, חוסר הבנה וטעויות. סטנדרטים ברורים עוזרים למחלקות להבין איפה הם עומדים היום, ולאן הם צריכים לשאוף להגיע. סטנדרטים מייצלים את המערכת, ומשפרים את השירות הניתן בין המחלקות. חשוב להדגיש את הצורך לעדכן את הסטנדרטים לאורך זמן, וכך להתאים אותם לשינויים בדרישות מצד הלקוחות החיצוניים.

אם התשובות לשאלות האלו הן חיוביות, מצב השירות הפנים-אירגוני שלכם כנראה טוב, אך גם במצב זה יש תמיד מקום לשיפור ולשדרוג.

### להלן מספר דרכים לשיפור השירות הפנים-אירגוני:

#### • עזרה הדדית כערך בחברה.

הטמיעו בחברה גישה של: ”תעזור לי לעזור לך”. כל מחלקה צריכה לעזור למחלקות שנותנות לה שירות להבין כיצד לעבוד איתה ביעילות. הבנות של: מה לעשות? איך לעשות? מתי לעשות? תנו למחלקות שמספקות שירות לדעת כיצד לפעול בדרך הנכונה. כל שתי מחלקות הנמצאות בקשר, צריכות להיפגש על בסיס קבוע ולבחון בעקביות כיצד אפשר להסיר עוד ועוד מכשולים ולשפר את הקשר לאורך זמן.

#### • אוריינטציה של עובדים חדשים.

כחלק מלמידת התפקיד, כל עובד, בכל מחלקה, צריך להכיר את המחלקות איתן הוא עובד. עליו להבין את התהליכים הפנימיים, להכיר את הסטנדרטים ולהפנים את חשיבות השירות הפנימי. כחלק מכניסה לתפקידו, העובד צריך לעבוד במחלקה איתה הוא נמצא בקשר למשך יום או יומיים, כדי שיבין כיצד הן פועלות, כיכר את האילוצים ואת הדרישות, וכך יוכל להתאים את פעולותיו לפעילותן. לא בכדי נאמר: טוב מראה עיניים ממשמע אוזניים...

#### • מדידת השירות הפנימי ותגמולו.

קחו את המדדים שאתם משתמשים בהם לבחינת השירות החיצוני, והשתמשו באותם המדדים לבדוק את איכות השירות הקיים בין המחלקות השונות. כאשר אנשים יידעו שמתבצעת מדידה, הם יפעלו בהתאם. כדי לחזק עוד יותר את הנושא, השתמשו במדידה כחלק מהערכת הביצועים של העובדים ותגמלו אותם על כך. מדידה, הערכת ביצועים ותגמול יבטיחו שהעובדים יתמקדו בשירות הפנים-אירגוני וישקיעו בו.

#### • חשיבותו של השירות הפנים-אירגוני

מחקר, שבוצע על-ידי חברת המחקר והייעוץ Metrus Group וכלל 841 חברות, בחן את הקשר בין איכות השירות הפנים-אירגוני לבין ביצועי החברות - רווחים, תפוקה ושבועות רצון הלקוחות. המחקר השווה בין חברות שהשיגו את הביצועים הטובים ביותר, לבין החברות שהשיגו את הביצועים הגרועים ביותר.

”כדי לחזק עוד יותר את הנושא, השתמשו במדידה כחלק מהערכת הביצועים של העובדים ותגמלו אותם על כך. מדידה, הערכת ביצועים ותגמול יבטיחו שהעובדים יתמקדו בשירות הפנים-אירגוני וישקיעו בו.”

הנתונים בטבלה מראים שבחברות המציגות את הביצועים הגבוהים ביותר, ההנהלה הבכירה מחויבת יותר לשירות הפנים-ארגוני, יש סטנדרטים ברורים לאיכות השירות, קיימת הבנה ששירות פנים-ארגוני חשוב להצלחה והעובדים מחויבים לנושא.

**התוצאות של שיפור השירות הפנים-ארגוני**

הנהלת Mako Surgical, חברה של 500 עובדים ו-100 מיליון דולר מכירות, העוסקת ברובוטיקה בתחום הרפואה, הבינה את חשיבות השירות הפנים-ארגוני והחליטה לשפר אותו. החברה יצרה חזון אחד, שבו כולם מסתכלים על הלקוח החיצוני ובוחנים מה עליהם לעשות, כדי להשיג מטרה זו. החברה עבדה על שיפור השירות הפנימי בין העובדים במחלקות השונות. היא הכשירה את מנהליה ואת עובדיה להקשיב, להיענות לדרישות במהירות ובמקצוענות, להבין את דרישותיהם של הגורמים שאיתם הם עובדים, לבנות תהליכים נכונים, לקבוע נהלים שעוזרים לבסס את שיתוף הפעולה, ועוד. המטרה הייתה ליצור קבוצה מגובשת, שמבינה מה דרוש כדי ליצור חוויית שירות ללקוח, ולבצע זאת. התוצאות לא איחרו להגיע. שישה חודשים בלבד לאחר ההכשרה ושינוי התפיסה הארגונית של השירות הפנימי, הדבר השפיע על הקשר הפנימי בחברה במספר היבטים:

- ← עלייה של 6% ב"מקשיב ופועל לפי דרישותי".
- ← עלייה של 2% ב"קל לעבוד עם אנשים בחברה".
- ← עלייה של 2% ב"נענה במהירות ומקצוענות לבקשות".
- ← עלייה של 7% ב"יעילות התהליכים".
- ← עלייה של 5% ב"אמליץ על החברה כמקום עבודה".

העלייה בגורמים אולי נראית נמוכה אך היא הביאה לשיפור ביעילות, מהירות התגובה והתפוקה של המחלקות השונות. השיפור בשירות הפנים-ארגוני העלה גם את שביעות רצון העובדים.

**סיכום:**

שירות פנים-ארגוני הוא כמו אבני דומינו. אם גורם בחברה נותן שירות גרוע (אבן דומינו נופלת), השירות הגרוע ממשיך עד הלקוח (כל חלקי הדומינו נופלים). כל מחלקה היא גם נותנת שירות, וגם מקבלת שירות, ולכן השירות הפנים-ארגוני כה חשוב. שיפור השירות הפנים-ארגוני דורש את המחויבות של ההנהלה ושל העובדים האחד. חברות שיפנימו את הדבר ויקדישו תשומת לב ומשאבים לשיפור השירות הפנימי, יצליחו לשפר את המערכת כולה ולספק חוויית שירות טובה יותר ללקוחותיהן.

החברות שהשיגו את הביצועים הגרועים ביותר	החברות שהשיגו את הביצועים הטובים ביותר	
41%	86%	אחוז החברות שהנהלה הבכירה שלהן מחויבת לאיכות השירות הפנים-ארגוני בדיבורים ובמעשים
54%	72%	אחוז החברות שקבעו סטנדרטים ברורים לאיכות השירות הפנים-ארגוני
79%	95%	אחוז החברות שמצהירות ששירות פנים-ארגוני הוא קריטי להצלחתן
80%	93%	אחוז החברות בהן העובדים תומכים בשיפור השירות הפנים-ארגוני ומחויבים לו

**להלן מספר מאמרים לקוראים שרוצים להרחיב את הידע בנושא:**

Bellou, V. and Andronikidis, A. (2008). The impact of internal service quality on customer service behavior. International Journal of Quality & Reliability Management, 25(9): 943-954.

Rabinowitz, K. (2006). Internal Customer Satisfaction Questionnaire, Professional Development Group.

Roberts-Lombard, M. (2010). Employees as customers - An internal marketing study of the Avis car rental group in South Africa, Journal of Business Management, 4(4): 362-372.

# העברת מידע מפה לאוזן עברה מתקשורת פיזית לתקשורת אינטרנטית. מה השתנה? ואיך זה משפיע עלינו?

איך הופכים את העידן החדש של העברת מידע מפה לאוזן בדרך האינטרנטית לאמין ולמשפיע יותר?



