

סקירה ותובנות ממפגש Omni Channel

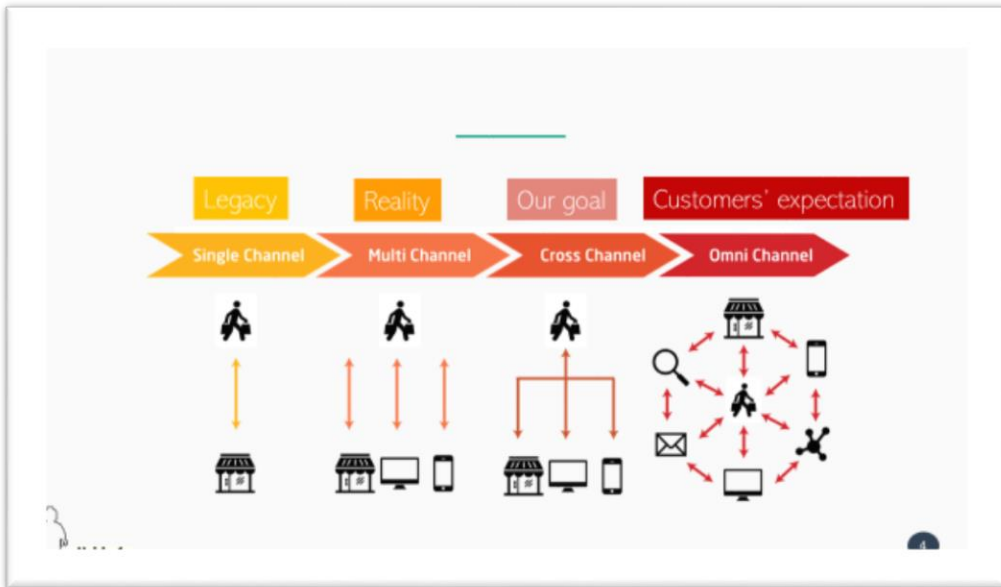


נתחיל בווידיאו. אנחנו לא מתים על המונח "Omni Channel", מהסיבה הפשוטה שהוא קוסמי, אוטופי ומיסטי מדי. בסופו של דבר, Omni זו הרגשה, מונח סובייקטיבי שמבטא את האופן בו הלקוחות שלנו מרגישים כשהם באינטראקציה מול הארגון. לא משהו שאנחנו ממש יכולים להגדיר עד הסוף או למלא סט פעולות מוגדר והוא יקרה. האם הלקוח "מרגישים" שהאינטראקציות שלהם מול המותג הן זורמות, חלקות, המעברים בין נקודות המגע והערוצים אינם מורגשים? או האם זה מרגיש מקוטע, מסורבל, ולא עקבי?

בסופו של דבר, Omni Channels זה עולם ומלואו, שתלוי בהרבה דברים, שהם גם בדרך כלל נקודות התורפה הכי גדולות של הארגון: המבנה הארגוני שמנציח את הקיטוע בין סוגי לקוחות/המקטעים במסע הלקוח/האופרציות השונות של כל ערוץ; חוסר שיתוף הפעולה הבין-צוותי; ה-legacy שנבנה לפני כ-10-15 שנה לתת מענה לעולם חד-ערוצי ולא דיגיטלי, בין אם זה ה-CRM שלנו שכבר התיישן או תשתיות ה-contact center; ערוצי ה-conversational וה-messaging שנבנו כטלאי על טלאי מעל תשתיות הלגסי כמו גם הערוצים הדיגיטליים הנוספים; והמרכיב החשוב ביותר שלרוב פשוט חסר: מרכיב ה-Design: האופן בו אנחנו מעצבים את חויית הלקוח מתוך נקודת מבט שפותרת צורך וכאב לאדם ספציפי.

