

ניהול ממוקד לקוחות (CRM) על ידי Balanced Scorecard

מחבר: יורם רביב, מנכ"ל

רקע

ארגונים רבים עוסקים בניהול קשרי לקוחות. אך האם ניהול קשרי לקוחות תואם את האסטרטגיה של הארגון? האם הארגון ממוקד לקוחות? ניהול ממוקד לקוחות וניהול ממוקד אסטרטגיה הינם שמות כוללים לטכניקות ניהוליות אשר משתמשות במדידה כאמצעי למיקוד הפעילויות בארגון סביב הנושאים שזוהו כמרכיבי הצלחה קריטיים. גישת "סרגל ההישגים המאוזן" (BSC – Balance Scorecard) שפותחה על ידי Norton / Kaplan בשנת 1992 הינה הטכניקה הניהולית המתקדמת ביותר בהקשר זה.

ניהול קשרי לקוחות מורכב מעובדים מיומנים בטיפול בלקוחות, תהליכים אופטימאליים וטכנולוגיה מתקדמת, המאפשרים לארגון להגיע למקסימום רווח והכנסות עם מקסימום שביעות רצון ללקוחות. ארגונים רבים משקיעים משאבים רבים בלקוחותיהם ולמרות זאת נכשלים ביישום אסטרטגיית ניהול ממוקד לקוחות.

■ יותר מ- 90% מאסטרטגיות ניהול ממוקד לקוחות אינו מבוצעות ביעילות.
■ רוב אסטרטגיות ניהול ממוקד לקוחות אינן יוצאות לפועל עקב הקושי לתאר אסטרטגיה.

שיעור הכישלון של 70% - 90% ביישום אסטרטגיית ניהול ממוקד לקוחות (CRM) ברוב החברות, הכריח ארגונים להסתכל מעבר למערכת הטכנולוגית המבטיחה ולחזור לשיטה הקדומה - מדידה, שכן "מה שנמדד נעשה". ניתן ליישם את האסטרטגיה בעזרת הצבת יעדים אסטרטגיים הנגזרים מהאסטרטגיה של הארגון ולערוך בקרה על מידת העמידה ביעדים אלה. השיטה מאפשרת למנהלי השיווק, המכירות, השירות והתפעול להתיישר מול האסטרטגיה הארגונית ולהפוך לשותפים אסטרטגיים הן בקבלת החלטות והן בהוצאתן אל הפועל.

נתאר כאן את השלבים ביישום אסטרטגיית ניהול ממוקד לקוחות על ידי סרגל
ההישגים המאוזן בארגון, נדגיש את הצורך הניהולי ביישום מערכת יעדים ומדדים
כוללת והמרכיבים הנדרשים ליישום אסטרטגיה זו.

החשיבות והתועלות ביישום מוצלח

בין 70% ל- 90% מהארגונים נכשלים ביישום אסטרטגיית ניהול ממוקד לקוחות,
יותר מ- 90% מהאסטרטגיות לניהול ממוקד לקוחות אינן מבוצעות ביעילות.

השאלה הנשאלת היא **למה?**

- מחסום החזון - רק 5% מכוח העבודה מבין את האסטרטגיה.
- המחסום הניהולי - 85% מצוותי ההנהלה מקדישים פחות משעה לחודש בדיון האסטרטגיה.

- המחסום האנושי - רק 25% מהמנהלים פועלים בצמידות לאסטרטגיה.
- מחסום המשאבים - 60% מהארגונים לא מקשרים בין התקציב לאסטרטגיה.

יישום אסטרטגיית ניהול ממוקד לקוחות מושגת תוך הטמעתה בתרבות ארגונית -
תרבות אשר כוללת מהלכים משלימים של הגדרת מדיניות, הגדרת יעדים ומדדים,
ניהול העושה שימוש בכלים אלה על מנת לזהות סכנות ולנקוט בפעולות
מתואמות.

מערכת מדידה מאוזנת חשובה על מנת לקשור בין אסטרטגיית ניהול ממוקד
לקוחות של הארגון לביצועים של היחידות השונות. **חשוב למדוד לא רק רווחיות,
גידול במכירות ונתח שוק אלא גם מדדים הקשורים לפרמטרים אסטרטגיים
אחרים, כגון: ערך חיי הלקוח, חדשנות המוצרים, Time to market, שביעות רצון
הלקוחות, איכות המוצר, איכות השירות, מכירה בערוצים אלטרנטיביים,
אקלים ארגוני של שיתוף פעולה, נמרצות ועוד...**

התחרות הקשה בכל השווקים והחזיתות מאלצת את הארגונים מכל הסקטורים
להגדיל את האפקטיביות, לקצר זמני מחזור, לשפר את האיכות ולהתייעל באופן
מתמיד. כדי לבצע את אלה בצורה נכונה, יש להשתמש במדדים המאפשרים
להתמקד בכל תחום בגורמים הרלבנטיים להצלחתו, לזהות הזדמנויות ולהתפתח
ניהולית.

אבני בוחן ליישום אסטרטגיית ניהול ממוקד לקוחות

יישום האסטרטגיה בתהליך נכון, היא התשובה המוחצת לאתגר: להיות בין הארגונים ממוקדי לקוחות המוצלחים.