הבדלים מרכזיים:

- העברת המידע באינטרנט נעשית במהירות רבה יותר ומגיעה למספר אנשים גדול בהרבה.
- המידע באינטרנט מופיע במקומות רבים ונשאר לאורך זמן.
- ניתן למדוד בצורה מדויקת יותר את העברת המידע באינטרנט.

**נשאלת השאלה: האם מידע שמגיע לאנשים רבים יותר, במהירות גדולה, מופיע במקומות רבים ונשאר לאורך זמן, גם משפיע יותר על הלוקחות?** מכיוון שמידע מפה לאוזן מסורתי היה עובר לרוב בין אנשים שמכירים טוב זה את זה, אמינות המידע הייתה גבוהה ואנשים פעלו לפיו - מידע שלילי מנע מאנשים לפנות לחברה שדובר עליה, מידע חיובי גרם לאנשים לנסות את מוצרי החברה ו/או שירותיה. אך כאשר המידע מפה לאוזן מועבר דרך האינטרנט, קורה פעמים רבות שמקבל המסר כלל לא מכיר את שולח המסר, וכך אמינות המסר פוחתת בעיניו. דבר זה עלול לגרום

**ב** עבר, ולא לפני כל כך הרבה שנים, מידע מפה לאוזן היה מועבר, תרתי משמע, מפה לאוזן - במפגש פנים-מול-פנים, או בשיחת טלפון. בארוחה המשפחתית בימי שישי או שבת ובמפגשי חברים ישבו ודיברו על אירועי השבוע, המליצו על מסעדה, חברה, שירות - או הזהירו מפניהם. אנשים היו מספרים לחבריהם גם דרך הטלפון על מקרים יוצאי דופן, חיוביים או שליליים, שקרו להם עם חברה זו או אחרת בניסיון לקבל שירות או לבצע קנייה. כיום, בעידן האינטרנט, כבר אין צורך להיפגש פיזית, כדי לספק מידע מפה לאוזן. כמו כן, האינטרנט הביא לכך, שמידע מפה לאוזן מועבר גם בין אנשים, שלא בהכרח מכירים זה את זה. אתרי אינטרנט של חברות מוצפים בהמלצות של לקוחות. רשתות חברתיות, בלוגים, פורומים ודומיהם חושפים בפני אנשים מידע רב על דעותיהם ועל חוויותיהם של אנשים. כאשר משווים העברת מידע מפה לאוזן דרך האינטרנט, מול העברת מידע מפה לאוזן בצורה מסורתית, ניתן לראות שלושה

## לסיכום

על פניו, לאינטרנט פוטנציאל השפעה עצום בהעברת מידע מפה לאוזן. זאת, מכיוון שמספר האנשים שיושפעו גדול משמעותית מהעברת מידע מפה לאוזן המסורתית. אבל מבט מעמיק יותר מראה שהדברים אינם פשוטים כל כך. אדם שמקבל מסר ממישהו אחר, בונה עמדה כלפי המסר. הוא יכול לאמץ את המידע או להתעלם ממנו. הוא יכול להאמין למסר או לא להאמין לו. המסר יכול להשפיע על כוונת הרכישה של אותו אדם, על הבחירה שיבצע בעתיד, להעלות את מודעותו לכך שקיים דבר חדש שלא ידע עליו. אנשים סלקטיביים בהקשר למידע שהם מקבלים מהאינטרנט. הם מחפשים גורמים נוספים, מעבר לתוכנו של המסר, כדי להגביר את אמינותו. חברות שרוצות להגביר את אמינות המסרים של הלקוחות באתר שלהם, צריכות ליישם גורמים אלה.

למקבלי המסר לפקפק במידע שקיבלו, ומשום כך האפקטיביות של המידע באינטרנט תפחת. עם זאת, קיימים גורמים המגבירים את אמינות המידע שמועבר באינטרנט ומפחיתים את מידת חוסר הוודאות בקרב קוראי המסר. להלן חלק מאותם גורמים.

### האמינות של שולח המסר תהיה גבוהה יותר כאשר:

- שולח המסר אינו לבדו. מספר גבוה של אנשים שלחו מסר דומה, או המליצו על אותו הדבר.
- שולח המסר מומחה בתחומו, או נתפס ככך-מכא.
- קיימת התאמה בין קורא המסר לבין שולח המסר מבחינת גיל, מגדר, השכלה או מקום מגורים.
- המראה החיצוני של שולח המסר מושך.
- זהות גלויה של שולח המסר.

### אמינות המסר תהיה גבוהה יותר כאשר:

- המידע לא יהיה קיצוני מדי.
- המידע שנמסר מפורט, מדויק וכולל דוגמאות.
- המידע דכני ויכול לעזור למקבל המסר בקבלת החלטותיו.
- המסר מחזק דעה או ידע קיים.
- אנשים אחרים מצדדים במסר.

## האם פייסבוק הוא הערוץ האידיאלי להעברת מידע מפה לאוזן?

להם או לא. האם קיימות ביניהם התאמות דמוגרפיות או גיאוגרפיות. אנשים מסתכלים גם על האטרקטיביות שלו מבחינת מספר החברים. ככל שמספר זה גדול יותר, אמינות המסר עולה. בפייסבוק אנשים מגיבים למידע שלילי בצורה חזקה הרבה יותר מאשר תגובתם למידע חיובי. דבר זה מצביע על כך שהעברת מידע מפה לאוזן טובה יותר ללקוחות (שיכולים להימנע מלהתעסק עם חברות בעייתיות) מאשר לחברות, שרוצות שהלקוחות יעבירו בעיקר מידע חיובי עליהן. חברות צריכות להבין את החשיבות בטיפול בכל בעיה ותקלה במהירות, כי התוצאה של פעולה לא נכונה היא הופעה בפייסבוק ונזק משמעותי גדול בהרבה.

פייסבוק הפך להיות בית עבור 552 מיליון משתמשים יומיים ו-955 מיליון משתמשים חודשיים! אנשים משקיעים שעות על גבי שעות לעדכון פרטים ולחיפוש אחר חברים. יש הרואים בפייסבוק עיתון המציג את חייהם הפרטיים של אנשים. כאתר החברתי הגדול ביותר ברשת, המידע מפה לאוזן הוא אירוע יום-יומי בפייסבוק. פייסבוק, בניגוד למקורות אחרים באינטרנט, נחשב בעיני אנשים כאמין יותר, מכיוון שרשת חברתית זו בנויה במהותה על העברת מידע בין חברים. כלומר, פייסבוק דומה יותר למידע מפה לאוזן המסורתי. דבר נוסף שמגביר את האמינות בפייסבוק הוא הפרופיל של מעביר המסר. אנשים יכולים לראות האם מעביר המסר דומה

## להלן מספר מאמרים לקוראים שרוצים להרחיב את הידע בנושא:

Chevalier, J. A. & Mayzlin, D. (2006). The Effect of Word of Mouth on Sales: Online Book Reviews. *Journal of Marketing Research*, 43(3), 9.

Hu, N., Liu, L. & Zhang, J. (2008). Do online reviews affect product sales? The role of reviewer characteristics and temporal effects. *Information Technology and Management*, 9(3), 201.

Lee, J., Park, D.-H. & Han, I. (2008). The effect of negative online consumer reviews on product attitude: An information processing view. *Electronic Commerce Research and Applications*, 7(3), 341.



# ההשפעה של סביבת השירות על איכות השירות ועל שביעות רצון הלקוחות

סביבת השירות היא חלק אינטגרלי מחוויית השירות של הלקוחות. אין זה משנה אם מדובר בסביבת שירות פיזית או אינטרנטית. סביבת השירות מהווה את התפאורה למתן השירות, ומשפיעה על שביעות הרצון של הלקוח. גם עובד מקצועי ואדיב יתקשה לספק שירות איכותי ללקוח/ה, שהתיישבו על כיסא מלוכלך, שהותיר כתם על בגדיהם.



