

נא לעדכן נהלים – CSM הצטרף לארגון

רקע

בעולם העסקי שהולך ומתכווון למתן שירותים בשונה ממכירת מוצר בלבד, יש בשנים האחרונות "באז" המכונה CSM – (Customer Success Management) או בעברית מנהל הצלחת לקוח.

כמו שארגונים מכווני לקוח משתנים ושמים את הלקוח יותר ויותר במרכז העסקים, גם הנהלים הקיימים בארגונים העסקיים חייבים לעבור עדכון שבו ישולב CSM בכל אחד מתהליכי הארגון.

המהדורה החדשה של ISO9001, מהדורת 2015, שחררה אותנו מעדכון נהלים תקופתי אולם כל שינוי בארגון חייב בעדכון הנהלים והעברת הידע והמידע לכל שדרות הארגון.

במאמר זה ינסה כותב המאמר להגדיר למה צריך CSM ולתת הכוונה מעשית לגיבוש תפקיד זה בארגון בד בבד עם מתן דגש לעדכון נהלים בהתאם לשינוי.

למה צריך CSM

כבר נערכו לא מעט מחקרים שהוכיחו חד משמעית: עלויות שימור לקוח נמוכות משמעותית מהמאמצים הכרוכים בהשגת לקוח חדש. אם נסתכל מבחינת הפסדים הרי שההפסד מנטישת לקוח עולה בהרבה על הרווח הנקי שיביא לקוח חדש בגודל דומה.

ברור לכל כי פעילות מוגדרת שמניבה רווח בעלות מופחתת חייבת להתבצע. אחת הדרכים העיקריות לשימור לקוחות מוצלח היא לדעת מה הלקוח רוצה, מה הלקוח יודע, מי הלקוח האמיתי בתוך ארגון שאנחנו מספקים לו מוצר או שירות.

כל המידע הזה חייב להיות מרוכז, מנוהל ומעודכן ע"י גורם מקצועי בארגון שלנו. זהו ה CSM.

מה זה או מי זה

כאמור מבחינת הארגון ה CSM הוא הלקוח. הוא אמור לדעת מה הלקוח מרגיש, מהי חווית הלקוח ממסע הלקוח שהארגון מעניק, עד כמה הלקוח שבע רצון מפעילות ומתוצרי הארגון והאם הוא לקוח נאמן. אם הלקוח אינו לקוח נאמן או שבע רצון, על ה CSM לגרום לשינוי בכיוון הנכון.

ה CSM אמור להשלים את מחזור חיי המוצר או השירות שהלקוח רוכש מהארגון כך שבסוף מחזור חיי המוצר או השירות הלקוח ירכוש עדכון למוצר או לשירות ויתחיל מחזור חיי מוצר/שירות חדשים.

ה CSM אמור להיות מעורה ברקע של הלקוח עד כדי שיתוף הארגון בעשייה החברתית שבה עוסק הלקוח (אם יש כזו), מידע מוקדם על אירועים חשובים אצל הלקוח וידע עסקי על פעילות הלקוח שאינה נוגעת ישירות בפעילות מול הארגון אך יכולה להשפיע עליו.

מה הקשר לעדכון נהלים?

כל ארגון מסודר וגם אלה שאינם מתועדים לתקני ניהול כמו ISO9001:2015, מנהל נהלי/תקני פעילויות מפורטים.

הצורך הוא ברור: פריסת פעילות ע"ג נוהל (כולל תרשים זרימה), מייעלת את התהליך, מצביעה על נקודות כשל ונקודות אור בתהליך, מאפשרת בקרה, מדידה וייעול התהליך עד תומו.

גם פעילות CSM בארגון חייבת להיות מתועדת במסמכי הארגון. הואיל ופעילות ה CSM אמורה לגעת בכל שדרות הארגון סביר להניח שיהיה צורך בעדכון נהלים כללי כדי למסד פעילות זו ולרתום את כל מחלקות הארגון לעבודת ה CSM כך שתביא לשימור לקוח בצורה היעילה ביותר.

כאן המקום להזכיר מאמר שפורסם בבלוג של אתר [flowdms](#) בשם: "מערכת ניהול משולבת" ([לחצו על הקישור](#)) שבו מפורטת שיטה איך לדאוג לעדכון נהלים בארגון שמתועד למספר תקנים ולא רק לתקן אחד.

