

להפסיק לרוץ אחרי הזנב מוסכמות ניהוליות וניפוצן

בעולם הניהול ישנן מוסכמות רבות אשר מכוונות את ההחלטות הניהוליות שלנו, ולא תמיד לטובה. כתוצאה מכך, לא תמיד אנו מקבלים את ההחלטות הנכונות או מחלקים את משאבי הארגון בצורה הטובה או היעילה ביותר. מוסכמות אלו משפיעות גם אחת על השנייה ויוצרות אילוזיה שקשה מאוד לעמוד בפניה. הן נראות מקרוב כמו הדרך בנכונה, אך רק שנשבור מהדרך ניתן לראות שאותן מוסכמות רק מכשילות אותנו. במאמר הזה נתמקד בניפוץ שלושה מוסכמות כאלה, שימור לקוחות, שביעות רצון, וניהול קשרי לקוחות.

הראשונה מבין המוסכמות הללו הינה **שימור לקוחות**. מביני דבר בתחום השיווק יודעים ששימור של לקוחות קיימים אינו העיקר, אלא נאמנות לקוחות שנובעת מערך מוסף ללקוח. לקוחות אינם ירקות או דגים אותם נרצה לשמר בדיוק כפי שהיו. לקוחות נושמים ומשתנים עם הזמן. ציפיותיהם וצרכיהם משתנות. עבור הלקוחות, מה שהספיק אתמול כבר לא מספק היום. הסיבה לכך פשוטה מאוד - הלקוח מגיע אל הארגון על מנת למלא צורך כלשהו או על מנת לפתור בעיה. הלקוח בחר בארגון זה משום שלו הפתרון הטוב ביותר באותו רגע, לדעתו של הצרכן. אולם, כעבור זמן מה, אפילו אם נשאר הארגון באותו רמת פתרון, מרבית הסיכויים הם שהמתחרים כבר עברו אותו ולארגון כבר אין את הפתרון הטוב ביותר להציע ללקוח. כל הזמן מתחרים מנסים ליצר מוצר או שרות קצת יותר טוב, קצת יותר מהר, או קצת יותר זול. לכן על כל ארגון מוטל החובה לשדרג באופן קבוע את מוצריו, פן המתחרים יעשו זאת קודם. אחזקת לקוחות הינה דבר חשוב (שהרי הרבה יותר יקר לרכוש לקוח חדש מאשר להחזיק לקוח קיים), אך היא רק השלב הראשון בסדרי העדיפויות של הארגון. בשלבים הבאים, על הארגון לטפח את לקוחותיו, להשקיע בהם כדי שיישארו אצלו, ולתת ללקוח סיבה טובה לחזור, אחרת הארגון יאבד את הלקוח לטובת המתחרים.

האם זו רק סמנטיקה, שימור, טיפוח? כלל וכלל לא. **שימור הוא מינוח פסיבי**, שמירת הסטאטוס קוו. ללקוח אין מקום לצמוח מבלי לערוק למתחרים. מתעניינים בלקוח רק לקראת חידוש הקשר וגם אז מנסים לחדש אותו באופן אוטומטי, כל עוד לא נשמע מהלקוח אחרת. כאילו מדובר באותם הצרכים ואותם הפתרונות. לעומת זאת, **טיפוח הוא מינוח אקטיבי**, אשר מנחה לטפח את הקשר עם הלקוח, לוודא כי אכן הוא מרוצה, וכי הארגון עונה על כל צרכיו, גם על צרכיו החדשים. לכן נדרש מהארגון להישאר עם היד על הדופק, שמא יפספס שינוי כיוון. נדרש ממנו להמציא פתרונות מתקדמים יותר באופן תמידי ורציף, ולהוסיף ערך מוסף לקשר, אחרת הלקוח עשוי לערוק למתחרה. אין ספק שזה הרבה יותר קשה, ודורש השקעה מתמדת של זמן ומאמץ, אך התוצאה היא נאמנות לקוחות אמיתית, גידול בהכנסות, ותקשורת פה לאוזן חיובית. השאלה אינה "האם אני יכול להרשות לעצמי?" אלא "האם אני יכול שלא להרשות את עצמי?" האם צריך לטפח את כל הלקוחות? לא! רק את אלה שמעוניינים להחזיק בהם נאמנים. נחזור לנושא זה כשנדבר על ניהול קשרי לקוחות.