לקוחות מעריכים את השירות שהם מקבלים בחמישה מימדים מרכזיים:

- **אמינות:** היכולת לספק את השירות שהובטח במדויק ובאופן עקבי.
- **היענות:** הנכונות לעזור ללקוחות ולספק את השירות במהירות וביעילות.
- **אמפתיה:** תשומת הלב הניתנת ללקוחות והטיפול בהם.
- **ביטחון:** האמונה ביכולות העובדים וביושרם של האירגון ושל נותני השירות.
- **ההיבט המוחשי:** כל הגורמים הפיזיים המשפיעים על הלקוח בקבלת השירות.

מנהלים מתמקדים בעיקר בארבעת המימדים הראשונים, ומתעלמים, או לא מייחסים חשיבות רבה, למימד החמישי - ההיבט המוחשי. על אף שמימד זה נמצא כמשפיע פחות על הערכת השירות של הלקוחות מארבעת המימדים האחרים, בפועל יש לו תפקיד חשוב ומיוחד באספקת השירות.

היבטים המוחשיים בסביבת השירות משפיעים על הציפיות של הלקוחות, על החוויה ועל הערכת השירות שלהם. הסביבה, שבה הלקוחות מקבלים את השירות, מהווה מסר, שהאירגון "מעביר" ללקוחות למה עליהם לצפות בכל הקשור לאיכות השירות שיקבלו ולרמת המחירים שישלמו. מקום מהודר גורם ללקוחות לצפות לרמת שירות גבוהה ולמחירים בהתאם, בעוד שמקום פשוט וצנוע גורם ללקוחות לצפות לרמות שירות ומחירים ממוצעות.

ההיבטים המוחשיים משפיעים גם על ההרגשה של הלקוחות, על התנהגותם ואף על התלהבותם מן האירגון. הלקוחות מושפעים ממראה המקום עוד לפני שהם מושפעים מהעובדים ומהשירות שהם מספקים. כאשר לקוח נכנס למקום נקי, מסודר, מאורגן, שבו כל המכשירים פועלים, השלטים ברורים, הריח נעים, הטמפרטורה נעימה ומוזיקת הרקע מנעימה את האווירה, אין ספק, שהדבר ישפיע עליו באופן חיובי ויקל על הטיפול בו.

## ”שיפור ההיבט המוחשי דורש ממנהלים לתת דוגמה אישית. עליהם להוכיח שאיכפת להם, כאשר משהו בהיבט המוחשי פגום, בין אם זו נורה שרופה, צבע מתקלף על הקיר, או דלת חורקת. מנהל שמטפל בדברים הללו, מעביר מסר לעובדים, שההיבט המוחשי חשוב.”

ההיבט המוחשי מתבטא בגורמים רבים: מראה פנימי וחיצוני של החברה (חנייה, שילוט, ריהוט, מרחב פנימי, ניקיון, עיצוב וכדומה); האווירה במקום (רעש, ריח, מוזיקה, טמפרטורה וכדומה); מראה העובדים (לבוש, טיפוח עצמי וכדומה); ניירת (טפסים, חשבונות וכדומה); ואתר האינטרנט (צבעים, גודל פונט ועוד).

להיבט המוחשי תפקידים מגוונים. ראשית, הוא יוצר את תדמית האירגון ומשפיע על הרושם הראשוני של הלקוחות מהמפגש עם האירגון. ההיבט המוחשי אמור לסייע ללקוחות, להקל עליהם לקבל את מבוקשם ולבצע את פעולותיהם. כמו כן, הוא אמור לסייע ללקוחות להבין מה אסור ומה מותר לעשות באירגון. לבסוף, ההיבט המוחשי מהווה גורם המבדל את האירגון ממתחריו.

כאשר ההיבט המוחשי אינו ממלא את תפקידו הלקוחות מתלוננים ושביעות רצונם מחוויית השירות נפגעת. את תלונות הלקוחות על ההיבטים המוחשיים ניתן לקטלג לארבע קטגוריות:

**1.ניקיון.** ניקיון של המקום הוא חלק אינטגרלי מחוויית הלקוח. רוב הלקוחות לא ייהנו מחוויית השירות, אם הם מרגישים שסוליות הנעליים שלהם נדבקות לרצפה, אם מקומות הישיבה שחורים מלכלוך, או אם השירותים לא נקיים. מחקרים מראים, שלקוחות זוכרים לפרטי פרטים מקרים, שבהם נתקלו במקום מלוכלך במיוחד.

**2.עיצוב.** עיצוב לא מתאים נמצא כגורם שיוצר רגשות שליליים אצל הלקוחות, כאשר הוא מקשה עליהם לקבל את השירות, או פוגע בחוויית השירות. תלונות יישמעו כאשר אנשים מבוגרים נדרשים לעלות מספר רב של מדרגות, או מקום שבו צריך להמתין ללא מקומות ישיבה, או שילוט לא מתאים, שגורם ללקוח לטעות ולהגיע למקום הלא נכון.

**3.קשר עם לקוחות אחרים.** במהלך קבלת השירות, לקוחות מושפעים מלקוחות אחרים. הם מושפעים מהתנהגותם, מפעולותיהם ומהתנהלותם. לקוחות מתלוננים על פרטיות במהלך קבלת השירות, על כך שאנשים זרים, יכולים להיחשף למידע פרטי רגיש, או כאשר לקוחות אחרים לא נשמעים לכללי האירגון ומעשנים במקומות שהשילוט אוסר על כך.

**4.תקינות.** לקוחות מצפים, שכל הגורמים המוחשיים, שנועדו לשימושם במהלך קבלת השירות, יעבדו כראוי ויבצעו את הפעולות שעליהם לבצע. אם גורמים אלה לא יפעלו, חוויית השירות תיפגע. לדוגמה, כספומט שלא עובד, מתקן למים קרים שאין בו מים, עטים לא כתובים בעמדת מילוי טפסים וכיסא או השולחן, או שניהם, מתנדנדים או לא נוחים.

### בחינת ההיבט המוחשי

כדי ליצור סביבת שירות המתאימה ללקוחות ויוצרת את התדמית הרצויה, יש לבחון את ההיבט המוחשי לעומקו. קיימים מספר אמצעים, בעזרתם האירגון יכול לבחון את התגובות, את ההעדפות של הלקוחות ואת השפעתו של ההיבט המוחשי.

• **בחינה עצמית** - עברו את התהליך שעובר הלקוח. מהנסיעה לאירגון/סניף/חנות, דרך הכניסה למקום, תהליך קבלת השירות, ועד לקבלת חשבונות. הגיעו עם המכונית שלכם ובדקו: האם השילוט ברור? האם ניתן למצוא חנייה? האם הדבר פשוט, אולי דווקא מסובך? נסו למצוא

חנייה גם בשעות העומס. לאחר שחניתם, לכו ברגל ובחנו את הדרך לאירגון. עמדו בכניסה והסתכלו על כל הגורמים הפיזיים. האם יש מדרגה שמפריעה? האם דלת הכניסה קשה לפתיחה? האם הכניסה נקייה? וכדומה. הסתכלו ובדקו כל פרט, קטן כגדול. לאחר הכניסה, עברו לבחון את כל ההיבטים המוחשיים, שהוצגו בתחילת הכתבה בזמן קבלת השירות. אם אתם לא מרוצים ממה שאתם רואים, סביר להניח, שגם הלקוחות לא יהיו מרוצים. זיכרו, עליכם לבחון את ההיבט המוחשי גם באתר האינטרנט של החברה. מדף הבית, דרך הדפדוף באתר ועד לביצוע קנייה. האם האתר מושך, נעים לצפייה, נוח לגלישה ופשוט למציאת הדרוש?

- **צפייה בשטח** - הסתכלו על הלקוחות ובחנו את התנהגותם. על מה הם מסתכלים? את מה בוחנים? כיצד הם פועלים? האם הם יודעים להשתמש במכשירים הקיימים כדי לשרתם? האם הם יודעים לאן להגיע ואיך? האם הם מבינים את מה שהם קוראים, או שאולי ההסברים מסובכים ולא ברורים? במה הם משתמשים, ועל מה מוותרים? אלו שאלות הלקוחות שואלים? על מה מתלוננים? ומה הם מבקשים? כל שאלה, בקשה או תלונה של לקוח היא הזדמנות פז לשפר את ההיבט המוחשי ובעקבותיו גם את חוויית הלקוח.
- **שאלון סביבתי** - בשאלון זה הלקוחות נשאלים על צרכיהם ועל העדפותיהם בכל הקשר להיבטים המוחשיים המשפיעים עליהם. המטרה היא לבחון את כל הגורמים המשפיעים על חוויית השירות של הלקוחות ולהבין את סדר חשיבותם. השאלון מעניק זווית ראייה נוספת ושונה מהשיטות שהוזכרו קודם.

