

שימור נציגי שירות לקוחות

Marketing Solutions

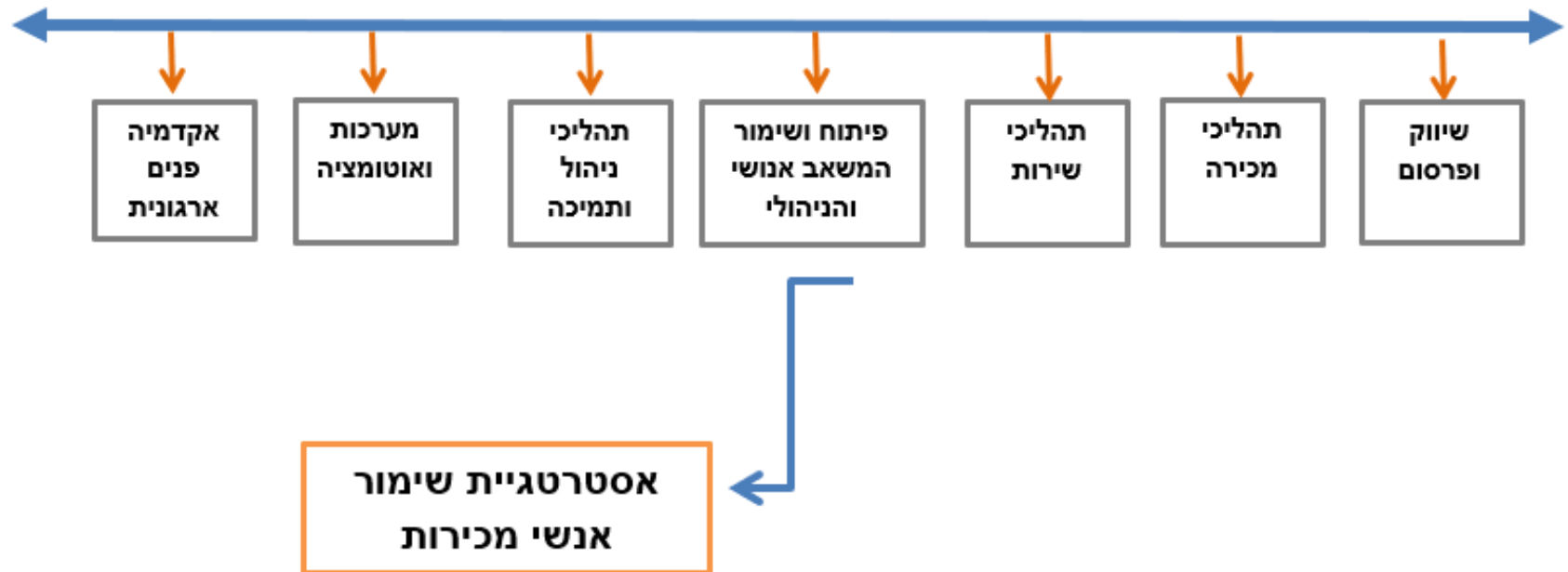


מה הקשר

בין שיפור ביצועים לבין שימור נציגי שירות?



שיפור ביצועים



תכנון וייצור

חדשנות

דיגיטל

פיתוח עסקי

מכירות

שיווק
ופרסום

הדרכות

שימור מערך
המכירות
והשרות

שירות

מערכות

שימור
לקוחות

רווחה
ומשאב
אנושי



נציגי שירות

- ששאלנו במהלך שנת 2017 כ 32 מנכ"לים את מי הכי קשה לשמר בארגון, כ 27 מהם ציינו "אנשי המכירות"...5 ציינו נציגי שרות
- ששאלנו בסוף שנת 2018 כ 35 מנכ"לים שונים את מי הכי קשה לשמר בארגון, **כ 24 ציינו "נציגי השירות"**
- לא סתם הם ציינו...

➤ **אחוז הנטישה הגבוה ביותר כיום הוא בתחום המכירות והשירות**
סטטיסטיקות שלנו:

➤ ככל שגילו של נציג השירות עולה כך אחוז הנטישה יורד,

ממוצע וותק נציג מעל גיל 50 - כ 15 חודשים

➤ נציגי השירות הבוגרים יותר מחפשים יציבות, שקט, סביבה תומכת

➤ הנציגים הצעירים – **ממוצע וותק 10-12 חודשים**



**"המנהל שלי
מציק לי..."**

"לא טוב לי"

**"אני עובד יותר
מדי קשה"**

**"אני לא יכול
להגיע למשכורת
נורמלית"**

"נציג השירות הוא המשאב החשוב ביותר בחברה"

מה קורה בפועל?