החדשות המייאשות

אמנם כיום רוב הארגונים בעולם זיהו את הצורך והחשיבות ומשקיעים משאבים רבים כדי לייצר חווית מעבר חלקה בין הערוצים וחויית לקוח מיטבית. אולם, למרות כל המאמצים וההשקעה, נראה כי אנחנו כמעט מפסידים עוד לפני שהתחלנו. הלקוח אף פעם לא מרוצה, הציפיות שלו מתקדמות בקצב הרבה יותר מהיר מהיכולת שלנו לעכל אותן, והשאיפה להגיע לאותה הרגשת Omni Channel היא מטרה נעה.



האבולוציה של הערוצים

המספרים ממחקרים שנעשו בתחום ממחישים את חוסר שביעות הרצון: על פי מחקר של L2- Gartner, מתוך 97 עסקי Retailers רק 5 מהם ממשים אסטרטגיית Omni Channe; מחקר נוסף חשף את הפער בין מה שהלקוחות מרגישים (לוקח להם 6 אינטראקציות שוונות על מנת להשיג את הפתרון לבעיה שלהם) לבין מה שמנהלי מוקדי שירות מרגישים (הלקוחות מקבלים פתרון לבעיה תוך 1-2 נקודות מגע). כמו כן, עם אימוץ הערוצים הדיגיטליים הלקוחות נעשים יותר ויותר מתוסכלים חצי מהלקוחות מתוסכלים מהאינטראקציות עם הבוטים, שלרוב אינם מותאמים לשימוש שנעשה בהם, ומתקשים להגיע לנציג כשהם צריכים.





מי כן מצליח?

קיימים קייסים (Cases) רבים בעולם ה-Omni Channel. המוכרים שבהם של חברות Disney, Virgin, Starbucks, וככלל – רוב הדוגמאות מגיעות מהעולם הקמעונאי, כי הביקור והמעבר בין החנות הפיזית לעומת החוויה הדיגיטלית יוצר חיבורים מעניינים.

[Disney](#) - עיצבו מסע חוויה שמתחיל בשלב התכנון של הטיול המשפחתי לדיסנילנד. התיר בוחר את ה-Magic Band (סוג של צ'יפ Device) עליו מאוחסן כל המידע ותכנון הטיול. עם ההגעה לפארק עצמו, הצמיד מתקשר עם עמדות שונות בפארק, וכן עם אפליקציית המובייל. הוא מכיל את המסלול, התורים, מנתב את התנועה בתוך הפארק, זמינות במסעדות, העדפות אישיות ועוד... למעשה דיסנילנד הופכת להיות Smart City באמצעות אותו Magic Wand שבעזרתו Chip Device מתקשר עם הרבה פונקציות.

[Starbucks](#) - אחת החברות המוזכרות ביותר בהקשר של OMNICHANNEL וחווית לקוח, ונראה כי הם פיצחו את הנוסחה ל-OMNICHANNEL ומסע במהלכו הלקוח לא מרגיש את המעבר בין הערוצים, בין היתר בעזרת אפליקציית מובייל מאד מפותחת ומאוד מחוברת לסניף הפיזי. 30% מהמכירות של Starbucks כיום נעשות ישירות דרך האפליקציה מבלי לעבור דרך הקופה! יש להם המון פיצ'רים מיוחדים שנותנים ללקוח חוויה אישית, כמו לדוגמה עדכון שיר אהוב על הלקוח בזמן הזמנת הקפה ועדכון ב-Spotify ועוד.

[Crate & Barrel](#) - רשת ריהוט ואביזרים לבית, מחלקים ללקוחות טאבלט בכניסה לחנות. באמצעות הטאבלט הלקוחות יכולים לסרוק את הברקוד של מוצרים המעניינים אותם כדי לקבל אינפורמציה נוספת (צבעים נוספים של המוצר, מידות, ביקורות ועוד) הטאבלט משמש "כסל קניות ורטואלי".