מוסכמה ניהולית נוספת שזוללת משאבים מעל ומעבר לתועלת שלה היא **שביעות רצון לקוחות**. כשלעצמה, אין לשביעות רצון כל ערך מוסף לארגון, היא אינה מוסיפה לו דבר. מוסכמה זו מתארת רגש ולא התנהגות. היא תנאי

הכרחי, אמנם לא מספיק לנאמנות לקוחות. שביעות רצון מתארת את מצב העבר ולא התנהגות עתידית. על אף זה, היא ממשיכה למקד הרבה תשומת לב כאילו שזו הגביע הקדוש, פתרון לכל בעיות הארגון. נטייתם של ארגונים רבים לעגל פינות כאשר מדובר בשביעות רצון לקוחות מתבטאת בדרישה להתאים שאלונים קיימים הנמצאים בשימוש ארגונים או מחלקות אחרות לצורכיהם וזאת במקום לפתח שאלונים חדשים הבנויים על פי הקריטריונים והצרכים המסוימים לארגון זה. אך למעשה, השאלון עצמו איננו המטרה, הוא אינו נועד לסמן ווי על משימה שבוצעה או עמידה בתקן. כמו-כן, תוצאות השאלון לא מלמדות אותנו הרבה, במיוחד אם אין בידנו נתונים על המתחרים. שביעות רצון הוא מונח יחסי. כיצד תורמת לי הידיעה כי שביעות הרצון של לקוחותי עלתה, אם זו של המתחרים עלתה עוד יותר, או נמצאת יותר גבוה משלי? האם כלל ידועה לי מידת שביעות הרצון אצל מתחריי? ואם לא, מדוע לא? זה המחדל האמיתי של איסוף נתוני שביעות רצון, שהם לא מקיפים את כלל השוק ואת כלל המתחרים. מחקרים מראים כי התווספות הלקוחות החדשים לארגון אינה תוצאה הכרחית דווקא של מאמצי פרסום וקידום מכירות, אלא בעיקר תוצאה של דחיית אותם הלקוחות על ידי ארגונים אחרים. כלומר, רוב הלקוחות החדשים מגיעים לארגון בעקבות מחדלי המתחרים, ולא בזכות מאמציך שלך. לכן, חשוב לדעת איזה לקוחות של איזה מתחרה אינם שבעי רצון על מנת לנסות לצוד אותם.

אם כן, מהו התפקיד של שאלון שביעות רצון הלקוחות? האם הוא נחוץ בכלל? לשאלון שביעות רצון לקוחות תפקיד חשוב, ראשיתו של השאלון הוא במחקר שוק לגבי צרכי הלקוחות. הוא בודק מהם הדברים החשובים ביותר ללקוחות, וכיצד הארגון עומד ביחס לציפיותיהם של הלקוחות מהארגון. חשוב להדגיש, השאלון ישתנה עם הזמן ככל שישתנו הציפיות והתכונות החשובות ללקוחות. שאלון אשר לא יתאם את המציאות בשוק יביא נזק רב לארגון במקום תועלת משום שהארגון מתבסס על מדדים שאבד עליהם הכלח. במצב זה השאלון יהיה גרוע יותר מחסר ערך, מכיוון שלמרות שהתוצאות יהיו חסרות ערך, הארגון עדיין ייחס להם חשיבות, יקבל החלטות על פיהם ויחלק משאבים על פי תוצאות אלו. ככל שהפער בין המציאות לשאלון הולך ומתרחב, יושקעו יותר משאבים בדברים חסרי תועלת (בזבוז של עשייה) ופחות משאבים בדברים החשובים באמת (בזבוז של אי עשייה). ובכך יש ירידה ביעילות והמועילות של הארגון. לכן מאוד מומלץ לרענן כל שנה או שנתיים את השאלון.