### שיפור ההיבט המוחשי

שיפור ההיבט המוחשי דורש ממנהלים לתת דוגמה אישית לעובדים. עליהם להוכיח שאיכפת להם, כאשר משהו בהיבט המוחשי פגום, בין אם זו נורה שרופה, צבע מתקלף על הקיר, או דלת חורקת. מנהל שמטפל בדברים הללו, מעביר מסר לעובדים, שההיבט המוחשי חשוב, ויש לטפל בכל דבר הקשור בו.

שיפור ההיבט המוחשי תלוי ביכולתו של המנהל להטמיע בקרב העובדים את החשיבות של תשומת לב לפרטים. כן, גם הדברים הקטנים, שנראים במבט ראשון שוליים, כמו: מחסור בטפסים בעמדת הטפסים, צמח נבול, או פח אשפה מלא על גדותיו, משפיעים על חוויית הלקוח ודעתו על הארגון. מנהלים הם אלה שצריכים להראות לעובדים עד כמה דווקא "הדברים הקטנים" עלולים לעצבן את הלקוחות, ולכן יש לטפל בהם. אם כל עובד באירגון יטפל בדברים הקטנים, שנקרים בדרכו ודורשים טיפול, הלקוחות ייהנו מחוויית שירות טובה יותר. מעבר לתשומת לב לפרטים, מנהלים צריכים גם להחזיר בעובדיהם את החשיבות של סדר ואירגון בחיי היום-יום. סדר ואירגון מונעים בלגן ומבטיחים שהכול יימצא במקומו הנכון עבור הלקוחות.

הדוגמה האישית של המנהל, תשומת הלב לפרטים, לסדר ולאירגון יגרמו לעובדים לבחון את ההיבט המוחשי ולפעול למען שיפורו. כאשר מנהלים ועובדים יפעלו יחדיו, בכוחות משותפים, ההיבט המוחשי ימלא את תפקידו בהערכת השירות של הלקוחות.

### לסיכום

להיבט המוחשי באירגון יש השפעה רבה על חוויית השירות של הלקוח, שלא מקבלת תמיד את תשומת הלב הראויה מצד המנהלים באירגון. כאשר מנהלים נשאלים בדבר הגורמים המרכזיים במתן השירות, הם, לרוב, יתייחסו לעובדים, לתהליכים ולמערכת האירגונית. רק לעתים נדירות הם יזכירו את ההיבטים המוחשיים בסביבת השירות, כגורמים שמשפיעים על איכות השירות. סביבת שירות מאורגנת, מתוכננת ואפקטיבית תפחית את כמות המכשולים, שעלולים לגרום לחוסר שביעות רצון מצד הלקוחות, שכן גם עובד מקצועי ואדיב יתקשה לספק שירות איכותי ללקוחות, שהתיישבו על כיסא מלוכלך, שהותיר כתם על בגדיהם. צרו סביבת שירות ראויה ונעימה, וכך תעצימו את שביעות הרצון שלהם מהשירות.

# 5 שאלות שכל חברה צריכה לשאול את עצמה

השגת מידע מהימן והשימוש בו הם הבסיס להצלחה לאורך זמן. דרך טובה להשגת מידע היא לשאול את השאלה הנכונה. שאילת השאלה הנכונה באירגונים גורמת למנהלים ולעובדים לחשוב ולחפש אחר תשובות. החיפוש אחר תשובות מחייב לבחון מידע, להסתכל על הדברים המתרחשים באירגון, לחשוב ולנתח פעולות, התנהגויות והחלטות



חייבים לשאול את עצמם כל הזמן שאלות על השירות, על הלקוחות ועל התהליכים באירגון. הם צריכים לחפש אחר התשובות, גם אם הדבר יכול לפתוח בפניהם בעיות או סוגיות שהן לא בהכרח נעימות או רצויות.

קיימות מגוון רחב של שאלות שניתן לשאול. להלן חמש שאלות מרכזיות בתחום השירות, שבוחנות האם הלקוחות מקבלים שירות מצוין ובעל ערך מוסף, והן:

**פ** עמים רבות מנהלים ועובדים באירגון נכנסים לקיפאון מחשבתי, לרוטינה ולניוון. הם ממשיכים לעשות את הדברים שעשו תמיד ולחיות עם הבעיות הקיימות, לאחר שפיתחו שיטות כיצד לעקוף אותן במקום לפתור אותן. אף אחד לא עוצר לרגע ושואל את עצמו "למה, בעצם, אנחנו ממשיכים לעשות את מה שאנחנו עושים?", "למה אנחנו עושים זאת בדרך הזו ולא מחפשים דרך אחרת?", או: "האם יש דרך טובה יותר כדי לעשות את הדברים?" חברה שרוצה להשיג יתרון תחרותי, ומנהלים שרוצים לשפר תוצאות,

## שאלה 1: מה מעצבן את הלקוחות?

אם החברה מעצבנת את הלקוחות שלה, כל השאר כבר לא רלוונטי. מה גורם ללקוחות להתעצבן? חוסר מידע, זמן המתנה ארוך, מקום לא נקי, הצורך לחזור על מידע מספר פעמים, חוסר אכפתיות של העובדים? הכינו רשימה של כל הדברים שמעצבנים את הלקוחות, קטנים כגדולים. סביר להניח שהרשימה תהיה ארוכה, וזה בסדר. בקשו מהלקוחות לדרג את הדברים שמעצבנים אותם מבחינת חשיבות. כעת יש לכם רשימה של כל הדברים שמעצבנים את הלקוחות, מהמעצבן ביותר ועד אלה שמעצבנים מעט. עכשיו תוכלו להתחיל בעבודה.

” חברה שרוצה להשיג יתרון תחרותי, ומנהלים שרוצים לשפר תוצאות, חייבים לשאול את עצמם כל הזמן שאלות על השירות, על הלקוחות ועל התהליכים בארגון. הם צריכים לחפש אחר התשובות, גם אם הדבר יכול לפתוח בפניהם בעיות או סוגיות שהן לא בהכרח נעימות או רצויות.”

חברת “אפל” המציאה את מכשיר האיפוד הראשון בדיוק בדרך הזו. החברה פנתה ללקוחות ושאלה אותם שאלה אחת: מה מעצבן אתכם במכשירים הקיימים היום בשוק, שהיו הדיסקמן והווקמן. הלקוחות אמרו שהגודל לא נוח, שיש לקחת תיק עם דיסקים נוספים, שזה “קופץ”, לא עמיד לזיעה או למים, ועוד. החברה אספה את המידע הזה, ועל בסיסו בנתה מכשיר ללא הבעיות שצוינו - מכשיר מרובע קטן עשוי מפלסטיק, בלי מסך, שכלל כ-1000 שירים. המכשיר, שפתר ללקוחות את כל מה שעיצבן אותם, הפך ללהיט בן-לילה. האיפוד, ואלה שהגיעו אחריו: האיפון והאיפד, עשו כבר מהפכה שלמה בעולם הלקוחות ויצרו חוויה חדשה ומיוחדת.