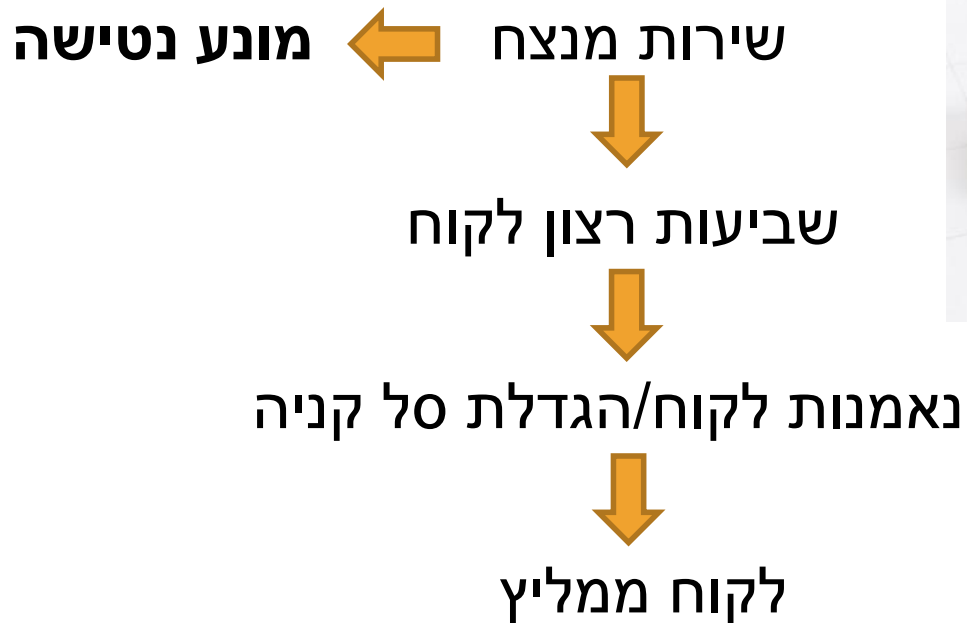
- תפקיד זמני
- דור ה Z ו Y – צעירים, חיים בקצב מהיר, חסרי סבלנות
- דחיית סיפוקים!?
- לקראת הטיול הגדול או במקביל ללימודים (סטודנטים)
- בין לבין, אין התחייבות
- שכר נמוך – לא מתוגמלים בהתאם?
- נשחקים מהר מדי (לא פחות ממכירות)
- נתונים בלחץ נפשי
- אתגר מתן שירות ללוח הישראלי

בחדרי חדרים, בהנהלות לוקחים את השירות כברור מאליו והמכירות לעולם יהיו במקום הראשון



מתי אנשי שירות נוטשים?

- קשיים בעבודה עם מנהל ישיר
- אי עמידה ביעדים - שכר נמוך
- קושי ביכולת להתחבר למוצר/שירות ולהאמין בו
- שמרעילים אותם
- שמרגישים ערומים
- סביבה "עוינת"
- שחיקה לאורך זמן (לקוחות, מוצרים/שירותים, תהליכים לא יעילים)
- לחצים נפשיים
- הצעה טובה יותר בשוק העבודה



כל ארגון חייב למדוד בעלות תועלת את תפוקות השירות לטווח ארוך

שירות מנצח מייצר כסף לארגון

הבעיה מתחילה ונעוצה בארגונים ובחברות :

"אנחנו מתאימים את עצמנו לשוק, למקובל בשוק התחרותי"

נציגי שירות טובים עולים כסף לארגון. נקודה

חייבים לטפל במקור הבעיה...



את מי אנחנו רוצים לשמר?

- את נציגי השירות המייצרים את התפוקות הגבוהות ביותר
- את נציגי השירות שיכולים להוביל ולהנהיג
- את אלו עם הפוטנציאל ארוך טווח
- את שחקני הצוות
- ולעיתים גם את שחקני הנשמה



אז איך עושים את זה נכון ובצורה הטובה ביותר?

מודל (אסטרטגיה) שימור מערך השירות



תפיסה שונה, אחרת

- אם יש אסטרטגית שימור לקוחות למה אין אסטרטגית שימור שירות?
- מערך השירות הוא אחד הנכסים החשובים ביותר בכל ארגון
- שינוי בתפיסה ארגונית והניהולית לתפיסה אחרת
- לתת מקום וביטוי לאסטרטגיה
- יישום והטמעה בתכנית עבודה שנתית, גאנט פעילות, מדדים, יעדים...



זיהוי פוטנציאל נטישה (איתותי נטישה)

4 שלבים בזיהוי פוטנציאל נטישה:

שלב A

שלב B

שלב C

שלב D - Disaster



יצירת ארסנל של מאפיינים המאפשרים לזהות נטישה עתידית

איך מזהים פוטנציאל נטישה?