כאשר נפנה לנתח את המידע המתקבל משאלון שביעות רצון חשוב שנבין כי ממוצע השאלון עצמו אינו רלוונטי לנו ואף עלול להטעות אותנו קשות. החלק החשוב ביותר של שאלון הוא ה TBS (Top Box Score). משמעותה היא שרק אלה שנתנו את הציון הטוב ביותר נחשבים ללקוחות טובים. במקרה זה נעוצה הבעיה במקורו של המושג שביעות רצון. נראה כי השם מרמז על משמעות חיובית, אולם נהפוכו, משמעותה היא אדישות גרידא. שביעות רצון מחושבת כהפרש בין הביצוע בפועל הנתפס על ידי הלקוח לבין הציפיות של אותו לקוח. על פי הגדרה זו, שביעות רצון קיימת כאשר הביצוע הנתפס גבוה או שווה לציפיות הלקוח. מכאן, כאשר הביצוע פחות מציפיות הלקוח, נמצא אי שביעות רצון. אי שביעות רצון קלה להגדרה - הלקוח קיבל פחות ממה שציפה. אולם קשה יותר להגדיר שביעות רצון, משום שמדובר במצב בו בעצם הלקוח קיבל מה שציפה לו או אפילו יותר (על פי הגדרה). ניתן לפרק את מצב שביעות הרצון לשניים - אלה שקיבלו את מה שציפו לו, ואלה שקיבלו יותר ממה שציפו לו. אם קיבלתי את מה שציפיתי לקבל, אזי אני נמצא במצב די אדיש. למשל, ציפיתי להוציא כסף מהכספומט, הכסף יצא. אין בכך משום הפתעה ולכן אין בחוויה

זו מה לחלוק עם אחרים. חוויות אלו שכיחות מאוד בחיי היום יום: טלוויזיה, טלפון, שרותי חניה, תדלוק, שרותי אינטרנט ורבים אחרים. שירותים אלו הפכו כה שגרתיים שהם משעממים ובקושי נקלטים בזיכרון. לעומת זאת, מצב בו קיבלתי יותר ממה שציפיתי, יחווה כהפתעה נעימה אשר ארצה לחלוק עם אחרים. גם בקבוצה זו ישנה הפרדה ברורה בין אותם לקוחות שנתנו ציון מעל לממוצע אבל פחות מהגבוה ביותר (לדוגמה 6 מתוך 7), ואלה שנתנו את הציון הגבוה ביותר. לקוח שנתן ציון מעל מהממוצע אך פחות מהציון הגבוה ביותר בא לומר שיש עוד מקום לשיפור (אחרת היה נותן את הציון הגבוה ביותר). הוא מרוצה, וזה לא רע, אך ארגון נותן השירות עדיין אינו עושה את כל מה שבאפשרותו על מנת לעזור ללקוח, וזהו מצב לא טוב עבור הארגון. במקדם או מאוחר יבוא מתחרה אחר אשר כן יענה בצורה טובה יותר לצרכיו של אותו לקוח ויגנוב אותו. מטעמים אלו בעת ניתוח השאלון יש לחלק את קבוצת הלקוחות לארבע קטגוריות: לקוחות לא מרוצים (אשר נתנו ציון הנמוך מהממוצע), לקוחות מרוצים (אדישים), לקוחות מרוצי יתר (מצב לא רע עבורי), ולקוחות מרוצי על (מצב מעולה עבורי). מכל קבוצה יש מה ללמוד. השאיפה המרכזית היא להעביר כמה שיותר לקוחות לאזור ה-TBS (אלו הם לקוחות מרוצי על). מחקרים מראים שלקוחות שנתנו את הציון הגבוה ביותר, בעלי נטייה לרכישה חוזרת של פרי 6 מאשר כל קבוצה אחרת, כולל אלו בקבוצת מרוצי היתר. משום הבחנות דקות אלו באופיי הלקוח והתייחסותו לארגון, הסתמכות על ממוצע בלבד עלולה להטעותנו ולטשטש את כל המידע החיוני הזה. אם נסתכל רק על הממוצע, למשל, יתכן מצב שסך הממוצע גדל מצד אחד, אך אחוז מרוצי העל של הארגון דווקא ירד. כלומר, יש החמרה במצב העיסקי של הארגון, למרות העלייה בממוצע שביעות רצון של הלקוחות. נושא זה גם הוא בעל קשר הדוק לנושא ניהול קשרי לקוחות בו נדון כעת.