קיים API למערכת המלאי וכך הם יכולים לתת עדכון בזמן אמת לגבי זמינות המוצר. הלקוח יכול לשלוח לעצמו באימייל את רשימת המוצרים שהוא מעוניין בהם או לעשות check out ולהשלים את הרכישה שהתחיל עם עגלת הקניות הוירטואלית דרך תשלום ותור לקופה דרך המובייל, שם הוא יקבל את כל המוצרים ש"סרק" מידי נציג מכירות שיאסוף עבורו את המוצרים. במידה והלקוח לא רכש את המוצרים אך שלח לעצמו את רשימת המוצרים במייל, החברה תמשיך לעניין אותו בהם באמצעות Re-targeting בהקשר למוצרים שהתעניין בהם.

המותג היוקרתי [Neiman Marcus](#) שזכה בפרס החדשנות על Customer Engagement, שואף להסיר את המחסומים המפרידים בין האופן שבו לקוחות מקיימים אינטראקציה עם המותג באמצעות ערוצים שונים, ומספק חווית "כפפה לבנה" בכל נקודות המגע על פני הערוצים על ידי הפיכת כל אינטראקציה של הלקוח למתוחכמת יותר.

לדוגמה אם לקוח מחפש באופן קבוע נעליים ובגדים במידה מסוימת – האתר יזכור את הנתונים ובפעם הבאה שהלקוח יחפש את הפריטים הללו האתר יחזיר לו תוצאות של נעליים ובגדים במידות שלו ושקיימים בחנויות פיזיות הקרובות למקום מגוריו.

המותג גם הכניס את ה-[Memory Mirror](#) "מראה המאפשרת ללקוחות לצלם את עצמם ב-360 מעלות מודדים את הבגדים בחנות, ולצפות בבית לאחר מכן בסרטון שהורידו לאפליקציה וכך להתרשם אילו בגדים הם רוצים לקנות ברשת או בחנות.

"[Snap. Find. Shop.](#)" - האפליקציה המאפשרת ללקוחותיה להזין תמונה של מוצר שהם רוצים. האפליקציה סורקת את הדאטה ומציעה ללקוח מוצר דומה לקנייה אונליין.

מה ניתן ללמוד מהם?

4 דברים עיקריים:

- עיצוב המסע – הרוטב הסודי
- הרבה טכנולוגיה (והרבה מעבר לערוצים עצמם)
- פחות זה יותר (מבחינת הערוצים עצמם)
- להסתכל על התמונה המלאה (והמסע השלם)

עיצוב המסע – הרוטב הסודי:

אין ספק שעיצוב המסע עושה את כל ההבדל, והרבה פחות ה"פלטפורמה" של הערוצים. כך, לדוגמה, Starbucks התחילה עם תכנון המסע של "האמא עם הקפה בדרך לעבודה" וסביב זה בנתה את מסע הלקוח ועיצבו כדי לספק חוויה חלקה וטובה (מבחינת טכנולוגיה יש להם רק שני ערוצים: אפליקציית מובייל והחנות הפיזית). אותו הדבר לגבי חברת Disney, להם יש 4 ערוצים בסך הכל (אפליקציית מובייל, אתר ה-Web, הצמיד עם הצ'יפ והפארק עצמו כערוץ פיזי שמתקשר עם הערוצים הדיגיטליים)

ה Design הוא זה שמכתיב את התהליך, דרך תהליך של Design Thinking בו מבצעים זיהוי צרכים, Empathy ומכאן מגיעים לעיצוב המסע. חשוב לזכור שאנחנו מנחשים איך יראה המסע, ומכיוון שזוהי הערכה עלינו לבדוק אותה כל הזמן.