- ירידה בהישגים ובמדדים
- פגיעה ותלונות על שכר נמוך
- יחסים לא תקינים/ריחוק בתוך הצוות
- יחסים לא תקינים מול מנהל ישיר
- התנהגות שונה – שיח שונה, התכנסות והסתגרות
- מעורבות רגשית נמוכה
- מקטר, מתלונן, מאשים – ריבוי תלונות
- מתן תירוצים ולא הסברים
- רמת אנרגיה ירודה, לא "נלחם" על השיחות
- מדבר מגרונם של הלקוחות הלא מרוצים ויורה תירוצים
- שיח בקרב קהל לקוחות
- יציאות מרובות להפסקות
- ירידה בתפוקות (שיחות)
- איחורים והיעדרויות
- שינויים בהרגלי העבודה
- יציאה הביתה בדיוק בזמן או מוקדם יותר
- שינויי חיים משמעותיים
- חיפוש עבודה בחוץ, שליחת קו"ח
- מצהיר כי לא טוב לו
- דורש לשפר תנאים בשיחות
- משוב/הערכות תקופתיות

פעילות לאורך ציר הזמן

➤ אסטרטגיה רצופה החל משלב תהליך הגיוס ואילך



דגש ב 90 ימים ראשונים

אחוז הנטישה הגבוה ביותר של נציג השירות הוא **בין תחילת החודש השני לסיום החודש השלישי**

משך התקופה הינו תוצר של מידת ההשקעה הראשונית בנציג השירות



זהירות סכנה

זהירות! היכן חלקנו נופלים?

➤ סינון חלקי של מועמדים וגיוס של הון אנושי שאינו תואם את דרישות התפקיד.

➤ קיצור זמני הכשרה והדרכה חלקית



חווית המעצבות את נציג השירות

- חווית הגיוס – תהליך הקבלה
- חווית ההכשרה הראשונית
- חווית הכניסה לקו



תהליך הגיוס

- הגדרה ספציפית של דרישות ובניית פרופיל נציג שירות מתאים (לארגון והיחידה הארגונית)
- התאמת המועמד למנהל הישיר
- ניהול תהליך מיון מקצועי ראשוני – מנהל ישיר ומש"א
- סינון מועמדים מתאימים
- יום הכרות עם החברה – התרשמות אישית ומקצועית, מפת מסלולי קידום, ישיבה עם נציגים שגרירים, פיתוח קריירה ועוד

תהליך ההכשרה הראשוני - עטיפה בקליטה



תהליך ההכשרה הראשוני

- **בנית גאנט פעילות לקורס – מודל י.ת.ם (ידע, תפעול, מקצועיות)**
- **תקשור תכנית הכשרה עם לוחות זמנים מוגדרים**
- **חלוקת חוברת אוריינטציה על החברה**
- **הצמדת חונך, מלווה – נציג וותיק לנציג חדש**
- **מבחני ידע, הסמכות**
- **פרקטיקה, פרקטיקה ועוד תרגול**
- **אפרוחיה – משמעויות (יום בחייו של נציג)**
- **מבחן פתיחת עמדה- תהליך עבודה מ A-Z מול מנטור, מנהל בכיר בארגון (וטקס פתיחת עמדה)**
- **משובים On The Going**
- **בניית פרופיל נציג**

כניסה לקו

- אחריות ישירה מחלקת שירות - מנהל ישיר, נציג חונך/מלווה
- עבודה עם סרגל למידה והתפתחות
- משובים שוטפים
- משוב מנהלת הדרכה – 3 שבועות מכניסה לקו
- המשך חיזוקי הכשרה ברמה אישית בתוך במחלקה
- השקת תכנית "נגיעה בנציג" ל 12 חודשים הראשונים על פי 4 רבעונים.

גורמים מנהלים



- הגדרת האחריות והתפקיד של מנהל ישיר
- העצמה ורתימת מנהלי השירות
- מדידת מנהלי השירות : וותק עובדים, אחוז נטישה
- הכשרת המנהלים במיומנויות ניהול, תקשורת, הנעה, פיתוח והעצמת עובדים
- הגדרת האחריות והתפקיד של מנהל/ת משאבי אנוש בתהליך השימור
- הגדרת שיתוף פעולה בין השירות למשאבי אנוש (תקציבים, צוותים וגאנט פעילות משותף)
- בקרה שוטפת למדדים, יעדים משותפים וביצוע מול תכנון

אחריות מנהל ישיר

- להכיר את נציג השירות ברמה האישית וברמה המקצועית
- לגרום לנציג להיות חלק אינטגרלי מהצוות
- להעניק לו יחס שווה
- להיות קשוב לצרכים משתנים
- לפתח תרבות ניהולית של פתיחות ושקיפות
- לתאם ציפיות באופן קבוע ומתמשך
- לייצר עבורו אתגרים מתמשכים
- להעניק לו שקט תעשייתי, בטחון וגיבוי מקצועי
- להביע הערכה
- לחבק
- להניע את הנציג לעמידה ביעדים
- לדרוש עמידה בביצועים



אחריות הארגון לייצר...