ניהול קשרי לקוחות הינו מוסכמה חכמה שנכנסה ללקסיקון הניהולי בעשור האחרון. היא שאובה מתחום מערכות המידע, ומהווה בעצם את פריצת הדרך של הטכנולוגיה לעולם העסקים. אולם במוסכמה זו קיימת יומרנות מסוימת, וזאת משום שארגון אינו יכול לנהל קשר עם הלקוח בניגוד לרצונו של הלקוח. זה לא עובד ביחסים אישיים וזה לא עובד בעסקים. בעצם, היחיד שיכול לנהל את הקשר הוא הלקוח. הארגון יכול רק לדאוג שיהיה ללקוח כל אפשרות ליצור מגע או קשר עימו. על הארגון לאפשר מגע בכמה שיותר צינורות במקביל (בחנות, בטלפון, בדואר, בפקס, בדואר אלקטרוני, באינטרנט, 24/7 וכו') כאשר כולם מקושרים דרך אותו בסיס נתונים אשר מתעדכן באופן מיידי. רק הלקוח מחליט האם ומתי ליצור קשר.

ומהו הקשר המסתורי הזה שכל ארגון רוצה לנהל עם הלקוח? מעט מאוד ארגונים נתנו על כך את הדעת. נראה כי הטכנולוגיה עלתה לרוב הארגונים לראש. ניהול קשרי לקוחות אינו תוכנה או מערכת מחשוב, זהו רק אמצעי. ניהול קשרי לקוחות הינו תרבות ארגונית. משמעותו לשים את סיפוק צרכי הלקוח מעל לכל בארגון. אי אפשר לנהל קשר עם הלקוח מבלי להכיר את צרכיו האמיתיים, בדיוק כמו שאי אפשר לנהל קשר עם הלקוח, אם כל הזמן הארגון מנסה להרוויח על חשבון הלקוח. זה צריך להיות מצב ששני הצדדים מרוויחים. הלקוח הוא האדם החשוב ביותר בארגון. חשיבה זו אינה חדשה בתחום, הכלכלן הבריטי, אדם סמיט, כתב לפני יותר מ-200 שנה (Smith, 1776) שהמטרה היחידה של כל ארגון הוא להשביע את צרכיו של הלקוח. נראה, שמאז ועד היום אבדה דרכנו קצת, בלשון המעטה, על אף ההפצרות של גורמים בניהול כגון טום פיטרס ופיטר דרוקר.

מקור ההכנסה היחיד שיש לארגון הוא הלקוח. לכן, אם הארגון אינו מספק את צרכי הלקוחות, הלקוחות לא יישארו נאמנים לאורך זמן ויפסיקו לפנות לאותו ארגון (ראו דוגמת קלאבמרקט בארץ). היסוד המכריע בכל מערכת יחסים הוא אמון. ללא אמון, הקשר לא יחזיק מעמד לאורך זמן. ומה ארגונים עושים היום? מועלים באותו אמון. מטרטרים את הלקוח, מזלזלים בו, משחקים באותיות הקטנות (אולי חוקי, אך לא הוגן), מכתיבים נהלים מקפחים, מקשים על הלקוח לקנות, ופשוט לא עוזרים לו. לפי מחקר באוסטרליה, רק 5% מהלקוחות נותנים אימון בארגון (אימון הוא תנאי הכרחי לנאמנות לקוחות). גרוע יותר, רק 2.5% מאמינים שהארגון נותן בהם אמון. כלומר, מדובר כאן בפער עצום. יתכן שאין זה נעשה מתוך רוע לב או כוונה זדונית, אולם רוב הארגונים בהווה מראים דרך הדברים הקטנים שאינם מכבדים את הלקוח. דברים קטנים כדוגמת מערכת ניתוב שיחות מסובכת, חוסר זמינות של נציגי שרות לקוחות, וטרטור לקוחות כנורמה שולטת. מה הפלא שארגונים מתלוננים שאין כבר נאמנות לקוחות. נאמנות היא כביש דו סטרי, אם ארגונים לא מראים כבוד ואמון בלקוחות, אז למה שהלקוחות יהיו נאמנים לארגונים? אנחנו יורים לעצמינו בראש, לא רק ברגל.

