

## שהבנק פוגש את צרכי הלקוח

בנקים בכל העולם משקיעים כספים רבים בחידוש הסניפים שלהם. באירופה בלבד כ- 8% מכלל הסניפים עברו שיפוץ בשנת 2005. על פי חברת מקינזי במהלך השנים הקרובות יושקעו כ- 10 מיליארד אירו מדי שנה בנושא זה באירופה בלבד. בארה"ב התמונה דומה שכן מספר בנקים עוברים תהליכי שיפוץ, התרחבות או שילוב של הסניפים.

תהליך זה שהחל לפני מספר שנים צובר תאוצה רבה בשנים האחרונות. באופן מפתיע נמצא כי השפעת התהליך הינה מוגבלת. סקר מנהלים שנערך לאחרונה בקרב 40 בנקים מצא כי במקרים רבים למרות תוכניות ראשוניות גדולות של שיפוץ, למעשה רק כ- 10% מכלל הסניפים שופצו, כמעט חצי מהמשיבים הוסיפו שלו ניתנה להם ההזדמנות היו פועלים אחרת. מקרה אופייני לתופעה זאת נמצא בבנק אירופאי גדול שעל פי התוכניות הראשוניות, תוכנן שיפוץ של מעל ל- 1,000 סניפים בתקציב של 250 מיליון אירו. התוכנית הופסקה לאחר שנתיים כאשר לא יותר מ- 100 סניפים שופצו ועלות השיפוץ הייתה כפולה בכל סניף. במחקר רחב יותר נמצא כי פעולות אלה לא העלו את צמיחת אחוזי הרווחיות ודווקא התוצאה הייתה הפוכה מכיוון שעלויות השיפוץ נעו בין 30 ל- 500 אלף אירו לסניף.

הסיבה העיקרית לבעיה זו היא "הגישה אינטואיטיבית" שהפנתה את מרבית הפוקוס לרכישות "HARDWARE" כגון ריהוט ושינויים אסטטיים. גישה זאת מקדמת "מראה לפני תועלת". ככל שניתן דגש רב יותר: להבנת צורכי הלקוחות, תעדוף יעילות לפני מראה וניצול השינוי לניהול ביקורי הלקוחות באופן מיטבי יותר, תוך שמירה על מסגרת זמנים ותקציב, כל גדלה הצלחת התהליך.

כיצד יכולים בנקים אחרים ללמוד מתהליך זה? תחילה עליהם להגדיר את מטרות השיפוץ והגדרת מטרות מדידות. אחרי פעולות אלו ניהול ביקורי הלקוחות הופך לתהליך של שלושה שלבים: ראשית על הבנק לברר מהן הדרישות של הלקוחות ואת זרימתם בסניפים. השלב הבא הוא פילוח מעגל הלקוחות לתתי קבוצות המדגישות את צרכיהם. השלב האחרון הוא בירור השינויים הרצויים לבנק וללקוחות.

### אז מה הלקוחות באמת רוצים?

לבנקים רבים אין מידע לגבי דרישותיהם של הלקוחות מסניף הבנק ואופי השימוש בו. למעשה רבים מהם אינם יודעים את מספר המבקרים בכל סניף. תחילה על מנהלי הבנקים לאסוף מידע לגבי זרימת הלקוחות עם דגש על אופי הפעילות. על הבנקים להוסיף למדדים המסורתיים כגון מכירות ומספר פעולות, מדדים נוספים כדוגמת תנועת ביקורים ואופי הביקור.

### פילוח מעגל הלקוחות

מתן דגש לעיצוב לפני יעילות היא מחלה חוזרת בחידוש סניפי בנקים רבים. כדי להימנע מבעיה זאת על הבנקים תחילה לעצב את זרימת הביקורים של הלקוחות ורק אח"כ לעצב את סביבת העבודה בהתאם. ברוב המקרים החידוש יכלול שינוי דפוסי עבודה ולא רק שינויים אסטטיים. לביקור אופייני של לקוח בבנק יש מספר אלמנטים קבועים: המתנה לפני הכניסה לסניף, הכניסה, עמידה בתור, המתנה למכירות / יעוץ ועזיבה. על הבנקים להתייחס לצרכים המיוחדים של כל אלמנט. בשלב הכניסה לדוגמא, יש לחלק את הלקוחות לפקידים המתאימים כדי לחסוך בזמן. פעולה זאת עוזרת לעצב את התחושה הראשונית של הלקוח לגבי הסניף. הכוונה באמצעות שילוט בשילוב חלוקה פיזית נכונה של מכלולי השירות תורמות גם כן לאפקטיביות. בסניפים גדולים, המאופיינים בזרימה גדולה של לקוחות ומספר שירותים גדול, מומלץ להתקין מונה בשילוב כוח אדם על מנת לקצר את זמני המתנה של כל לקוח. עם זאת בסניפים קטנים פונקציה זאת עלולה להיות יקרה מדי.