תמיכת הארגון ב CSM

עדכון הנהלים ומיצוב תפקידו של ה CSM בארגון צריך להביא לתוצאות הבאות:

- עדכון רציף של בסיס הנתונים: תהליך הנועד לתת ל CSM כלים כדי להכיר את הלקוחות, להבין את צרכיהם כדי להציע ללקוחות פתרונות שיענו על צרכיהם. התהליך מנהל את ערך הלקוח על ידי מיפוי תהליכי הלקוחות משלב הרעיון ועד להחלטה על הפתרון.
- שירות מוכר: מעבר לקשר הבלתי אמצעי של ה CSM בשטח הפוגש את הלקוחות ברמה היומיומית, יש להנחות ולהדריך את ה CSM כיצד להתבונן על סביבת העבודה של הלקוח כדי לאתר צרכים ו/או מצוקות אשר פתרון יביא לשיפור שביעות רצון הלקוח.
- פגישות תקופתיות של מנהלים עם לקוחות: מנהלים בכל הדרגים יחולקו לצוותי עבודה המקיימים פגישות תקופתיות עם הלקוחות על מנת לשמור על קשר רציף ולהיות אוזן קשבת תוך שה CSM משתתף בפגישות אלה.
- ועדות לאפיוני מוצרים ושירותים עתידיים: ועדות מומחים מכל חטיבות הארגון (פיתוח, מכירות, הנדסת מערכות, שירות ועוד) המאפיינות את המוצרים והשירותים עפ"י הנחיות ה CSM. הנהלת הארגון מחליטה על הנושאים בהם מטפלות ועדות אלה מתוך הסקת ממסקנות מהפעילויות שתוארו למעלה.

תפיסת עולמו של בעל תפקיד CSM

בנהלים שנעדכן לבוא לידי ביטוי תפיסת העולם המונחת בבסיסו של תפקיד ה CSM:

איחוד אינטרסים עם הלקוח עד כדי הפיכת הלקוח לשותף אסטרטגי של הארגון.

הפעילות שאמורה להיות מוגדרת בנהלים המגדירים את תפקיד ה CSM צריכה להיות תכליתית, יזומה, מקדימה את רצונות/שאיפות/מטרות הלקוח וחיובית לאורך כל הדרך.

ה CSM אמור למנף את ההצלחה העסקית של הלקוח כך שבסופו של יום תתרום להצלחה העסקית של הארגון ממנו בא ה CSM.

ה CSM אינו ייחודי רק ללקוחות חיצוניים. אפשר וצריך להשתמש ב CSM גם ללקוחות פנימיים בארגונים גדולים. מחלקות IT בארגונים גדולים כבר עושות תהליך של שימוש ב CSM ללקוחות הפנימיים שלהם בארגון כדי לקבל מידע על היישומים שנכתבים למשתמשים בארגון, לעדכן ולנהל את אותם יישומים.

ה CSM משנה את התרבות הארגונית ובמקום להיות ממוקד מוצר/שירות/איכות הארגון הופך להיות ארגון ממוקד לקוח.

יש ארגונים שלוקחים את תפקיד ה CSM כל כך רחוק עד שהם מציבים במקום הראשון ביעדי הארגון את הצלחת הלקוחות ורק במקום השני את רווחי הארגון ומתוך הגדרה זו מצמיחים אסטרטגיה מכוונת לקוח.

מאפייני תפקיד CSM

- תומך בפעילות הלקוח (ככל שהדבר נוגע למוצרי הארגון) כדי לקדם אותו להצלחה עסקית.
- מבצע מידוד תחרותי (Benchmarking) מול עסקים שפועלים בתחום שבו פועל הלקוח כדי להביא את הלקוח למצב שהוא הטוב בתחום (Best In Class).
- מקדם מיטוב פעילות הלקוח באמצעות הצעת מודלים לפתרון בעיות או לניצול נקודות אור בתהליכים.
- פועל אצל לקוחות שמקבלים ערך אמיתי ממוצרי הארגון.
- מטמיע את מוצרי הארגון בעסקי הלקוח באמצעות ליווי, הדרכה והדגמה.
- מסייע לשיפור מתמיד של עזרי הדרכה/הטמעה/ביסוס של מוצרי הארגון בעסקי הלקוח.
- בונה קשר ותקשורת עם אנשי מפתח אצל הלקוח כדי לקבל מידע נדרש.
- עושה פעילות פרואקטיבית לזיהוי מוקדם של צרכים ודרישות לקוח.
- מפעיל "מסלול מהיר" בארגון להיענות לדרישות וצרכים של הלקוח עוד לפני שזה הביע אותם.
- מתאם דרכי התשלום של הלקוח לארגון כך שיתאימו לצרכי הלקוח.

סיכום

מינוי CSM היא למעשה פתיחת הדלת ללקוחות תוך שקיפות מלאה ויושרה ארגונית. אלו, ינווטו את הארגון לאפיון והבנת צרכי לקוחותיו.

פעולות אלו ניזונות באופן ישיר מדרישות הלקוח, ממחקר, תכנון, פיתוח וייצור תוך שקלול החוזקות והחולשות של הארגון.

ברגע שצרכי הלקוחות מזוהים ניתן יהיה להמשיך בבניית אסטרטגיה ממוקדת לקוח.

משימות

- אתרו את המועמד המתאים לתפקיד CSM לפי המאפיינים של התפקיד שפורטו לעיל.

- עדכנו את נהלי הארגון בשיתוף עם ה CSM כך שיהפכו את התהליכים בארגון למכווני לקוח.
- הפיצו את השינוי בנהלים ובתהליכים לכל מחלקות הארגון.
- כולם נותנים כתף להצלחתו של ה CSM שהיא הצלחתו של הלקוח שתביא בסופו של דבר ערך לארגון.