סקר שנערך לאחרונה בארה"ב קבע כי מעל 90% מהמשיבים אינם מקשרים בין המילה אמון לבין עולם העסקים. כלומר, לקוחות אינם מאמינים לארגונים, אינם סומכים עליהם. סקר זה מלמד שלא קשר קיים בין שני אלה, אלא תהום. על התהום הזו מנסים הארגונים לבנות גשר, כאילו התהום אינה קיימת שם כלל. ובכן, מה הפלא שהכל מתמוטט, ואחוזי הכשל במערכות CRM (customer relationship management) מגיע עד 70% במקום בו חסרה מערכת ולוגיסטיקה אשר תומכת בלקוח, כמו גם רצון עז לעזור ללקוח, לא יכול להתקיים קשר חזק עם הלקוח. אנו מדברים במס שפתיים על ניהול קשרי לקוחות, אך הניהול הוא חד צדדי. אנו בעצם מנהלים דו"ח פעילות לקוחות. לדוגמא, כשעזבתי את מפעיל הסלולארי שלי, איש לא טרח להתקשר אלי לברר מדוע. כששיניתי את חברת התקשורת הבינלאומית שלי, מישוהו התקשר והשאיר לי הודעה אך לא חזר אלי. כשעברתי מרשת קניות אחת לשנייה, הראשונה כלל לא הבחינה בכך והמשיכה לשלוח לי הודעות על מכירות ומסבצעים. זהו אינו ניהול קשר. **קשר הינו תקשורת דו צדדית שנועדה להבין טוב יותר את צרכי הלקוחות.** מתי בפעם אחרונה נציג ארגון התקשר אליך כדי לברר על ציפיותך או צרכיך? מעבר לכך, כאשר הלקוח יוזם את הקשר, למשל כשהתקשרתי לשרות לקוחות להודיע על מידע מוטעה ותקלה באתר שלא אפשרה לי להזמין מוצר און-ליין, התייחסו אל פנייתי כאל הטרדה ולא נעשה שום מאמץ לעזור לי, על אף הנכונות שלי לקנות. את הקנייה נאלצתי לקנות במקום אחר.

בידנו הטכנולוגיה והאפשרות. אבל הטכנולוגיה לא תעשה את העבודה לבדה. יש צורך בכוח עבודה מוכשר ומיומן שיפעיל אותה, ובזאת אנו לוקים בחסר, משום שאין אנו משקיעים מספיק בכוח אדם מתאים ומכוון ללקוח. קל לארגון להאשים את עובדיו; הם לא טובים, אין להם חשק ולא אכפת להם, אך פה קבור הכלב. במציאות, עובד לא מגיע לארגון ביומו הראשון ומחליט להבריז. הוא מגיע לארגון מלא מוטיבציה להוכיח את עצמו. משהו קורה לו בארגון והופך אותו לממורמר וחסר יעילות. האחריות לכך נופלת ישירות על כתפי המנהלים שאינם מאפשרים לעובדים לעשות את עבודתם. מנהלים שאינם דואגים למשאבים ולכלים הדרושים וסביבת עבודה תומכת. כלומר, מנהלים שאינם מאפשרים את איכות השרות. והנה חזרנו לנקודת המוצא שלנו. ארגונים משקיעים משאבים רבים ואין להם תוצאות, לכן אומרים שכנראה שרות לא משתלם. אבל הכסף הושקע בדברים שפחות חשובים ללקוחות, וכתוצאה

מכך, לא הושקע במה שיותר חשוב להם, קרי כוח אדם אדיב, מיומן ואמין. המשאבים פשוט הושקעו בדברים הלא נכונים, לא נעים להגיד, אך בוזבוזו מיליארדי שקלים ואין תוצאות. זה בעיה כלל ארגונית, ולא רק בעיה של מערכות מידע. הטכנולוגיה לא אשמה, ההנהלה אשמה. רק שהמנהלים לא יכולים להאשים את עצמם, ולכן מטילים את האשמה עאל אחרים. ראשית כל, צריכים לבנות תרבות מכוונת לקוח לפני שיהיה אפשר להפיק את מלוא התועלת מניהול קשרי לקוחות.

