



# שיפור התקשורת עם לקוחות היתרונות של ניהול החוויה הטוטאלית

**Canon**



Aspire | מייסד ומנכ"ל | **Kaspar Roos**  
Aspire | מנהל מחקר | **George Parapadakis**

דצמבר 2023

בחנות Canon

צרכנים שמשוקעים בעידן של טכנולוגיה מתקדמת המציעה גישה מיידית למוצרים ולשירותים מקוונים, ירשו כוח קנייה עצום ועזרו לקדם את חוויית הלקוח לראש סדרי העדיפויות כמעט בכל היעדים האסטרטגיים המרכזיים בארגונים. על מנת לספק חוויה הוליסטית ועקבית לאורך כל מחזור החיים, עסקים ומוסדות רבים פועלים כעת כדי ללמוד להתמודד עם החוויה הטוטאלית (TX) כדי שיוכלו לבחון את מכלול האינטראקציות המתקיימות בתוך ובין העובדים, הלקוחות או התומכים שלהם. במאמר זה נבחן את האופן שבו משפיעה תפיסת ה-TX הן על עסקים והן על צרכנים, נבחן את היתרונות הפוטנציאליים של אימוץ התפיסה הזו ונדגיש כמה תחומים מרכזיים שרצוי שארגונים יתמקדו בהם בעת התאמת האסטרטגיות שלהם לאינטראקציה יעילה.

"העצמת הטכנולוגיה עבור הצרכנים קידמה את חוויית הלקוח לראש רשימת היעדים האסטרטגיים של לקוחותינו, והפכה את תפיסת החוויה הטוטאלית (TX) לתפיסה חיונית למיטוב אינטראקציה הוליסטית."

**Ralph de Geest**  
Canon Netherlands

## מבוא לחוויה טוטאלית (TX)

Aspire מגדירה את תחום ניהול קשרי הלקוחות (CCM) כיצירה, כניהול וכיישום של תקשורת לקוחות מבוססת נתונים ומרובת ערוצים, בקנה מידה גדול. שוק זה עבר שינוי רדיקלי הולך וגדל ככל שציפיות הצרכנים לגישה מיידית למידע רלוונטי ומותאם אישית הפכו את חוויית הלקוח (CX) למדד חשוב יותר ויותר בתקשורת העסקית. כתוצאה מכך, סדרי העדיפויות של התקשורת הארגונית עברו מהתמקדות קצרת טווח בצמצום עלויות ובמזעור סיכונים וכעת הם כוללים מאמצים להגדיל את הערך העסקי באמצעות חוויית לקוח טובה יותר. אפקט השוק הכולל היה להפוך את תחום ה-CCM לניהול חוויית הלקוח (CXM), או לפרקטיקה הדוגלת בניהול כל האינטראקציות שעסק מנהל עם לקוחותיו, במטרה מפורשת לשפר את תפיסת הלקוחות לגבי אותו עסק. על מנת לקיים את ההבטחה האולטימטיבית של ההתפתחות הזו מתפיסת CCM לתפיסת CXM, עסקים מוכרחים להתקדם הלאה משליחת הודעות



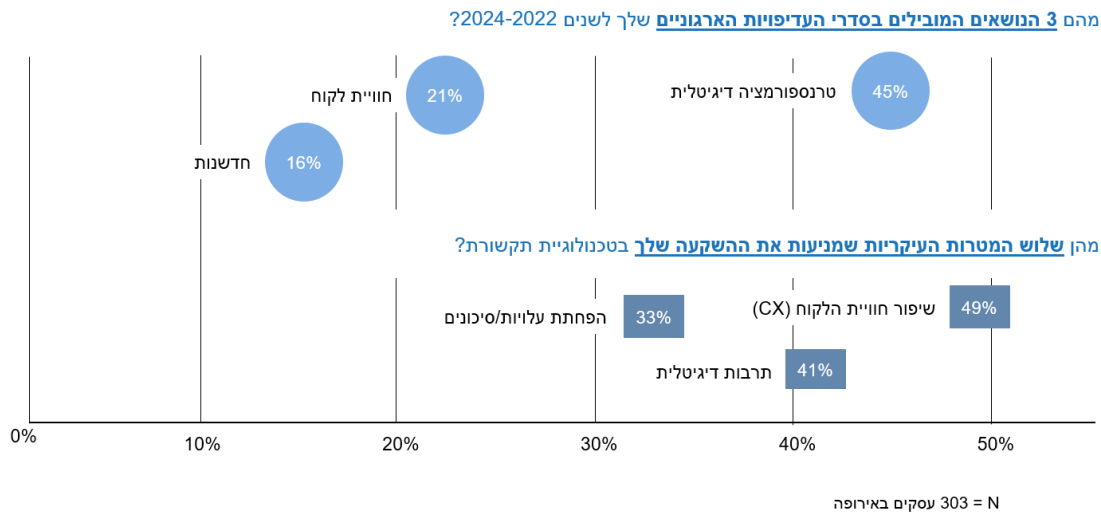
סטטיות שמונעות מהתחייבויות רגולטוריות, אל ניהול שיחות עם לקוחות דרך אינטראקציות דו-כיווניות ומרובות ערוצים, המבוססות על הצרכים שלהם ומותאמות להעדפותיהם.