הרבה טכנולוגיה (ממש לא רק מוצר רב-ערוצי):

ה Design הוא חשוב, אבל אנחנו צריכים גם תשתית טכנולוגית שתתמוך בעסק הזה. וחשוב להדגיש, שנכון לעכשיו, אין פתרון בקופסה. יש כיוונים והתחלות של פלטפורמות שהולכות ומתרחבות (Engagement Platforms, CRM דור עתידי ועוד) אבל נדרשת מאיתנו ארכיטקטורה שכוללת את השכבות הבאות:

1. **Data Platform** אין ספק שזהו הרכיב החשוב ביותר. פלטפורמת הדאטה תהפוך למנוע החלטה מרכזי לגבי ניהול נקודות המגע עם הלקוח, המקום אליו המידע על האינטראקציות מכלל הערוצים מוזרם, והמקום בו נחליט על הצעד ונקודת המגע הבאים. תחום ה CDP (Customer Data Platforms) מתחיל את צעדיו הראשונים באריזת יכולות אלה לכדי חבילה.

2. **Analytics** כלים ומודלים שמאפשרים לנו לראות ולהבין מהי חויית הלקוח, לנתח בדיעבד מסעות ולראות כיצד ניתן לשפר, להוסיף מדידה של הערך, ולגזור תובנות לגבי עיצוב נקודות המגע העתידיות.

3. **VOC** - Voice of the Customer - עולם ה-VOC, בו אנו עוסקים לא מעט לאחרונה, החל מסקרי פידבק וכיום התרחב לתחום שכולל גם סקרים (אולם כיום הם יותר מבזזים, Fragmented), ומוטמעים בנקודות בקרה שונות במסע הלקוח), הם כוללים גם כלי האזנה לשיחות במוקד, וכלים להאזנה ל"שיחות כתובות" בין אם ב Chat, במדיה החברתית ובסקרים. כלים אלה לאחרונה חוברים עם כלי אנליטיקה של ניתוח חויית הלקוח ומספקים לנו מימד חשוב של איך החוויה נראית מצד הלקוח.



4. **Customer engagement platform** – אנו מתחילים לראות פלטפורמות (לעתים זה יותר בגדר "שם שיווקי" עדיין) שמתרחבות וכוללות לדוגמה גם CRM וגם מספר ערוצים, לעתים גם את נושא תכלול ותזמור נקודות המגע (Marketing Automation) וחלקים מפלטפורמת הדאטה.

5. **Channels** – ערוצי ה Voice במוקד, ערוצי תקשורת כתובה Conversational I messaging, ערוצים פיזיים, ערוצי ה Web והמובייל...

במבחן הערוצים, פחות זה יותר:

עוד לקח חשוב שניתן ללמוד מה"יפים והנכונים" הוא שבמובן של הערוצים, less is more. הרבה יותר חשוב שהערוצים שלנו יחברו טוב לכדי תהליך רציף, ושעצם המדיה שבחרנו להשתמש באותה נקודת מגע תתאים למשימה שהלקוחות מנסים לבצע, מאשר שיהיה לנו מספר גדול של ערוצים שונים ומגוון שלקוחות יוכלו לבחור ממנו.

להיפך, אנחנו רוצים לתפור תהליך מותאם ומעוצב מראש עבור הלקוחות, וכל הוספת ערוץ תסרביל על אותו מסע, כך שצריך לשקול הוספת כל ערוץ חדש במדדי ערך ותועלת ללקוח.

בקייסים שהוצגו, מדובר בדרך כלל על 2-3 ערוצים שמדברים ואף מעצימים אחד את השני, ולא על 8 ערוצים שונים שניתן לבחור מהם בכל שלב.

להסתכל על התמונה (המסע) המלאים:

אינטראקציה בתוך ערוץ ספציפי היא ברוב המקרים (80-90%) חלק ממסע יותר רחב. מאוד נדיר ש"שיחה" (בראיית הלקוח!) מתחילה ומסתיימת במקום אחד ובערוץ אחד, גם אם אנחנו חושבים ומניחים זאת. תשאלו את הלקוחות שלכם, לשיחת הצ'אט/קולית שהם ביצעו לרוב התלווה שיטוט באתר ואינטראקציות נוספות.