## שאלה 2: האם הלקוחות מקבלים החלטות נכונות?

לחברה יש יותר מידע מאשר ללקוחות. לחברה יש יותר ניסיון מאשר ללקוחות. לחברה יש יותר אמצעים מאשר ללקוחות. בסופו של דבר, לחברה יש יתרון גדול על-פני הלקוחות. השאלה היא האם החברה מנצלת את היתרון הזה לטובתה ומרוויחה כסף על חשבון הלקוח, או האם החברה משתמשת ביתרון הזה, כדי לעזור ללקוחות לקבל החלטות טובות יותר. האם החברה פועלת למען הלקוחות ומציעה להם שירות שמתאים לדרישותיהם, רצונותיהם והפרופיל שלהם? האם החברה משתמשת בניסיון שלה, כדי להתאים את השירות ללקוח, בדומה להצלחות שהיו לה בעבר עם לקוחות בפרופיל דומה? השאלה פשוטה: עובדים על הלקוח או עובדים עבור הלקוח? זה עניין של החלטה. חברה ממוצעת בוחרת באפשרות הראשונה. חברה מצטיינת בוחרת באפשרות השנייה.

כן, לפעול למען הלקוחות זה עניין פחות רווחי בטווח הקצר, אך במקום הרווח מתקבל בונס שלא יסולא בזב - אמון הלקוחות. הלקוחות רואים, מרגישים ויודעים, שהחברה פועלת למענם. כתוצאה מכך, הם יחזירו אמון ויהפכו בעצמם להיות לקוחות נאמנים. דבר זה, כמובן, רווחי מאוד בטווח הארוך.

## שאלה 3: האם הלקוח מקבל ערך מוסף?

הצלחה לאורך זמן תלויה ביתרון התחרותי ובבידול שחברה יוצרת: מתן ערך מוסף ללקוחות, שהוא דבר-מה שהלקוחות רוצים והמתחרים לא מספקים. ערך מוסף יכול להיווצר במגוון רחב של דרכים, אך הדרך

הטובה ביותר היא ליצור חוויית שירות, שהלקוחות לא מקבלים במקום אחר. נתינת שירות הדורשת מהלקוחות פחות מאמץ והקדשת פחות זמן, יוצר בקרבם הרגשה טובה יותר שתוביל ליצירת הערך המוסף. האם לקוח שחוסך מאמץ וזמן ונהנה לקבל שירות מהחברה, יעבור למתחרים? התשובה ברורה.

אין זה פשוט ליצור ערך מוסף ללקוחות. קל יותר להעתיק מהמתחרים, אבל העתקה מהמתחרים לא גורמת ללקוחות לבחור בחברה, וכך, למעשה, מגבילה את מספר הלקוחות שהחברה יכולה למשוך ואת הרווחים שניתן לייצר.

כאשר חברות נראות אותו דבר, הלקוחות מתחילים להתרכז בפרמטר היחיד הניתן לבידול - המחיר. כשחברות מתחילות במלחמת מחירים, הדבר אולי טוב ללקוחות, אך בהחלט רע לחברות, שיוצאות מופסדות מהמלחמה. לעומת זאת, מתן ערך מוסף שומר על לקוחות קיימים (כי לא כדאי להם לעבור למתחרים), מושך לקוחות חדשים (שמחפשים אלטרנטיבה טובה יותר) ולקוחות אף מסכימים לשלם יותר עבור שירות, שיוצר להם ערך נוסף. לגבי לקוחות שמחפשים רק את המחיר הזול, סביר להניח שהם יפנו למתחרים, אבל אין דבר זה צריך להדאיג יותר מדי, משום שבכל מקרה מדובר בלקוחות שהרווחיות מהם היא בדרך כלל נמוכה.

## שאלה 4: האם מטפלים ביעילות בבעיות של הלקוחות?

כאשר מנהלים פעילות ענפה בערוצים רבים, בעיות יתרחשו. ההבדל בין אירגון מצליח ולבין האירגונים האחרים הוא מה עושים לאחר שהתרחשה בעיה. אף אחד לא אוהב בעיות, ובוודאי שלא הלקוחות, שרוצים שהדברים יתרחשו על מי מנוחות. אך כאשר מתרחשת בעיה, הם מצפים שהחברה והעובדים שלה יטפלו בה במהירות וביעילות. לכן, כל חברה חייבת לבנות תהליך ברור לטיפול בבעיה ולהחזיר בעובדים את החשיבות של הטיפול בבעיה. החברה צריכה להבהיר לעובדים, שיש לקבל את הבעיה, לטפל בה ולמצוא פתרון לשביעות רצון הלקוח. בנוסף, יש לפעול כדי לפתור את מקור הבעיה, כך שלא תחזור על עצמה. טיפול לא נכון בתלונה כרוך בעלויות רבות ובסיכוי גדול לאבד את הלקוח למתחרים.

ג'ורג סורוס, המיליארדר הידוע בהצלחת השקעותיו, אמר, שהמקור שלו להצלחה לא נבע מכך שהיה חכם יותר מהאחרים. לטענתו, הדבר נבע ממשוהו פשוט הרבה יותר - היכולת למצוא את הבעיות בחברות שלו מהר יותר מהאחרים, מה שהוביל לטיפול מהיר יותר בבעיות. בעיות מייצרות לקוחות לא מרוצים, מידע שלילי מפה לאוזן ופגיעה במיצוע החברה. בניית תהליך לטיפול מהיר ויעיל בבעיות עולה בדרך כלל זמן, כסף ומשאבים נוספים, אך ההשקעה כדאית בהחלט. יותר מ-80% מלקוחות שנתקלו בבעיה וקיבלו טיפול איכותי, נשארו עם החברה והפכו להיות לקוחות מרוצים יותר.

” כשחברות מתחילות במלחמת מחירים, הדבר אולי טוב ללקוחות, אך בהחלט רע לחברות, שיוצאות מופסדות מהמלחמה. לעומת זאת, מתן ערך מוסף שומר על לקוחות קיימים, מושך לקוחות חדשים ולקוחות אף מסכימים לשלם יותר עבור השירות.”

← להמשך הכתבה



## שאלה 5: האם מתבצע שירות יוזם?

שירות יוזם פירושו מעבר של החברה מתגובה לדרישות הלקוחות והטיפול בקיים, לפעילות אקטיבית שכוללת יצירת הזדמנויות חדשות. במסגרת שירות יוזם החברה עוברת מ"כיבוי שריפות" ל"מניעת שריפות". השירות היוזם הוא דרך הכרחית לשמור על קשר עם הלקוח ולבנות מערכת יחסים לאורך זמן. התנאי הבסיסי לשירות יוזם אפקטיבי הוא שהשירות הבסיסי ללקוחות יהיה איכותי ויענה על דרישותיהם, כי לקוח שלא מקבל שירות שעונה על דרישותיו, פשוט לא מעוניין יותר לשמוע מהחברה. הוא לא יקשיב להצעות נוספות, כי יחשוב שגם הבטחות או פעולות אלה לא יתבצעו.

שירות יוזם הוא גם יצירת קשר עם הלקוח בלי שהלקוח ביקש זאת. כך, לדוגמה, חברה יכולה להתקשר אל הלקוח שביצע קנייה ולשאול אותו האם הקנייה הייתה לשביעות רצונו, האם הכול היה תקין והאם יש משהו נוסף שהוא צריך. יצירת הקשר היוזם מצד החברה מוכיחה ללקוח שהחברה באמת דואגת לו, שאיכפת לה ממנו ומחוייבת הקנייה שלו.

שירות יוזם ויצירת קשר לאחר הקנייה עולים כסף. האם זה שווה את ההשקעה? לחברות ולמנהלים שחושבים לטווח הקצר לא כדאי לבצע את ההשקעה, אך מכיוון שצריך לחשוב יותר על הטווח הארוך ועל המשכיות החברה, נדרשת מציאת דרך אפקטיבית ליצירת קשר נוסף עם הלקוחות, שבמרכזו מתן עזרה ללקוח. כאשר פעולה זו של שירות יוזם נעשית במקום הנכון ובזמן הנכון, היא מפתיעה לטובה את הלקוחות וגורמת להם להתפעל מהשירות המצוין.

### ליסיכום

התשובות לחמש השאלות האלה צריכה להיות: כן! אך זו רק ההתחלה. מענה עמוק יותר על השאלות ייתן לחברה את המידע לו היא זקוקה, כדי לספק ללקוחות חוויית שירות מיוחדת ולהצטיין לאורך זמן. חמש השאלות נכונות בכל מקום, בכל זמן ולאורך זמן ולכן מתאימות לכל חברה, בכל ענף, בארץ ובעולם. שאלות אלה לא נעלמות לאחר שעניתם עליהן בחיוב. שאלות אלה צריכות להישאל על בסיס קבוע, כך שניתן יהיה לשמור על מתן שירות מצוין לאורך זמן.