בעוד שהתהליך הזה החל את התפתחותו לפחות מאז העשור הראשון של המאה ה-21, בשל עלייה חדה באימוץ הדיגיטלי בשנת 2020 והשיבושים בשוק שאירעו לאחר מכן, חלה התקדמות ביכולת לממש את הבטחת ה-CXM, וכך קשרי הלקוחות הפכו לחיוניים יותר מאי פעם עבור ההצלחה הכוללת של הארגון. עם זאת, במקביל, השיבושים האלה גם הדגישו ליקויים ארוכי טווח הן בטכנולוגיה של קשרי הלקוחות והן בזרימת העבודה, בפרט כשהעובדים מבצעים את עבודתם מרחוק ומופרדים פיזית מאמצעי הייצור. באופן אירוני, החשיבות ההולכת וגוברת של תקשורת מסוג B2C (עסק לצרכן) מדגישה את הצורך הדחוף לטפל בנושאים אלה. כפי שממחיש האיור שלהלן, עסקים באירופה (וברחבי העולם כולו) ממשיכים להתמקד בטרנספורמציה דיגיטלית ובשיפור חוויית הלקוח.

"על אף שהארגונים שמו דגש רב יותר על שיפור חוויית הלקוח בכל נקודות המגע, הטכנולוגיה מדור קודם לא יכולה להעצים אותם כדי למטב באופן מלא את דרכם לטרנספורמציה דיגיטלית או כדי לתמוך במדיניות העבודה ההיברידית שלהם."

**Darren Rands**  
Canon Europe

### איור 1: טרנספורמציה דיגיטלית ושיפורים בתחום ה-CX הם הנושאים המרכזיים שדורשים טיפול



מקור: Aspire, מצב הטרנספורמציה מתפיסת CCM לתפיסת CXM, 2022



שתי היוזמות הללו נמצאות בראש רשימת סדרי העדיפויות הרלוונטיים ביותר של תקשורת ארגונית ושל היעדים העיקריים המניעים את ההשקעה בטכנולוגיה. יתר על כן, המאמצים הארגוניים לשינוי דיגיטלי של התקשורת בארגון ולשיפור חוויית הלקוח קשורים זה בזה באופן בלתי נמנע. בשאלת המשך, המשיבים בחרו ב"העברת לקוחות לערוצים דיגיטליים" כטקטיקה המובילה המשמשת אותם לצורך שיפור חוויית קשרי הלקוחות. במילים אחרות, ארגונים מקווים להגביר את הנאמנות ולהבטיח את שביעות רצון הלקוחות על ידי כך שיספקו להם אינטראקציות דיגיטליות מעולות.