כשאנחנו מתכננים מסע, חשוב להסתכל על התמונה השלמה והרחבה. מיכון נקודות המגע ייעשה מן הסתם במקטעים שירכיבו בסופו של דבר מסע יותר רחב, אבל ההסתכלות הרחבת הזו – היא מה שתאפשר לנו לספק באמת מסע חלק יותר שלא יצריך הרבה מאמץ מהלקוחות.

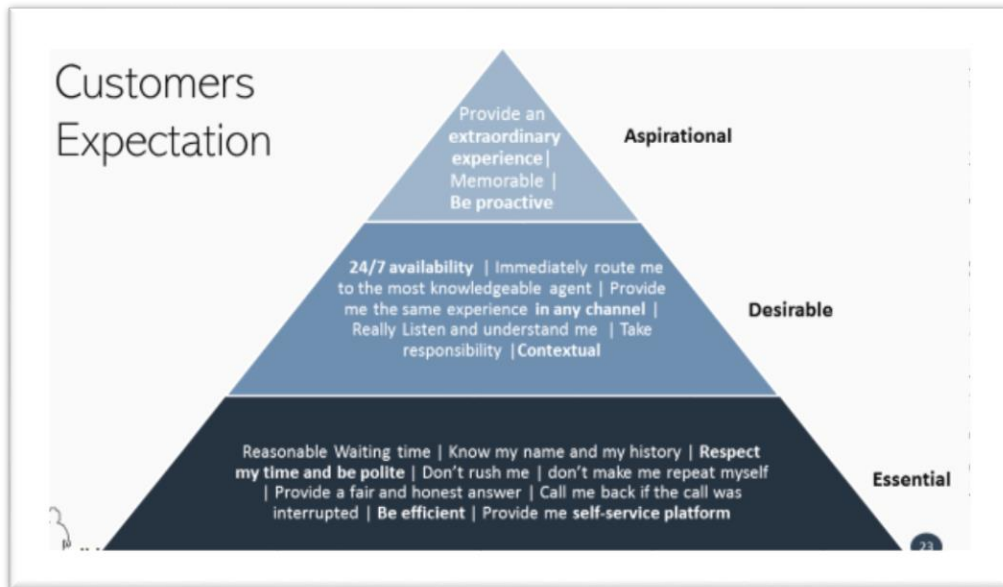
עד כמה ה Contact Center שלנו עדיין חשוב, במציאות דיגיטלית?

חשוב מאוד, עדיין. אנחנו עוקבים אחרי המספרים בכל שנה, ומדהים לראות שככל שאנחנו מוסיפים ערוצים חדשים, אחוזי הפנייה למוקד הטלפוני כמעט ולא זזים! כלומר, הערוצים החדשים מתווספים בנוסף ולא במקום.

על פי מחקר שערכה חברת מיקרוסופט בנושא התפלגות השימוש בערוצים השונים בארגונים נמצא כי השימוש ב Voice (מוקד טלפוני IVR+) הוא הגבוה ביותר ועומד על כ-70%, הדוח מראה את ההתפלגות לפי מדינות שונות. במקום השני ערוץ האימייל (63%), Chat (40%) וכן הלאה. יחד עם זאת, הוספת ערוצים לא הורידה את מספר הפניות כמתבקש ממהלך כזה. עוד נמצא כי ניתן להשתמש בשלושה עד חמישה ערוצים דיגיטליים בו זמנית. ולמרות שאנחנו נוטים לחשוב שאנשים צעירים יותר לא פונים למוקד הטלפוני, הדוח מראה שאין הבדל מהותי בהיבט הגילאים בשימוש בערוצים השונים (לדוגמה, 63% מבני 18-34 פונים למוקד הטלפוני).

