

חויית המלקוח

נכון להיום מתקשרים לקוחות לחברה בדרך כלל בכדי לדווח על תקלות, ואילו חברות מתקשרות בכדי לגבות כספים. השינוי יתרחש כאשר החברות יתייחסו אל הלקוחות שלהן כאל נכס שצריך לפנק ולטפח

מאת שפי שפס



אכן, חוויה למופת. הצעתי בתמצית: להפוך את היוצרות. כל נציג יטפל לאורך זמן בקבוצה קבועה של לקוחות, בהיקף ובמבנה שייקבע לאחר בדיקת המשתנים הכמותיים המתבקשים. השינוי אינו צורך תוספת כוח אדם, וגם הטכנולוגיה נמצאת בהישג יד. צריך רק לשנות תפישה לגבי צרכי הלקוח, וזה כנראה החלק הקשה.

ואחרון, באמת חביב, עיקרון ההפתעה הטובה. לקשר בין החברה והלקוח בהווה נתיבים קבועים וידועים מראש. הלקוח פונה לחברה כאשר יש לו בעיה, תקלה או כאשר הוא צריך מידע. החברה פונה ללקוח בעניינים כספיים, או כאשר היא מנסה למכור לו משהו. בשאר המקרים שומרת החברה בקפדנות על נתק מוחלט מן הלקוח, ומשדרת לו שהיא שמחה מאוד לקבל את כספו מבלי שהוא יטריד אותה.

אם באמת רוצים לשמור על יחסים קרובים, צריך לרגש ולהפתיע בעייתי שהלקוח אינו מצפה לו ושאינו חשוד בטובת הנאה עבור החברה. תארו לכם את חויית הלקוח, כאשר נציג של חברת נדל"ן יבוא ביוזמתו לביתו של לקוח שנכנס לדירתו לפני שלושה חודשים ויביא לו אגרטל. או כאשר נציג של חברת מכוניות שמכר רכב ללקוח לפני שישה חודשים, יתקשר לשאל האם הוא נהנה מן הרכב. ואולי, שומו שמיים, יתקשר נציג חברת סלולאר להודיע ללקוח שבמלאת חמש שנים של נאמנות לחברה, מפנקת אותו החברה בשובר לארוחה זוגית. כן, ככה זה כשאוהבים באמת, ולא רק בפרסומות (■)

הכותב הוא מומחה בכיר בפסיכולוגיה קלינית וארגונית sheffysh@netvision.net.il

הלקוח מהווה הרעת תנאים. ואם אכן הלקוח שותף, מה דעתכם לחלוק איתו את הרווחים? לפני שאתם מכריזים עליו כעל בלתי שפוי בעליל, אזכיר לכם שבעבר הלא כל כך רחוק, מי שהיה מציע בעולם הקפיטליסטי לחלוק רווחים עם עובדים, היה נחשב לחתרן קומוניסטי שדינו נחרץ.

עם שותף נוהגים בהגנות כדי ליצור אמינות. אם תשאלו נציגי מכירות או שירות לקוחות האם הם אומרים ללקוח את כל האמת, הם יפרצו (לא לציטוט) בצחוק. צר לי להודיע, שמנהלים התופשים עצמם הגונים וישרים משקרים ללקוחות, מי יותר ומי פחות, שקרים לבנים, אפורים ושחורים, לא כמעידה מקרית, אלא באופן מתמשך, שיטתי ומתוכנן. הלקוחות שלכם יודעים על כך. הם יישארו איתכם כי המתחרים שלכם נוהגים כמותכם, אך הם אינם באמת נאמנים לכם, ובהזדמנות הראשונה שתתאפשר להם הם יפרעו מכם. אל תתפתו להאמין לאנשי הפרסום והדוברות, שיגידו לכם שאפשר "למכור" לאנשים הכול.

נאמנות

נאמנות לקוחות הוא נושא נוסף שמחייב מהפך באסטרטגיית של יחסים עם לקוחות. מעבר לצורך לשמור על הגינות לאורך זמן, יש להוכיח ללקוח שהחברה נאמנה לו, מעריכה את נאמנותו ומתגמלת אותו על כך. מצב העניינים בהווה הוא אבסורדי. החברה מצפה מן הלקוח שישמור לה אמונים, בעוד היא מרשה לעצמה לשנות תנאים בהתקשרות, על פי שיקול דעתה. יתרה מזו: החברה מחזרת במרץ אחר לקוחות חדשים, להם היא מציעה פרסים ונותאי התקשרות טובים בהרבה בהשוואה ללקוחות הוותיקים. המסר: לקוח ותיק הוא לקוח שבו, שערכו פחות. מי שרוצה לקוחות נאמנים באמת, חייב לאמץ אסטרטגייה שבה הוותיקים מקבלים יותר ואסור להרע את תנאיהם. שינויים לרעה במדיניות החברה לא יחולו עליהם. הנוסחה פשוטה: ככל שאתה נאמן יותר, אתה משלם פחות עבור מוצרי החברה ושירותיה.