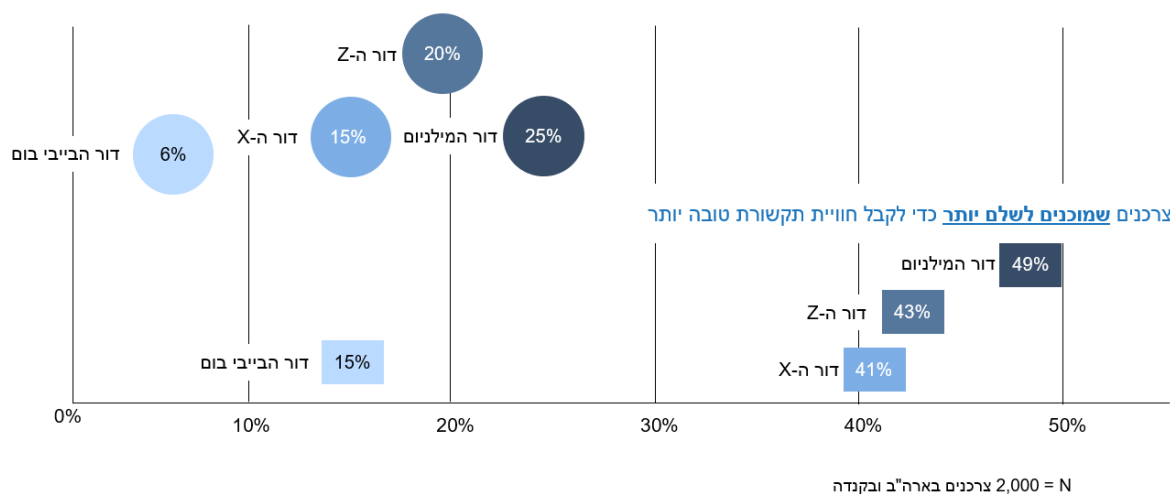
למרבה הצער, על אף שהמחקר שלנו מראה שילידי דור המילניום ודור ה-Z (צרכנים בגילים 18 עד 42) היו בכל מקרה בעלי הסיכויים הגבוהים ביותר לאמץ אינטראקציות דיגיטליות בעקבות הבידודים החברתיים והסגרים בשנת 2020 שהובילו לריחוק, הדורות הצעירים היו בעלי הסיכויים הנמוכים ביותר להרגיש שבעי רצון מהאינטראקציות הללו ולדווח שהם מתכננים להמשיך לקיים אינטראקציה דיגיטלית עם הספקים שלהם. הרצון של הלקוחות הצעירים לאינטראקציה ולחוויה חלקה הוא המקור לאי שביעות הרצון מהמצב הנוכחי של התקשורת הדיגיטלית. יתר על כן, המחקר שלנו גילה שצרכנים אמידים (שהם גם המשיבים המתוחכמים ביותר מבחינה טכנולוגית) דורשים אינטראקציה חלקה גם בערוצי התקשורת שהם בחרו. אבל כיום, תקשורת מסוג B2C לרוב אינה מאמצת את האינטראקציה האמיתית שהלקוחות מצפים לה, או שפלטפורמות דיגיטליות מאפשרות, וכך היא מחמיצה את ההזדמנויות למעורבות. וגישה לא יעילה למעורבות דיגיטלית עלולה להיות הרסנית. אחד מכל שמונה צרכנים בסה"כ (ואחד מכל ארבעה בני דור המילניום) דיווחו שהם החליפו ספקים ב-12 החודשים האחרונים לאחר חוויית תקשורת שלילית. כמו כן, בין 40% ל-50% מהצרכנים בגילי 18 עד 42 העידו שיהיו מוכנים לשלם יותר עבור חוויית תקשורת טובה יותר.

הצרכנים הצעירים, האמידים והמעורים בטכנולוגיה דורשים אינטראקציות רלוונטיות ומותאמות אישית בערוצים לבחירתם. אחד מכל ארבעה צרכנים מתחת לגיל 42 החליף ספקים אחרי חוויית תקשורת שלילית וחצי מהם אמרו שהם יהיו מוכנים לשלם יותר עבור אינטראקציות טובות יותר.



## איור 2: עסקים שאינם עומדים בציפיות הלקוחות מסתכנים באובדן הלקוחות

צרכנים שהחליפו ספקים בשנה האחרונה עקב ניסיון לא טוב בתקשורת



מקור: Aspire, *Understanding the New Digital Reality*, 2020

**זוהי המסקנה הוודאית:** האנשים שכלולים בנתונים הדמוגרפיים החיוניים לעתידו של כל עסק (הצעירים, האמידים והמעורים בטכנולוגיה) יעשו את מה שנדרש כדי להבטיח תקשורת טובה יותר. לכן מומלץ לעסקים להשקיע בתקשורת שתגרום למעורבות רבה יותר בקרב הלקוחות בצורה הוליסטית, אחרת הם יסתכנו באובדן היתרון התחרותי ובהבטחה לרווחים עתידיים.