להשגת תוצאות על ידי מיקוד לקוחות צריך:

- פילוח נכון של הלקוחות
- זיהוי הצרכים האמיתיים של הלקוחות
- הגדרת "ערך הלקוחות" לארגון
- העלאת שביעות רצון הלקוח באמצעות פעילות הארגון
- הפעלת ממשקי השרות ללקוחות באופן יעיל ואפקטיבי

מרכיבי היישום :

- א. הגדרת האסטרטגיה** - תהליך הגדרת האסטרטגיה נעשה על ידי יצירת מפת אסטרטגיית ניהול ממוקד לקוחות, שמראה בצורה ברורה מהי האסטרטגיה ואיך התפקידים בארגון תורמים להצלחת אסטרטגיית ניהול ממוקד לקוחות.
- ב. בחירת יעדים ומדדים** - תהליך זה מורכב מחמישה שלבים: בחירת מדדי ניהול ממוקד לקוחות, הערכת זרימת המדדים לניהול ממוקד לקוחות, יצירת סרגל הישגים לניהול ממוקד לקוחות, בחינה ותיאום ולבסוף זרימת התהליכים להשגת יעדי הביצוע.
- ג. הורדת המדדים לתוך הארגון** - תהליך זה מורכב מכמה שלבים: בחירת יחידות שותפות לניהול ממוקד לקוחות, זיהוי היחידה הספציפית שמדד פעילות ניהול ממוקד לקוחות ישויך אליה, פירוק מדדי ניהול ממוקד לקוחות ברמה האסטרטגית למדדי ניהול לקוחות ביחידות ואחר כך לרמת מחלקות, צוותים ועובדים.
- ד. בחירת ויישום מערכת דיווחי ביצועים** - בחירת המערכת נעשה על ידי תיאום צרכי הארגון ליכולות המערכות בשוק. יישום המערכת נעשה לפי כללים מנחים, כמו: פירוק הפרויקט לתת-פרויקטים שיהיו מוגדרים בזמן ובתפוקות.
- ה. הטמעת המדדים בתרבות הארגון** - תהליך זה נעשה על ידי שימוש בחמישה מישורים: משאבי אנוש, שיפור יזמות, תקצוב, תקשורת ולמידה.

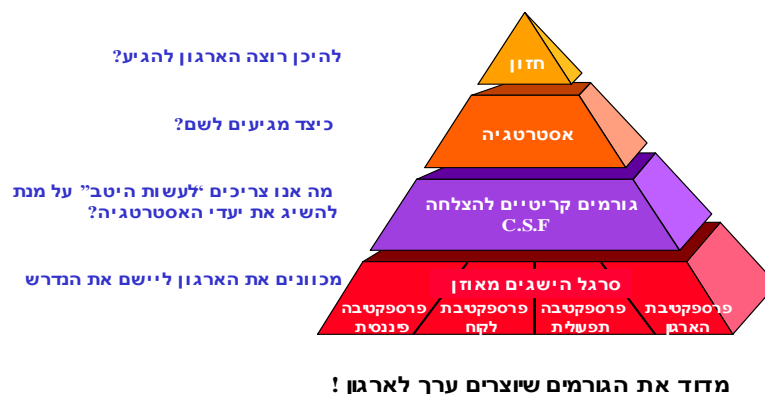
דגשים לתהליך בחירת המדדים והגדרתם

- א. המדדים שיבחרו יהיו מול יעדים מסוגים שונים ויתמכו באסטרטגיה.
- ב. לכל מדד יהיה אחראי מדד, שיהיה אחראי להצגת התוצאות, לאמינות המידע, לביצועים ולייזום פעילות מתקנת.
- ג. המדדים מוצגים באמצעים גרפיים מתקדמים.
- ד. המדדים ישתמשו במידע מסוגים שונים: מידע פנימי מובנה, מידע פנימי א-פורמאלי, מידע מרמז, מידע על בסיס הערכות, מידע חיצוני.

דגשים להטמעה מוצלחת

- ככדי לבצע את היישום באופן מושלם יש לשים דגש על הנושאים השונים הקשורים לאופן ביצוע הפרויקט.
- מהכלל אל הפרט - יישום המתחיל ברמת האסטרטגיה ומסתיים ברמת היחידה הארגונית התחתונה בהיררכיה והעובד הבודד.
 - ההיזון החוזר - קבלת היזון מתמיד מרמת היחידה הארגונית התחתונה בהיררכיה והעובד הבודד לכיוון ההנהלה, לצורך אישור נכונות המדדים או לבדיקתם.
 - מחויבות ההנהלה - רתימת ההנהלה לביצוע הפרויקט בכל שלביו. נציג הנהלה יהיה מנהל הפרויקט וחברי ההנהלה יהיו חברים בוועדת היגוי.
 - דיון תקופתי מתמיד בתוצאות המדדים ובחינת היעדים.
 - שיתוף גורמים רב תחומיים (פיתוח ארגוני, או"ש, מערכות מידע, בקרה) הבאים מקצוות שונים בארגון.

התהליך מהחזון ועד לסרגל הישגים המאוזן



סיכום

בימים אלה בהם שווי חברות נקבע תוך התייחסות לפוטנציאל הגלום בהם, יכולה חברה להעלות את ערכה בצורה ניכרת על ידי הצגת איכות הניהול המיושמת בה. מנקודת מבט זו מהווה יישום אסטרטגיית "ניהול ממוקד לקוחות" נקודת זכות בעלת ערך ניכר.

סרגל ההישגים המאוזן מכונן את הארגון להתרכז בשיפור אותם תהליכים קריטיים להשגת היעדים ולהצלחת אסטרטגיית ניהול ממוקד לקוחות. יישום מוצלח של השיטה יבטיח התמקדות בנושאים הדורשים תשומת לב ניהולית. שימוש בתרבות ממוקדת לקוחות תשפר את התקשורת בארגון וההיזון החוזר, ותאפשר להפוך אוסף נתונים לכלי ניהולי.

יישום אסטרטגיית "ניהול ממוקד לקוחות" על ידי "סרגל ההישגים המאוזן" יאלץ חברות להביט ולנוע קדימה בשיפור מתמיד של ההישגים.