קשר אישי הוא נדבך נוסף במהפכת היחסים בין החברה ללקוח. עידן האינטרנט והשירות הטלפוני יצרו יתרונות תפעוליים לחברות ויתרונות של נוחות ללקוחות. יחד עם יתרונות אלה, נפגע מאוד יסוד פסיכולוגי חשוב ביותר עבור הלקוח, והוא תחושת ההיכרות והקשר האישי עם נציג החברה. במצבי מכירה ושירות, יש הבדל עצום בחויית הלקוח כאשר הוא מתקשר עם נציג שהוא מכיר לאורך זמן.

במצב העניינים כיום, משוטט הלקוח בנכבי מערכת טכנולוגית אוטומטית המעבירה אותו מתחנה לתחנה, ומגיע לבסוף עצבני וקצר רוח למענה אישי זר ומנוכר.

בחודשים האחרונים נחגגו ברוב עם והדר מספר כנסים, שעסקו בנושא "חויית הלקוח". מטרת הכנסים, לפחות כך הוצהר, היא להדגיש את חשיבותו ומרכזיותו של הלקוח בעיני הארגון, לחפש דרכים לייצר אצלו חוויה חיובית בתהליך המכירה או מתן השירות, ובכך לגרום לשימורו לאורך זמן. לכאורה, מטרה ראויה וחיובית. בפועל, הצגה זוהרת ומלאכותית, המשרתת צרכי פרסום ויחצ"נות של החברות. בזה אחר זה עלו לבמה נציגים בכירים של חברות שטפחו על שכמם עצמם, שום ביקורת לא הושמעה, אף דיון של הפקת לקחים לא נעשה, אף לקוח לא הוזמן לבמה לשאת את דברו.

מערכת היחסים בין החברות והלקוח בישראל היא עצובה. כנראה אין זה מקרי, שהמילה "לקוח" בעברית נגזרת מהשורש ל.ק.ח. ולא משורש נ.ת.ן. "חויית המלקוח" – חלוקת שלל או ביזה לאחר קרב – מגדירה נכון יותר את המצב הנוכחי. שני הצדדים שותפים ליצירת מעגל המבוסס על חשדנות, תוקפנות וניסיונות לניצול מרבי. החוויה האמיתית אינה נוצרת באירועים נוצצים, אלא בנקודות הממשק של יחסי הלקוח והחברה.

אם תחושות הלקוח אכן חשובות לחברה, איך זה שהלקוח אינו מצליח בשום אופן לדבר בטלפון עם סניף הבנק שלו? מה הוא חושב כאשר ברגע האמת מתחמקת חברת הביטוח ממחויבותה, למרות ששילם בקפידה דמי ביטוח במשך שנים רבות? או מה עובר עליו כאשר הוא "לכוד" בחברה שהוא רוצה לעזוב? אבל גם הלקוח אינו טומן ידו בצלחת. הוא משלל את כישורי המשחק, את הסיפורים, את "הציעו לי בחברה המתחרה" – וכל זאת בשפה תוקפנית ומעליבה. השינוי במערכת היחסים לא יבוא באמצעות "חינוך הלקוח", ולא על ידי הגברת "שטיית המוח" שלו. האחריות מחייבת שינוי אמיתי באסטרטגייה של החברות ביחסים עם הלקוח. רק כוונות ערכיות ולא שקריות, והבנה אמיתית של צרכי הלקוח מנקודת המבט שלו ולא מנקודת המבט של החברה, המלוות בהתנהגות ובמעשים לאורך זמן רב, יחוללו את המפנה.

שותפות אמיתית

הצעד הראשון הוא החלטה אסטרטגית של שינוי מעמדו של הלקוח, מאמצעי להפקת רווחים לשותף ביצירת הרווחים. אני מכיר היטב את הסיסמאות "הלקוח במרכז" ו"הלקוח הוא נכס לחברה". אם תשאלו את הלקוח, הוא יסביר לכם שפירוט הסיסמאות הללו הוא שהחברה עושה רווח על חשבוננו. לא, הלקוח אינו נאיבי ואינו טיפש והוא מבין שבכדי להתקיים, החברה צריכה להרוויח. השאלה היא כמה להרוויח.

כיום, הגישה היא למקסם את הרווח בכל מחיר ובפרק זמן מינימאלי, וזה, ברוב המקרים, על חשבון הלקוח ועל חשבון היחסים ארוכי הטווח איתו. התייעלות, למשל, היא אמצעי להגדלת רווחי החברה, שמבחינת

גם אם אינכם רוצים לשמוע זאת, הלקוחות שלכם יודעים על כך. הם יישארו איתכם כי המתחרים שלכם נוהגים כמותכם, אך הם אינם באמת נאמנים לכם, ובהזדמנות הראשונה שתתאפשר להם יפרעו מכם