## הרכיבים הכלולים באסטרטגיית ה-TX

גם אם חברות מבינות את החשיבות הטמונה בצורך להעניק ללקוחות חוויית לקוח (CX) חיובית, רק מעטות אימצו חשיבה הוליסטית שרואה באינטראקציות הללו חלק **מחוויה טוטאלית (TX)** שגם לוקחת בחשבון את חוויית המשתמש (UX) ואת חוויית העובד (EX) ככאלה שמתייחסות לייצור, לאספקה ולצריכה של תקשורת עם לקוחות. על אף שכל נקודת מגע בפני עצמה עשויה לתסכל או לספק את הלקוח, החוויה הכוללת של הלקוח היא שתקבע אם הוא ימשיך לתמוך בעסק שלך או אם הוא יחפש מוצר או שירות חלופי.



**ניהול מסע הלקוח (CJM)** הוא תהליך המיפוי, הניתוח והמיטוב של אינטראקציות הלקוח הבודד לאורך מחזור חיי הקשר שלו עם חברה או עם מותג. כאשר עסקים רוכשים הבנה עמוקה ומלאה של כל נקודות המגע הקשורות לשאיפות הלקוח דרך כל אחת מהאינטראקציות, הם מצליחים לזהות ולבודד הזדמנויות לשיפור חוויית הלקוח, לייעול עלויות, להגברת הבידול התחרותי ולקידום צמיחה עסקית כוללת. מפות של מסעות לקוח משרטטות את כל נקודות המגע בחוויה הכוללת הזו, ומספקות לארגונים את המידע הדרוש כדי לקבל החלטות מודעות ומושכלות לגבי אופן ניהול האינטראקציות הללו בצורה מובנית ומשמעותית.

מפות של מסעות לקוח יכולות לסייע לעסקים לאמץ תפיסה מוכוונת צרכן מבחוץ אל תוך הארגון שלהם.

## כיצד מסעות לקוח מיישמים TX בתקשורת עם לקוחות ובחוויה הדיגיטלית

מפות מסע עוזרות לעסקים לדמיין את "רגעי האמת" הספציפיים לכל נקודת מגע. רגעי האמת האלה הם הרכיבים הקריטיים שמבססים את הקשר בין הצרכן למותג. המפות הללו – והתובנות הטמונות בהן – מאפשרות למשווקים ולמשתמשים עסקיים לשנות את נקודת המבט שלהם מתפיסה מוכוונת עסק ("מן הפנים אל החוץ") לתפיסה מוכוונת לקוח ("מן החוץ אל הפנים"). כאשר בעלי עניין בוחנים את מעורבות הלקוח "מן הפנים אל החוץ", הם שואלים את עצמם "איך נוכל לשרת את הלקוחות בצורה הטובה ביותר באמצעות היכולות והמשאבים הקיימים של המותג שלנו?" אבל אם הם הגיעו למספיק תובנות כדי לאמץ תפיסת לקוח של "מן החוץ אל הפנים", השאלה שלהם תהיה אחרת: "לאילו יכולות ומשאבים אנחנו זקוקים כדי לשרת את הלקוחות שלנו בצורה הטובה ביותר?"

עם הזמן, ארגונים יתפתחו מהערכת חוויות נוכחיות, המבוססות על מוצרים ושירותים קיימים, ליצירת מפות שיסייעו להם לקיים סיעור מוחות בנוגע לחוויות עתידיות, כולל הצעה של מוצרים חדשים או תחומים עסקיים שעדיין זקוקים לאוטומציה או לשינוי



דיגיטלי. בהתבסס על ההבנות החדשות, קבלת ההחלטות ותהליכי התיאום של הדור הבא יעזרו למותגים לספק חוויות עשירות יותר שנותנות מענה לא רק לצרכים המתפתחים של הלקוח, אלא גם למניעים הפנימיים של העסק שהמותגים מבקשים לפתור.

כשהתפיסה היא "מן החוץ אל הפנים" והשיח עובר לצרכי הלקוח בכל שלב במחזור החיים, התפיסה בדרך כלל חוצה את הפונקציות ואת הגבולות הארגוניים. עובדה זו מאפשרת לעסקים לקבל תמונה מלאה יותר לגבי האופן שבו לקוחות יוצרים קשר עם המותג, לגבי האופן שבו מסופק הערך, היכן המקומות שבהם החוויות עלולות להיפגע, ומהו האופן שבו ניתן לפרוש את התיאום וההתאמה האישית האוטומטיים כדי לעודד מעורבות משמעותית ורווחית בזמן אמת בערוצים שונים. במובן הזה ניהול המסע שונה מניהול הקמפיין. בעוד המטרה העיקרית של ניהול הקמפיין היא להפוך את המעורבות לאוטומטית כדי לשפר את ההמרה, ניהול המסע שואף לתאם חוויה טוטאלית טובה יותר, שבאופן טבעי טומנת בחובה ערך רב יותר.