אז מה למדנו? המכנה המשותף בין כל המוסכמות האלה הוא חוסר תכנון אסטרטגי ומכוונות לקוח. רוב הארגונים היום חסרי אסטרטגיה (כיוון) ברורה אשר מבדילה בינהם לבין המתחרים. אסטרטגיה יעילה רק כאשר אין למתחרים את היכולת או האפשרויות להעתיק אותה. כאשר רוב המתחרים מפעילים את אותה אסטרטגיה, אף אחד מהם אינו זוכה ליתרון, ואין בעצם הבדל ביניהם. אם אין הבדל מובהק בין הארגונים/אסטרטגיות, בעיני הלקוח נתפסים כל המתחרים כזהים, ואז התחרות מתבססת על מחיר בלבד. חשוב לציין שלקוחות יהיו מוכנים לשלם יותר בהנחה שקיבלו יותר (כדוגמאת מחלקה ראשונה בטיסה, שירותי דואר ישיר ואפילו חלב בקרטון במקום בשקית, לדוגמה), במידה ולא ימצא הבדל ברור בין מה שקיבלו מאירגונים שונים יבחרו באפשרות הזולה ביותר. ברור שתוספת בשרות או שיפור באיכות השרות דורשת משאבים. מה שפחות ברור, היא שניתן גם לגבות תוספת כסף על שרות טוב יותר. זוהי הגדולה של פילוח שוק. מציעים את השרות רק לפלחים שמעריכים את השרות ומוכנים לשלם עליו. ארגונים שפושטי רגל או מפסידים כסף, פשוט איבדו את הקשר לפלח שוק הרלבנטי. הם כבר לא נותנים את הפתרון הטוב ביותר לקהל הלקוחות שלהם. ניהול אסטרטגי טוב יותר יכול היה להציל אותם. לפני מספר שנים הצעתי למנכ"ל רשת סופרמרקטים את עזרתי להפוך את הארגון למכוון לקוח יותר על מנת להגדיל שביעות רצונם של הלקוחות וכן לשפר את ריווחיות הרשת. הוא לא היה מעוניין, ואחרי פחות משנתיים הרשת קרס במהרה. האם יכולתי למנוע את ההתמוטטות? אני מאמין שכן, על אף שלא נדע לעולם. דבר אחד בטוח, אי אפשר לעזור למישהו שלא רוצה עזרה, או לא רואה צורך בעזרה. לפני שניתן לשפר בעיה, יש להכיר קודם שיש בעיה.

אם כך, מהו היתרון התחרותי שלכם בארגון? גם לאחר שהגדרנו אסטרטגיה שתאפיין את הארגון שלנו, עלינו לוודא כי הכוח המוציא לפועל של מטרותינו, דהיינו, העובדים, יקבלו את המשאבים הדרושים לו ויהיה בעל מוטיבציה לקידום הארגון. באותה מידה שטיפוח לקוחות וגיוס לקוחות חדשים חיוניים לקיום הארגון, כך גם העובדים אשר משמשים כצינור מקשר בין הארגון ללקוחותיו חשובים. האם השקענו בהם משאבים? האם העובדים יודעים מיהם הלקוחות הכי חשובים בארגון? האם העובדים יודעים מהו האסטרטגיה של הארגון? האם העובדים פועלים להגשמת האסטרטגיה שבחר הארגון במהלך כל יום? או שמא הם פשוט מנסים לעבור את היום ולהרוויח את קיומם.