## 5 שאלות שכל חברה צריכה לשאול את עצמה

1. מה מעצבן את הלקוחות?
2. האם הלקוחות מקבלים החלטות נכונות?
3. האם הלקוח מקבל ערך מוסף?
4. האם מטפלים ביעילות בבעיות של הלקוחות?
5. האם מתבצע שירות יוזם?



## מהם המאפיינים של לקוחות שנותנים משוב?

חברת Customer Experience Matters ביצעה מחקר בין עשרת אלפים לקוחות, שנתנו משוב חיובי או שלילי על השירות שקיבלו, ומצאה את הנתונים הבאים:

- נשים נותנות יותר משוב מגברים.
- הנטייה לשתף חוויות שירות יורדת עם הגיל.
- נתינת משוב על חוויית שירות מגיעה לשיא בקרב בני 35-44.
- אנשים צעירים נוטים לשתף אחרים יותר מאשר אנשים מבוגרים.
- בפייסבוק מוצגות יותר חוויות רעות מחוויות טובות.
- לקוחות המשתמשים הכי הרבה באתרים שמפרסמים דעות של לקוחות אחרים כמו TripAdvisor ו-Yelp הם בגילם 25 עד 34.
- לקוחות של חברות השכרת רכב, חנויות לממכר מוצרי חשמל ומלונות נוטים לשתף חוויות שירות גרועות.



## עובדים מחויבים וחשובים



במחקר שהתבצע על-ידי חברת הייעוץ והמחקר Temkin Group בקרב 2500 עובדים נמצא שרק 31% מהם מחויבים לעבודה. למה עובדים מחויבים הם חשובים כל כך? מדוע עובדים מחויבים הם נכס שיש להשקיע בו ולשמור עליו? משום שהם פשוט תורמים הרבה מעבר לתרומה של העובדים, שאינם מחויבים. להלן מספר דוגמאות:

- עובד מחויב מסור לחברה ועוזר לה להצליח פי שישה יותר מאשר עובד לא מחויב.
- עובד מחויב מציע הצעות שיפור פי שלושה יותר מאשר עובד לא מחויב.
- עובד מחויב ימליץ לאנשים אחרים לחפש עבודה בחברה פי חמישה יותר מעובד לא מחויב.
- עובד מחויב נעדר פחות מהעבודה ומאחר הרבה פחות מעובד לא מחויב.

חברה שרוצה להצטיין ולהצליח לאורך זמן, חייבת שמספר העובדים המחויבים שלה יהיה גבוה מ-30% - כך נמצא במחקר. לפי חברת Gallup, המספר הזה צריך להיות אפילו מעל 50%. לפי Gallup, בחברות כמו רשת המלונות Ritz Carlton, חברת התעופה Southwest Airlines ורשת הכל-בו Nordstrom, מספר העובדים המחויבים נמצא בסביבות ה-65%. אין זה פלא, שחברות אלה מובילות את הענף שלהן בביצועים וברוחים.



## העובדים שיוצרים חברות מצטיינות

במחקר, שהתבצע על-ידי חברת המחקר Aberdeen Group, נבדקו ההבדלים הקיימים בנאמנות העובדים לחברה ובביצועי העובדים בחברות מצטיינות, בחברות ממוצעות ובחברות גרועות. להלן הממצאים:

- כשבוחנים את החברות המצטיינות התגלו הנתונים הבאים:
- 89% מהעובדים נשארו יותר משנה בחברה.
  - 87% מהעובדים הגיעו ליעדי הביצועים שהוצבו להם.
  - 67% השיגו ביצועים טובים יותר משציפו להם.

כשבוחנים את החברות הממוצעות, מוצאים את המספרים הבאים:

- 68% מהעובדים נשארו יותר משנה בחברה.
- 68% מהעובדים הגיעו ליעדי הביצועים שהוצבו להם.
- 41% השיגו ביצועים טובים יותר משציפו להם.

כשבוחנים את החברות הגרועות ביותר, מוצאים את המספרים הבאים:

- 25% מהעובדים נשארו יותר משנה בחברה.
- 21% מהעובדים הגיעו ליעדי הביצועים שהוצבו להם.
- 20% השיגו ביצועים טובים יותר משציפו להם.

ההבדלים בנתונים ברורים. הקשר בין העובדים לבין הביצועים של החברה ברור. היכן החברה שלכם ממוקמת בסקלת החברות?



## מה הקשר בין שירות לבין הכנסות?



במחקר של חברת הייעוץ Strativity Group בארה"ב, בו השתתפו 2000 לקוחות, נמצאו הנתונים הבאים:

- 73% מהלקוחות שנשאלו, אמרו שהם יסכימו לשלם מחיר הגבוה ב-10% ויותר לחברה, שתספק שירות, שעונה על ציפיותיהם בעקביות ולאורך זמן. הלקוחות מסכימים לשלם עבור הוודאות, שיקבלו את מה שהם רוצים בכל פעם מחדש.
- 52% מהלקוחות, שלא היו מרוצים מהשירות, מצפים להנחה של 10% או יותר, כדי שימשיכו לעשות עסקים עם החברה. אי-מתן השירות הדרוש פוגע בהכנסות החברה.

מהמחקר עלו ארבעה נושאים שבהם הלקוחות מעוניינים:

- טיפול מהיר ויעיל בכל סוגיה שתעלה במהלך קבלת השירות. הלקוחות לא רוצים שיבזבו להם את הזמן.
- הגיון בריא, שיקול דעת ודיסקרטיות. הלקוחות רוצים, שהעובד יוכל לספק את הפתרונות הדרושים.
- עובדים שיכולים ורוצים לתת שירות מעבר לדרוש. הלקוחות רוצים להרגיש שהם לא צריכים לאלץ את העובדים לספק את השירות.
- קלות בקבלת השירות. הלקוחות לא רוצים שיקשו עליהם לקבל את המגיע להם.

המסקנה פשוטה: מענה על הנושאים האלה ייצור נאמנות בקרב הלקוחות ויגדיל את הכנסות החברה. חוסר מענה יביא לתוצאה הפוכה, ולירידה בהכנסות החברה. במה תבחרו?

## מי הם הלקוחות הכי טובים שלכם?

## האם באירגון שלכם יש חוקים טיפשיים הפוגעים בלקוחות?

אירגונים נוטים לחשוב, שהלקוחות הכי גדולים או הכי רווחיים הם הלקוחות הכי טובים שלהם. אבל יש גם לקוחות טובים מסוגים אחרים. איך תגדירו לקוחות שמציעים לכם הצעות ייעול? או לקוחות שמסבים את תשומת לבכם לגבי טעויות שלכם? לקוחות אלה טובים מאוד עבורכם, כי הם עוזרים לכם לשפר את השירות ולייעל את המערכת. **כמה זה שווה לכם?**

לא כל הלקוחות רוצים, או יכולים, לעזור לחברה להשתפר. אבל הלקוחות שרוצים בכך ובאמת יכולים לעזור, צריכים להיות בטוחים שהחברה רוצה לקבל מהם את המידע החשוב שיש להם למסור. הם צריכים להרגיש, שהחברה פועלת לשיפור ולשדרוג השירות על בסיס קבוע. חברה שלא משנה דבר ו"קופאת על השמרים", משדרת ללקוחות את המסר, ששיפור אינו חלק מרכזי באסטרטגיה העסקית שלה. לעומתה, חברה שמבצעת שינויים, מקשיבה ללקוחות ומשפרת את השירות בעקבות המידע, פותחת צוהר ללקוחות, שרוצים לשפר דברים שמפריעים להם.