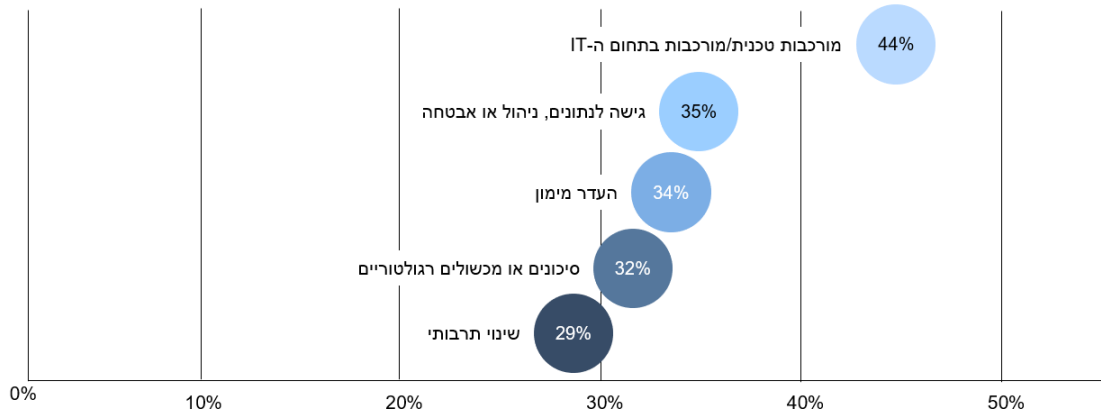
למרבה הצער, ארגונים רבים מתאפיינים במורכבות ובבידוד פונקציונלי ואין להם את המבנה הארגוני הדרוש כדי להפיק את המרב מהמפות של מסעות הלקוח.

תפיסה "מן החוץ אל הפנים" יכולה לאפשר לארגונים לקבל הבנה מקיפה יותר של מעורבות הלקוח, של המקומות שבהם החוויות עלולות להיפגע, ושל האופן שבו התיאום וההתאמה האישית האוטומטיים יכולים לעודד תקשורת משמעותית בין נקודות מגע וערוצים שונים.



### איור 3: המכשול הגדול ביותר לשיפורים ב-CX

מהם חמשת האתגרים הגדולים ביותר בשיפור חוויית הלקוח?



N = 303 עסקים באירופה

מקור: *Aspire, The State of CCM-to-CXM Transformation, 2022*

ככל שקשרי הלקוחות הפכו חשובים יותר לשיפור המוניטין וההצלחה של העסק, מספר הולך וגדל של בעלי עניין ומקבלי החלטות החל לקחת חלק ולהיות מעורב במסרים המועברים ללקוחות. מדובר אמנם במרחב שחווה שינוי בהתהוות, עם גבולות לא מוגדרים, אך פתרון מוצלח ליצירה ולשימור של תקשורת אינטראקטיבית ישלב את כל הקולות הללו, יגדיר עבורם תפקידים ברורים ויאפשר לכל בעלי העניין לפעול בתיאום בלי להיתקל בצווארי בקבוק בתהליך האישור.

אולם ארגונים רבים התקשו לבצע תיאום בין כל הקולות הללו לכדי מסר אחד ויחיד. ככל שעסקים צומחים ומתרחבים באמצעות מיזוגים ורכישות, הם עשויים לצבור מגוון מערכות מיושנות שכל אחת מהן מנהלת היבטים נפרדים ומוגבלים של קשרי הלקוחות במאגרים נפרדים. המערכות הנפרדות הללו פועלות בדרך כלל באופן עצמאי, בלי להכיר זו את זו, בזמן שבעלי העניין שמשמשים בהן יוצרים תקשורת ללא נתונים רלוונטיים שעשויים להיכלל במאגר אחר, ומעבירים את המידע בלי להכיר את הפעולות של היחידות האחרות. אם נתייחס שוב לאיור לעיל, נראה שעם הזמן הבלבול הזה יוצר מלכודת של

"רבים מהלקוחות שלנו מגיעים אלינו כשהם עובדים באופן עצמאי ומבודד על גבי שתיים או שלוש פלטפורמות נפרדות. אם נקבע תקן לפתרון אחד של תקשורת עם לקוחות, זה ישפר בצורה משמעותית את שיתוף הפעולה ואת התיאום בין הצוותים."