- חיבור לערכים וחזון של הארגון, חיבור לצוות השירות חיבור לסיפורי הצלחה בשירות
- תחושת שייכות
- מידת שביעות רצון ואושר גבוהה
- סביבת עבודה המעודדת מוטיבציה גבוהה
- איזון בין חיי המשפחה(חיים אישיים) לתפקיד
 - הטמעת ערכים של שקיפות והוגנות
 - תאום ציפיות באופן קבוע ומתמשך – תוך יצירת תחושת הוגנות והתפתחות
 - להפוך את הזמני לקבוע
 - שימור כדרך חיים מתמשכת בארגון ולא דרך כטיפול בכיבוי שריפות



אז איך עושים את זה (בארגון)?

- **קביעת והתווית האסטרטגיה – תכנון, יישום ובקרה**
- **הטמעה בתכנית העבודה שנתית – משימות, יעדים, מדדים, לו"ז, בקרת ביצוע מול תכנון**
- **הקשבה ואצבע על הדופק - בניית תהליכי הערכה ומשוב תקופתיים, שיחות חתר, סקרי רמת שביעות רצון, שולחן עגול, מפגש בין העובדים להנהלה, פורום שירות**
- **גמישות מרבית לצרכי הנציגים – בשעות העבודה ובמשמרות**
- **אופק, קידום והתפתחות מקצועית - מנטורינג ע"י מנהל מוביל, הצטרפות לעתודה ניהולית, אחריות לפרויקט חשוב, קידום תפקיד**
- **התייחסות לוותק נציג**
- **תקשורת ארגונית אפקטיבית - מקסום שקיפות, תקשור שוטף**
- **הגדרת גורם אחראי המוביל את התהליך בתוך המחלקה – "מנהל שימור וחוויית עובדים"**

אז איך עושים את זה (בארגון)?

- שמירה על מוטיבציה גבוהה – פעילויות שוטפות פנים מחלקה
- מדידה - הצבת יעדים לגבי רמת תחלופה, וותק נציגי השירות
- תחקיר - ביצוע תחקורי נטישות והסקת מסקנות בעת עזיבת נציגי שירות, סקרים וראיונות נוטשים באמצעות גורם חיצוני אובייקטיבי בלתי תלוי

הערכה ומשובים

הערכה תקופתית IN

הערכת שנתית OUT

- משיחת משוב שמתייחסת לתקופה שחלפה (**feedback**) אנו עוברים לשיחה ממוקדת עתיד (**Feedforward**)
- הערכה תקופתית שוטפת - תכופה יותר ופחות מאיימת, **תקשורת פתוחה ומקדמת**
- שימוש במודל תהליך 6 שאלות
- דיאלוג של המנהל עם העובד אחת לרבעון בו:
 - להפוך כל שאלה לדיאלוג
 - להתמקד בעתיד ולא בעבר
 - להקשיב לרעיונות של הצד השני, לנסות וליישם

וברמת הנגיעה?

- מדיניות דלת פתוחה
- תכנית "מנכ"ל מלווה" / "מנהל מלווה"
- הבעת הערכה באופן אישי ופומבי – עמידה ביעדים, עמידה במאמצים
- פרסי הערכה והוקרה כגון: "פרס/גביע מנכ"ל", "עובד מצטיין", "תוצאות יוצאות דופן"
- תכניות הנעה ברמה חודשית-שבועית-יומית, עם התמקדות בתקופות הבעייתיות ביותר בשנה
- תחרויות נושאי פרסים (ארוכות טווח)
- מענקי התמדה על פי וותק (בשילוב עמידה ביעדים כמותיים)
- בונוסים רבעונים בעמידה מעל היעד
- תגמולים משתנים

➤ תכנית "נציג מוביל ליום"

• חגים – מינוף האווירה

➤ מגוון פעילויות חיבור וגיבוש צוותיות - ערבי גיבוש, ימי גיבוש ימי, מינוף ותקשור תוצאות יוצאות דופן

➤ התמקצעות והכשרות שוטפות – חיזוקי ומבדקי ידע, סדנאות והדרכות, OJT

המעגל הקרוב

➤ יום המשפחה

➤ אירועים משפחתיים (ימי הולדת, ימי נישואים)

➤ יום הולדת בחברה

➤ יום הולדת לבן/בת הזוג

➤ רתימת בנות/בני זוג



MS

מודל ה.ר.ס.מ.ת.



- הנעה
- רווחה
- סביבה
- מוטיבציה
- תמרוץ

אסור לשכוח

**מה שלא מבוקר ולא נמדד
הוא לא קיים**

תודה על ההקשבה



www.marketings.co.il