לקוחות יציעו הצעות ייעול, אם יתבצעו הדברים הבאים:

1. **החברה תקל על הלקוחות לספק את המידע.** הלקוחות צריכים להרגיש, שהחברה רוצה באמת לשמוע את דעותיהם, והם יכולים לפנות לכל עובד, במייל או במכתב לחברה, ולרשום את השינויים המוצעים. ככל שדרך הפנייה קלה וידידותית יותר, כך הסיכוי שהיא אכן תתבצע, גדל.

2. **החברה תלווה כל הצעה של לקוח בתגובה.** לדוגמה: "קיבלנו את פנייתך, תודה על הזמן שהוקדש, נקרא, נלמד, נבין ונחזור אליך עם תשובה תוך שבוע".

3. **החברה תחזור ללקוח עם תשובה להצעה שניתנה.** יש לפרט בפני הלקוח שפנה מה ייעשה בעקבות פנייתו, כיצד ובאיזה פרק זמן. אם לא ניתן להיענות להצעה, יש לספק הסבר ברור ורציונלי לכך. התשובה לא חייבת להיות חיובית תמיד, אבל חייבים להראות תמיד מחווה של רצון טוב.

חשוב להדגיש, שלקוחות לא תמיד מסוגלים לבטא את הצרכים שלהם בצורה ברורה ובהירה. הם יכולים להציע הצעות, שעל פניהן ייראו אולי פשוטות מדי או אפילו מוזרות. ככלל, אין לזלזל בשום הצעה, גם לא באלו שנרשמו בצורה לא ברורה או בנאלית. הביטו בהצעות וחישוב: למה הלקוח התכוון? מדוע כתב את מה שכתב? אולי הדבר קשור בכלל לנושא אחר, שהלקוח לא הרגיש נוח לדבר עליו? בהחלט מותר ורצוי ליצור קשר עם הלקוח באופן אישי ולשאל אותו שאלות בנושא ההצעה. זו פעולה מקצועית, שעשויה להיות בעלת ערך רב לחברה.

לקוחות שמציעים הצעות לחברה, מאמינים בה ורוצים לעזור לה להשתפר. בדרך כלל מדובר בלקוחות טובים ונאמנים, שמקדישים מזמנם לכתוב הצעות. החברה חייבת להעניק ללקוחות אלה את היחס המתאים להשקעתם כדי לשמור על מערכת יחסים טובה עימם. חשוב לזכור ולהפנים, שהלקוחות שמציעים לכם הצעות, הם לא פחות חשובים מלקוחות גדולים ורווחיים.

יש חוקים ונהלים "טובים", ששומרים על המערכת האירגונית ועל הלקוחות, מאפשרים לחברה לפעול בסטנדרט אחיד ולספק את השירות הדרוש. לעומת זאת, יש חוקים ונהלים "גרועים", שמסרבילים את המערכת, לא מאפשרים לעובדים לספק שירות איכותי ומתסכלים את הלקוחות, שנאלצים להתמודד עם בירוקרטיה. בכל חברה יש חוקים טובים, עליהם יש לשמור, וחוקים גרועים, שאותם יש לשנות.

החוקים והנהלים הגרועים ביותר נוצרים כאשר החברה מנסה להתמודד עם לקוחות בעייתיים, שגורמים נזק לחברה. פעמים רבות מנהלים מחוקקים מהר מדי חוקים שימנעו מלקוחות אלה לבצע שוב את שביצעו, אך בד בבד החוקים האלה גם יגרמו לשאר הלקוחות הטובים להיפגע על לא עוול בכפם, משום שהחוקים לרוב יסבכו את תהליך השירות ויאריכו אותו. במילים אחרות, חוקים ונהלים שנועדו למנוע פעולות לא רצויות של אחוז קטן מהלקוחות, יפגעו ויגרמו לנזק לרוב המוחלט של הלקוחות הטובים.

אם בחברה שלכם יש חוקים כאלה, אתם גורמים יותר נזק מאשר תועלת.

### איתור חוקים ונהלים אלה יכול להיעשות על-ידי חיפוש תשובות לשאלות הבאות:

← מה הלקוחות אומרים על החוקים ועל הנהלים? האם החוקים והנהלים האלה עוזרים להם לקבל שירות איכותי או מקשים עליהם לקבלו? האם החוקים האלה גוזלים מהם זמן? דורשים מאמץ? מקשים על ההבנה? איזה חוק או נוהל מייצר את מספר התלונות הגדול ביותר?

← מה העובדים אומרים על החוקים ועל הנהלים? האם החוקים והנהלים עוזרים להם או מקשים עליהם לספק שירות איכותי? האם החוקים והנהלים גוזלים מהם זמן יקר? דורשים מאמץ מיוחד? מתי העובדים צריכים להגיד ללקוחות "זה הנוהל/חוק שלנו, ואין מה לעשות"?

← האם החוקים מתאימים למערכת אפקטיבית ויעילה? מתי לאחרונה מישוהו בחן ובדק האם החוקים והנהלים האלה עוזרים להתנהלות המערכת או פוגעים בה? האם החוקים והנהלים מייצרים עבודה מיותרת ודורשים כוח אדם נוסף ומיותר? כמה חוקים ונהלים ביטלתם לאחרונה וכמה הוספתם?

בחנו את החוקים ואת הנהלים. בידקו האם הם עוזרים במתן שירות איכותי או פוגעים בו. שנו או בטלו כל נוהל או חוק שלא עוזר. כלל האצבע הוא פשוט: על כל חוק או נוהל שאתם מכניסים לאירגון, מיצאו שני חוקים ונהלים שניתן לבטל, משום שחוקים ונהלים מקשים על הלקוחות לקבל שירות, ועל העובדים לספקו. בעולם דינמי, שבו דרישות הלקוחות משתנות במהירות, חוקים ונהלים הם נחלת העבר. אין לבנות את העסק או לחוקק חוקים מגבילים בגלל אחוז קטן של לקוחות בעייתיים. עליכם לבנות עסק שיגרום לרוב הלקוחות להיות מאושרים ושמחים. החוקים צריכים להיות בעיקר כלי לפיקוח, ולא כלי לקביעת נורמות של התנהגות.



## האם הארגון שלכם דוחף לחדשנות בקרב נציגי השירות?

כל חברה מחפשת רעיונות ליצירת שירותים או מוצרים חדשים. מקור מצוין לרעיונות הם נציגי השירות, משום שהם נמצאים בקשר מתמיד עם הלקוחות. הם שומעים על ציפיותיהם, על דרישותיהם וגם את תלונותיהם. הם יודעים מה חסר ללקוחות, מה מרגיז אותם ומה הם חושבים על השירותים ועל המוצרים הקיימים. למרות זאת, חברות רבות, ובמיוחד מחלקות הפיתוח שלהן, אינן משתמשות בידע שמגיע מהנציגים. בחברות האלה לא שואלים את השאלות הנכונות, לא מתעניינים בחידושים ולא יוצרים תהליך של ריענון וחדשנות, שבו הנציגים, או כל אחד אחר בארגון, יכולים להציע הצעות ייעול.

### להלן מספר מכשולים המשפיעים לרעה על הסיכוי להעלות רעיונות חדשים בארגון:

- הרעיון החדש מראה שהדרך הקיימת לא נכונה, וכתוצאה מכך נשאלת השאלה למה עבדנו כך עד היום ומי אשם בזאת?
- אנשים עסוקים רוב היום בכיבוי שריפות ובטיפול בבעיות שלא היו צריכות להתרחש מלכתחילה. במצב זה אין זמן לחשוב על דברים חדשניים ולחשוב באופן יצירתי כיצד ניתן לבצע את הדברים בצורה טובה יותר.
- אנשים בארגון לא רואים את עצמם כחדשניים או ככאלה שתפקידם לשפר ולחדש, ומאמינים שחידושים שייכים לתפקיד של מישהו אחר בחברה.
- אין תהליך מובנה בתוך החברה, שעוזר לאנשים לפתח רעיונות חדשים, לכן גם כאשר לאנשים יש כבר רעיונות חדשים, הם לא יודעים מה לעשות איתם. אילו היה תהליך כזה, הרעיונות החדשים לא היו הולכים לאיבוד.
- אף אחד לא רוצה לקחת סיכונים. בארגון יש הרגשה של "תעשה את העבודה ותהיה בשקט", ומשום כך כולם מעדיפים לא לעורר בעיות או לא להעלות רעיונות. במקום כזה אין תרבות אירגונית, שמאפשרת פתיחות, יצירתיות וגמישות בביצוע המטלות.
- מנהלים רואים בכל הצעה סכנה ולא הזדמנות. מנהלים נוטים, קודם כול, לראות את החסרונות בהצעה החדשה, ורק אחר כך את הפוטנציאל. אחת הסיבות היא חוסר הידע שלהם כיצד להתמודד עם רעיונות חדשניים ולפתחם.
- ההסתכלות היא דרך ה"משקפיים" של הארגון ולא דרך ה"משקפיים" של הלקוח. אירגונים שלא בוחנים את עצמם מבחוץ פנימה, לא יבינו מה לקוחות רוצים וצריכים, ומשום כך לא יוכלו לספק להם שירותים ומוצרים חדשים, שעונים על דרישותיהם.