**Darren Rands**  
Canon Europe





טכנולוגיות ותבניות המתאפיינות באינטגרציה ובשיתוף נתונים מוגבלים, מה שמוביל לטיפול תרבות שבה לא ברור מי אחראי על התקשורת ומתקיים בה חוסר תיאום בין צוותים.

הלקוחות אינם מודעים למבנה הארגוני של המותג או לתהליכים העסקיים הקובעים את האינטראקציה בין המאגרים, והם לא מגלים בכך עניין. מנקודת המבט של הלקוח, התוצאה היא החשובה: כאשר יחידות עסקיות אינן משתפות נתונים, או אינן שותפות לאותה תפיסה של הלקוח, והמערכות המיושנות שלהן אינן ניתנות לשילוב, כל מאגר כזה פועל באופן עצמאי ושולח אינטראקציות לא רלוונטיות, ולעתים אף סותרות, שישפיעו לרעה על חוויית הנמען ויפגעו במוניטין וביתרון התחרותי של העסק.

מפה טובה של מסע לקוח כוללת את כל נקודות המגע לכל אורך מחזור החיים של הלקוח, ללא קשר לערוץ או אפילו לקו המוצרים, ומכילה תובנות וניתוח לקוח המבוססים על תפיסת לקוח יחידה. בעלי העניין צריכים לקבל תמונה ברורה, מלאה ותמציתית של כל האינטראקציות בין העסק ללקוח, ולהשתמש בפורמט סטנדרטי כדי להגדיר סוגים שונים של אינטראקציה. יתר על כן, יש לפתח מסגרת מבנית משותפת ולקשר אותה לארכיטקטורת מחזור החיים של CX, על מנת להבטיח שניתן יהיה להשוות בין כל מסע למסע אחר (כדי שיהיה ברור היכן מסתיים מסע אחד והיכן מתחיל מסע אחר) וליישר קו לכדי תפיסה הוליסטית מקצה לקצה (מנקודת המבט של הלקוח).

לבסוף, עסקים חייבים לרכז את השליטה בקשרי הלקוחות כדי להבטיח שיתוף נתונים בכל רחבי הארגון וכדי לוודא שהמסר המועבר ללקוח הוא אחיד. מרכז מצוינות (CoE) לפיקוח על הפעולות הללו צריך לכלול מומחיות רב-תפקודית, על מנת שיוכל לספק הדרכה ואימון ולשתף שיטות עבודה מומלצות עם מקצועני CX אחרים בצוותים עסקיים או שיווקיים מבוזזים. המנכ"ל צריך להקשיב למנהלים בכירים (למשל מנהל חוויות לקוח, סמנכ"ל שיווק) ולתרגם את ההצעות שלהם למטרות

כאשר יחידות עסקיות אינן משתפות נתונים, או אינן שותפות לאותה תפיסה של הלקוח, והמערכות המיושנות שלהן אינן ניתנות לשילוב, כל מאגר כזה פועל באופן עצמאי ושולח אינטראקציות לא רלוונטיות, ולעתים אף סותרות, שישפיעו לרעה על חוויית הנמען ויפגעו במוניטין וביתרון התחרותי של העסק.



מדידות, למדדים ולשיפורים מעשיים שמתעלים מעל הפונקציות הארגוניות. כמו כן, המנכ"ל צריך לפעול כמרכז טכנולוגי שמסוגל לספק יכולות SaaS מודרניות ברחבי הארגון, או לעבוד עם מחלקת ה-IT כדי לשלב מערכות מורכבות יותר. המנכ"ל יכול גם לזהות את הצורך בעדכונים קבועים של מפות מסע, לסמן אזורי עומס יתר בתקשורת ולהעסיק כותבי תוכן ומעצבי UX אשר יבטיחו עקביות במיתוג, בניווט, בטון הדיבור ובמראה והתחושה של נקודות המגע, של האינטראקציות ושל התקשורת.