## זיהוי וניהול ביקורי הלקוחות

השלב השלישי הוא זיהוי וניהול ביקורי הלקוחות. מיקום ואופי הפעילות של כל סניף צריכים לתאם את האסטרטגיה הכללית של הבנק. בכלליות לפתרון יש ארבעה מרכיבים. הראשון הוא העיצוב של כל סניף. השני הוא הכוונת היכולת של צוות העובדים. השלישי ניתוח ומעקב אחר יכולות העובדים בהתאם למטרה. הרביעי סנכרון צוות העובדים לדוגמא ע"י שימוש בעולם מושגים זהה והתיישרות על פי נהלי הבנק.

למרות כי נהוג לחשוב כי חידוש סניף הבנק בהכרח כולל שיפוץ פיזי, מצאה חברת מקינזי שישנם אספקטים נוספים בחידוש העולים על השיפוץ הפיזי, המשפיעים על התנהגות הלקוחות. הדינאמיות של הנהלת הסניף ושיטות שיווק משפיעות מאוד על זרימת הלקוחות. שיטות אלו כוללות נקיטת יוזמה בפניות אל הלקוחות.

אחד המראות האופייניים ביותר בבנקים הוא התור לדלפק הטלר. תור ארוך תמיד יהווה צרה לבנק לעומת זאת תור קצר יגרום תחושת סיפוק ללקוחות. שימוש בשילוט מתאים בזמן המתנה כגון הדרכה ובידור (כגון: פלזמות המציגות חדשות וקטעי וידאו קצרים) יכול לגרור תחושת סיפוק גדולה יותר ללקוחות, גם אם זמן ההמתנה בפועל לא התקצר. המתנה של מספר דקות תהיה מקובלת על הלקוח בתנאי שהבנק דאג לספק "מסיחי דעת" מעניינים ויצירת תחושה ללקוח שהבנק מתנהל בצורה אפקטיבית. בסניפים פעילים מאוד ניתן להציב מסכי מגע ועמדות אינטרנט כדי לעניין את הלקוחות בשירותי הבנק ובסניפים קטנים יותר יכול הבנק להשתמש בשרותי SMS וכמו כן להפנות פקיד שיעזור בהכוונת הלקוחות בשעות הלחץ.

בעולם בו ניתן לבצע יותר ויותר פעולות באמצעות מכשירי הכספומטים, מכשירי הפקדת הציקים האוטומטיים, מסופי המידע, האינטרנט והמרכזים הטלפוניים על סניפי הבנק למקסם כל ביקור של לקוח בסניף על מנת לייצר מערכת יחסים בין הסניף ללקוח ושמירה על לקוחות רווחיים. על מנהלי הבנקים להתרכז בניהול ביקורי הלקוחות במקום שינויים אסטרטיים. ע"י מדידה של נושאים רכים יותר הקשורים לממשקי העבודה של הבנק עם לקוחות הסניף יוכלו הבנקים להחזיר את ההשקעה ואף להרוויח מהשינויים.

## סגירת הפער בין אסטרטגיית השירות של הבנק לתפיסת הלקוח

בתחרות הקיימת בארץ ובעולם בענף הבנקאות הקמעונאי הבידול אמיתי והמקור לצמיחה אורגנית אינו נמצא במגוון המוצרים או היכולת להציע מחירים אטרקטיביים אלא מגיע כמעט בלעדית מאיכות ורלוונטיות השירות הנתפס על ידי הלקוחות. מניסיונו הרב עם המגזר הבנקאי, קיימים פערים בלתי זניחים בין אסטרטגיית השירות של הבנקים והטמעתה לבין תפיסת השירות על ידי סוגי הלקוחות כפי שהיא באה לידי ביטוי בממשקי העבודה השונים מול הלקוח בסניף ובערוצי התקשורת השיווקית השונים. פערים אלה והמשך המגמה של התחזקות כוחם של הלקוחות בשוק והפיכתם למתוחכמים ותובעניים יותר, הינם המקור לצורך במיפוי מיפוי מקיף ומדויק של הפערים בין הדרך בה הלקוח תופס את הבנק לבין אסטרטגיית הבנק מבחינה כמותית ותהליכית ותפירת פתרונות ייעודים לסגירת הפערים הקיימים בכל אחד מממשקי העבודה של הבנק עם לקוחותיו. על ידי כך הבנק ישיג שיפור משמעותי בשביעות הרצון של הלקוחות תוך התחשבות באילוצים תפעוליים ובמשאבים הקיימים בסניפים.

[מבוסס על מאמר של ניק בידמיד, ג'ורג'ס מסעוד ופיוטר רומנובסקי, מבית מקינזי.](#)