כל המכשולים הללו ניתנים להסרה. כל מנהל יכול לפעול בדרך שמונעת חדשנות, אך יכול גם לבחור בדרך שתעזור לאנשים בארגון לבחון מחדש את עבודתם, את התהליכים ואת הרצונות של הלקוחות. בדרך זו אנשים ירגישו שהם יכולים לתרום יותר, יהיה להם יותר עניין בעבודה ופחות תחושה של תסכול. הם יהיו מרוצים יותר ויעזרו לארגון להשתפר. לפעמים לא צריך לעשות דבר, אלא רק לסור מהדרך ולתת לאנשים לפרוח.

## תוכנית נאמנות הבנויה על שיתוף לקוחות - הטרנד החדש?

רשת הסופרמרקטים האירופית, Tesco, שמובילה בתחום מועדוני הלקוחות עם 15 מיליון חברים, הוציאה כרטיס מועדון שנותן ללקוחות נקודות על כל קנייה בסופרמרקטים שלה ומאפשר להם לסחור בנקודות בעבור מוצרי החנות. בהתאם לנתוני הקניות, החברה תפרה הצעות של הנחות ושל הטבות המותאמות להרגלים של כל לקוח ולקוח. המתחרות של Tesco, כמו רשת הסופרמרקטים Sainsbury, הציגו כרטיס דומה עם תוכניות גדולות עוד יותר, ועם הטבות שגדלות עם כמות הקנייה. חברי הנהלת Asda, רשת הסופרמרקטים של חברת "וול-מארט" באנגליה, הצהירו שהם לא רוצים לתת ללקוחות "עוד כרטיס". הם החליטו לקחת את קולו של הלקוח למקום שאליו עדיין לא נלקח. הם יאפשרו ללקוחות, החברים במועדון הלקוחות שלהם, להביע את דעתם כיצד חנות צריכה להתנהל!?

### המטרה: לקבל את נקודת הראייה של הלקוחות ולייצר חוויית קנייה שונה ואיכותית יותר שתגביר את נאמנותו של הלקוח.

הנחת היסוד מאחורי המטרה הייתה כי אם הלקוח קובע כיצד האירגון יפעל, אז הקשר שלו לאירגון יגדל והוא יהיה מרוצה יותר. לפי האסטרטגיה החדשה, המנהלים יתייעצו עם הלקוחות לפני כל החלטה בעסק שתשפיע עליהם - החל מפיתוח מוצרים, דרך סידור המוצרים ועד לאריזת המוצרים בקופה. לקוחות יוכלו לבחון מוצרים בטרם הצבתם בחנות, ולקבוע כיצד תתנהל הקופה, כך שיהיה להם נוח יותר. לפי מנכ"ל החברה, אנדי בונד, נאמנות הלקוחות לא ניתנת להשגה דרך נקודות או הנחות, הניתנות דרך קבע באמצעות מועדון הלקוחות. חברות משתמשות בתוכניות נאמנות רבות. בעשור האחרון החברות מנסות להציע ללקוחות עוד ועוד הטבות והנחות. אך האם הדבר עובד? האם הלקוחות באמת נשארים בגלל הטבות הללו, או משום שאין אלטרנטיבה טובה יותר?

החברה רצתה לעבוד עם הלקוחות, ולא רק למען הלקוחות. כתוצאה מכך, החברה הציבה מצלמות בחנויות, שמציגות כיצד מייצרים, אורזים ומשלחים את החלב מהחווה ועד המדף. היא הציבה מצלמות של מפעל, המייצר אריזות של גזרים, ואפילו מצלמות שמתארות את הפעילות במשרדים הראשיים של החברה. בהתאם לשיחות מקדימות עם לקוחות החברה, היא פתחה בלוג חדש, והחליטה להחליף קירות בלוקים בזכוכיות, כך שהלקוחות יחשפו למקומות בסופרמרקט שהם לא תמיד שמים לב אליהם.

התגמול של הלקוחות מרעיונותיהם לא מגיע רק מחוויית קנייה טובה יותר ב-Asda, אלא גם מתגמול, הניתן לרעיונות הטובים ביותר. הלקוחות עשויים לקבל תגמול שיעיד עד 100 אלף פאונד, תלוי בהצלחת הרעיון בקרב הלקוחות או בהצלחתו לחסוך עלויות או להגדיל הכנסות לחברה. כדי להצליח להעתיק הצלחה של חברה אחרת וליצור יתרון תחרותי, יש לחשוב בצורה אחרת ולגלות מה הלקוחות רוצים באמת ועדיין לא קיבלו. בדרך זו ניתן לבנות מועדון לקוחות, שנותן ללקוחות מה שהם רוצים ואף מושך לקוחות חדשים מקרב לקוחות החברות המתחרות.

# כדי להפתיע את המתחרים בעולם האמיתי, צריך להגיע מוכן.

**תואר שני M.B.A בהתמחויות:**  
 • שיווק • משאבי אנוש • מימון ובנקאות • מסלול רב תחומי

חדש!  
 MBA בהתמחות מימון  
 ובנקאות במיקוד ניהול סיכונים.

תוכנית הלימודים לתואר M.B.A במרכז ללימודים אקדמיים נבנתה מתוך ראייה אינטגרטיבית המשלבת לימודי ניהול מתקדמים לצד הרחבת המיומנויות המקצועיות במסלולי ההתמחות המוצעים. מטרת התוכנית היא להכשיר את הסטודנטים להשתלבות בתפקידי הניהול הבכירים ביותר במגזר העסקי, הפיננסי והציבורי.

| פרופ' פרידמן אברהם (רמי) | פרופ' לנדסקורנר יורם | פרופ' אתגר מיכאל | פרופ' בן ציון אורי | פרופ' בן ציון בר לב | פרופ' ורדי יואב | פרופ' אסיא פיזי | פרופ' יחיאל זיו | פרופ' אסא בירתי | פרופ' בן בסט אברהם | ועוד...

**סגל מרצים בעל מוניטין אקדמי רב וניסיון מעשי מוכח:**

## תוכנית מנטורינג ייחודית:

במהלך הלימודים תוצע לסטודנטים מתאימים תוכנית ליווי יישומית, במסגרתה יצוותו המשתתפים לבכירי המגזר העסקי, וזאת במטרה לחשוף את הסטודנטים לתהליכי קבלת החלטות ברמות הניהול הבכירות, ובכך, לשפר את יכולתיהם האישיות ולהעשיר את "ארגז הכלים" הניהולי.

## רשימת מנטורים חלקית:

אבי מוטולה מנכ"ל נגב קרמיקה	ד"ר אלכס מאור בעלים ומנכ"ל סולגר	ניר גלילי מנכ"ל סנוול	אבי הוכמן מנכ"ל גאון אחזקות
הראל ויזל מנכ"ל פוקס	יעקב קדמי מנהל חטיבת השיווק בפרטנר	שלמה שמלצר מייסד ויו"ר שלמה SIXT	סיומי בריל סמנכ"ל משאבי אנוש וסגן נשיא בקבוצת קוקה קולה