## חשיבות ואיסוף נתוני לקוחות

כדי לפתח אסטרטגיית CJM יעילה, ארגונים צריכים גישה למערכות בינה שונות שיכולות לספק תובנות לגבי התנהגות הלקוחות בנקודות מגע שונות. לשם כך נדרשות אסטרטגיות ניהול נתונים מתאימות, כמו גם יכולות מודרניות כדוגמת מאגר נתונים או פלטפורמת נתוני לקוחות (CDP). על ידי מינוף פלטפורמת CDP, ארגונים יכולים לאחד את נתוני הבינה ממקורות שונים, כמו CRM, מדיה חברתית, כלי ניתוח אתרים ועוד. הדבר מאפשר להם ליצור תפיסת לקוח אחידה, שהיא מרכיב חיוני ביצירת מפות מסע יעילות.

על ידי מינוף פלטפורמת CDP, ארגונים יכולים לאחד את נתוני הבינה ממקורות שונים, כמו CRM, מדיה חברתית, כלי ניתוח אתרים ועוד. הדבר מאפשר להם ליצור תפיסת לקוח אחידה, שהיא מרכיב חיוני ביצירת מפות מסע יעילות.

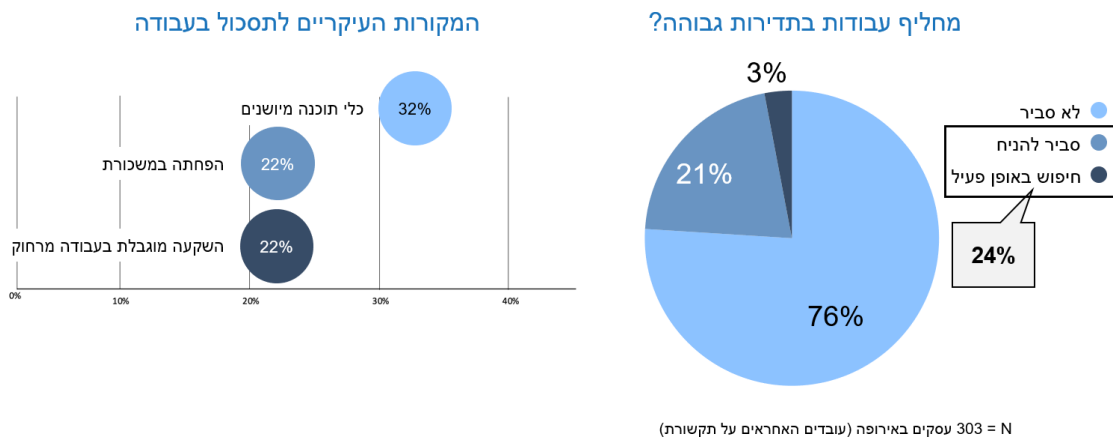
ארגונים צריכים לוודא ששיטות איסוף הנתונים שלהם תואמות לחוויה החיובית הכוללת שהם שואפים ליצור. בקשת מידע רב מדי מראש עלולה להרגיז את הלקוחות ולהוביל לשיעורי נטישה גבוהים יותר. כדי לבסס אמון עם לקוחות, עסקים צריכים להסביר כיצד הם אוספים את הנתונים שלהם וכיצד הם משתמשים בהם. עליהם לבקש רק את המידע הנחוץ לקידום השלב הבא במסע הלקוח. בהקשר זה מומלץ להשתמש בטכנולוגיית טפסים מודרנית, המאפשרת איסוף ועיבוד חכם של נתוני לקוחות.



# כיצד EX משפיע על מסעות הלקוח

בתחילת הבידוד החברתי בעקבות המגפה, מעל 90% מהעסקים שהשתתפו בסקר דיווחו שהם אפשרו או תכננו לאפשר לעובדים ליצור ולנהל תקשורת בעת עבודה מרחוק. בדומה, שלישי מהארגונים שהשיבו ציינו ממשק משתמש "קל לתפעול" כאחד השיקולים החשובים ביותר עבורם בזמן רכישת פלטפורמת CCM מקוונת. הדבר תואם את המאמצים המתמשכים לאפשר למשתמשים עסקיים בעלי מומחיות טכנית מוגבלת לנהל את התקשורת בכוחות עצמם, עם מעורבות מינימלית של אנשי IT, במיוחד כשהם עובדים מרחוק. למרבה הצער, בשנת 2022, רבע מהמשיבים האירופאיים שאחראים על התקשורת עם לקוחות דיווחו שהסיכויים שיעזבו את העבודה גבוהים, או שהם כבר מחפשים משרה חדשה, והצביעו, רובם ככולם, על כלי התוכנה המיושנים כמקור העיקרי לתסכול בעבודה.