אנחנו משקיעים משאבים רבים בגיוס לקוחות חדשים, ומעט מאוד משאבים בטיפוח לקוחות. כתוצאה מכך, לקוחות קיימים בורחים למתחרים ואנחנו נאלצים להשקיע עוד יותר משאבים בגיוס לקוחות חדשים על מנת לכסות על העריקים. זו היא אסטרטגיה יקרה מאוד, מאחר והרבה יותר יקר לגייס לקוח חדש מאשר לטפח לקוח קיים (מחקרים מראים כי העלות גבוהה בין פי 12-3). אם היינו מעבירים חלק מתקציב הגיוס (פרסום וקידום) לטובת תקציב טיפוח הלקוחות, היו עורקים פחות לקוחות, ואז היה עלינו לגייס פחות לקוחות חדשים על מנת להגיע לאותו מצב, ובנוסף

לכל, היינו חוסכים כסף רב (רווח). נכון להיום, רוב הארגונים מרוויחים כסף, אך יכלו להרוויח עוד יותר. השאלה עד מתי? העלויות גדלות, הציפיות עולות, המתחרים משתפרים, והארגונים אינם מכווני לקוח דיו. כתוצאה מכך הרווח המצטבר קטן בהרבה מהרווח האפשרי לולא העלויות המיותרות. כבר היום ישנם מתחרים שמנסים לספק את צורכי הלקוח, קצת יותר טוב, קצת יותר מהר, קצת יותר זול ממך. כיצד זה תשפיע על הרווחים שלך מחר?

לאחר שבחנו את המתרחש, עולה השאלה - מדוע אין תובנות אלו מיושמות בשטח?? ישנן מספר סיבות. ראשית, השינוי ארגוני נדרש של מכוונות לקוח מהווה איום על מרכזי כוח עכשוויים בארגון. מנהלים יצטרכו לוותר על חלק מהמשאבים המחלקתיים שלהם על מנת שכל הארגון ישגשג. שנית, יש כאן בעיה של שינוי תרבות ארגונית, שאינו דבר פשוט לעשייה. שלישיית, קיים מחסור באנשים מיומנים בשרות ושיווק. כמעט ואין תוכנית הכשרה פורמאלית במוסדות להשכלה גבוהה בארץ. מנגד, יש אנשים רבים שמוכנים לייעץ, אך לרוב, גם להם אין את הידע או את הניסיון. וכך נוצר מצב בו העוורים מובילים את העיוורים. לסיום, כל עוד נושא זה לא ייתפס כהדבר החשוב ביותר למנהלים, לא יתבצע השינוי. אולם, קיים מחסור במנהיגים בעלי חזון שיהיו מוכנים לדחוף את הנושא קדימה ולהפוך את ארגונם למכוון לקוח עם כל היתרונות של זה. ללא תמיכה פעילה של ההנהלה, לא יהיה שינוי ארגוני. ארגונים היום מתמקדים ביעילות (קיצוץ עלויות) ולא במועילות (פתרון בעיות לקוח). בכל סתירה בין יעילות למועילות, ארגון מכוון לקוח יבחר במועילות על מנת להחזיק את הלקוח. ארגון שלא מכוון לקוח, יעדיף את היעילות, אפילו על חשבון ויתור על הלקוח. זה מבחן האמת של מכוונות לקוח. אפשר להפריח אלפי תירוצים מדוע השעה אינה נכונה (מתי כן?), אפשר לתרץ למה זה טוב ברמת העיקרון, אך לא ברובד המעשי. התירוצים יפים מאוד, אך אינם מביאים למכוונות לקוח או לתוצאות הרווחיות. כל מנהל צריך להחליט, תירוצים או תוצאות. שניהם לא יכולים להתקיים במקביל. באיזה אלטרנטיבה אתם בוחרים?

ד"ר משה דוידוב - מנכ"ל חברת Service2Profit, יועץ ומעביר סדנאות אסטרטגיה לארגונים בנושאי שרות ושיפור תוצאות עסקיות. מרצה לשרות ולשיווק בטכניון, ובבתי ספר לניהול אחרים בארץ ובעולם. מומחה בתחום שיקום השרות והשפעות אסטרטגיות של טיפול בתלונות כמנוף אסטרטגי. טל' 050-7722514
moshe@service2profit.com