- האתגר עוד גדול יותר כיוון שלקוחות מראש פונים למוקד כשהם מתוסכלים (!)
- 66% כבר מגיעים מתוסכלים לפני שהתחלנו אינטראקציה איתם.
 - 75% עדיין מתוסכלים למרות שפנייתם טופלה.
 - 83% מצפים לקבל את הנציג המיומן ביותר.

הציפייה של הלקוח מאינטראקציה עם הארגון על פי סדר חשיבות:



פירמידת הציפיות – אינטראקציות שירות

- הלקוח מצפה שיכבדו אותו ואת הזמן שלו ושיהיו מנומסים כלפיו
- מצפה שיחזרו אליו אם השיחה נותקה באמצע.
- פלטפורמה של Self Service
- זמני המתנה סבירים

כמה נקודות קריטיות שעולות מניסיון ארגונים ומחקרים שסוקרים העדפות לקוחות:

- לא להעביר את הלקוח בין נציגים – נקודה קריטית בתהליך!
- לספק תשובות מהירות
- להיות פרואקטיבי – להתריע בפני הלקוח על בעיה לפני שהפכה לתקלה עוד לפני שהוא פנה אלינו. שלב די מתקדם בפירמידת הציפיות.
- אנחנו מתקרבים לנקודה בה הטכנולוגיה הופכת ל-Commodity, ובנקודה זו מה שעושה את ההבדל הוא האנשים ואיכות השירות שהם נותנים. נשמע טריוויאלי, אבל מאוד מאוד רלוונטי.

מגמות עתידיות בכוח העבודה – בעולם מוקדי השירות:

עולם העבודה משתנה בקצב מהיר, סוגי העובדים ישתנו וידרשו Skills חדשים לתפקידים השונים. העובד החדש כנראה יצטרך להיות "Omni Person" עם שילוב יכולות של שירות, מכירה, הכל סביב חווית הלקוח עם תמיכה טכנולוגית. כמו כן, נראה משרות חדשות שלא היו קיימות לפני כן, כמו גם אופי עבודה שונה: גידול במספר העובדים העצמאים, חצאי משרות עבודה מהבית (Gig Economy) וכו'...

דור ה Self(ie) service

ערוץ ה SELF SERVICE נדרש יותר מתמיד בעיקר על ידי דור ה Millennials. דור שמעדיף לנהל את החוויה בעצמו, שתהיה לו את השליטה בתהליך, ולכן נרצה לספק לו את האפשרות לשירות עצמי. מאפייני דור זה:

- צריכה חברתית – מושפעים מאוד מביקורות של חברים, ו Reviews במדיות השונות, בתקופה זו שיווק על פי משפיענים היא טקטיקה אפקטיבית וחשובה.
- Personalization הציפייה לשירות מותאם אישית גבוהה
- Digital Autonomy – היכולת שלי כאדם להרגיש שליטה על התהליך ולהיות עצמאי (לדוגמא, הרצון לפתור בעיה מבלי להתקשר לנציג)
- Social Consumption - ככל שחווית השירות תהיה טובה יותר, הלקוח ישפיע על המכרים/חברים שלו. גם מודלי התמיכה מושפעים מזה - אנו רואים ארגונים שמתחילים להציע לחברים של הלקוחות תמיכה (בסיסית) - מהלך זה משתלב באסטרטגיית שנקראת Brand Communities, מאפיינת מותגים שה Engagement שם כ"כ גבוה שניתן לייצר קהילה חזקה של לקוחות שעוזרים אחד לשני לפתור בעיות (דוגמאות: Xbox ambassadors, קהילה של Sephora, אמזון). קהילה חזקה מספקת פידבק על מוצרים, מתאפיינת בתומכים Advocates ובתמיכה שלקוחות מספקים אחד לשני לפתרון בעיות.

לסיכום:

Omni Channels לא עוסק בערוצים. זו אסטרטגיה שכוללת עיצוב חויית לקוח, בסיס דאטה מאוחד, שיתוף פעולה ארגוני ויכולת גבוהה של אמפתיה.