## איור 4: טכנולוגיה לא יעילה מרחיקה עובדים מוכשרים



מקור: *2022, The State of CCM-to-CXM Transformation, Aspire*

עם זאת, יש לציין שככל שהארגונים התקדמו לעבר בשלות בתחום ה-CXM, חוויית העובדים השתפרה במקביל לחוויית



הלקוח. סיכויי שימור העובדים בעסקים עם צוותי CX שהיו אחראים לתקשורת היו גבוהים פי שלושה עד חמישה.

נכון לעכשיו, נהוג לחשוב שחוויה חיובית של תקשורת עם לקוחות היא מרכיב חיוני בתקינות העסקית הכוללת, אבל התעשייה רק מתחילה להבין שהחוויה של העובדים האחראים לתקשורת היא מרכיב חשוב לא פחות של אסטרטגיה מוצלחת. אם עובד עוזב ואין מערכת אחידה לניהול תקשורת, אובדן הניסיון והידע המוסדיים שנגרם כתוצאה מכך יגרום באופן בלתי נמנע לשחיקה של שביעות הרצון של הלקוח, מכיוון שתהליך הלמידה של תהליכים ישנים, או הפיתוח של תהליכים חדשים, ידרוש זמן רב מהעובדים החדשים או מהעובדים שמונו כמחליפים בתפקיד. בעיות אלה יחמירו אם כל יחידה עסקית תפעל כיחידה עצמאית, כשהיא מבודדת מנתוני הלקוח החיוניים ומנהלת את התקשורת שלה באופן עצמאי וללא הכרת היחסים והאינטראקציות של היחידות האחרות עם הלקוחות המשותפים שלהן. שיתוף נתונים ויצירת שליטה מרכזית על התקשורת ברחבי הארגון יעודדו את המשתמשים העסקיים לבצע את עבודתם היטב מכל מקום שבו הם עובדים, אך גם ישפרו את חוויית העובדים מכיוון שהם יקבלו את הכלים הדרושים להם כדי ליצור קשר יעיל עם לקוחות.

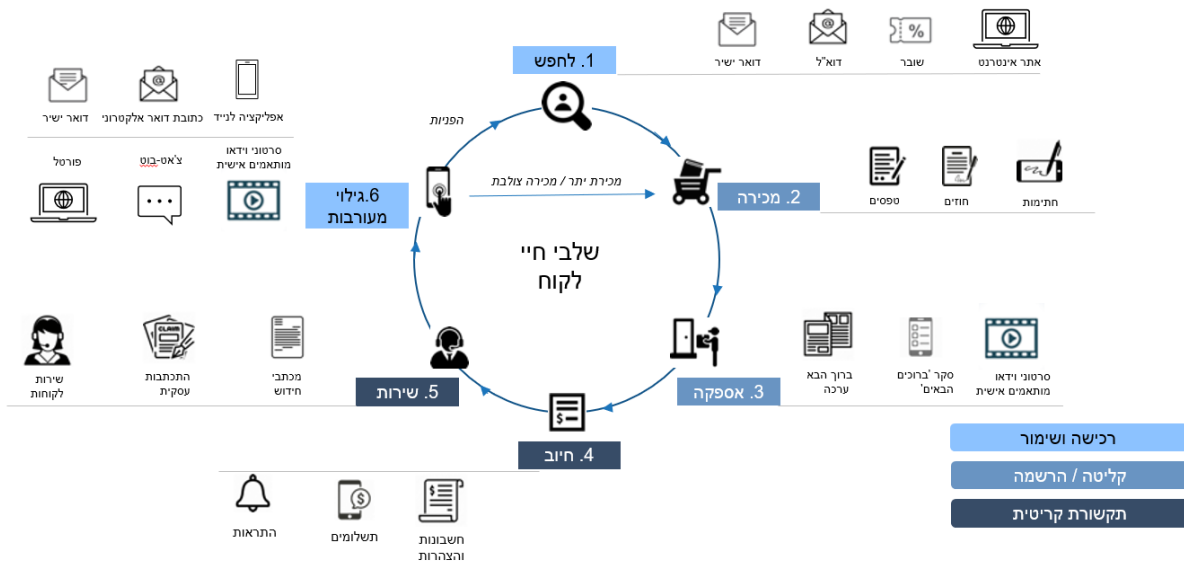
התעשייה רק מתחילה להבין שהחוויה של העובדים האחראים לתקשורת היא מרכיב חשוב לא פחות באסטרטגיה מוצלחת.

## כיצד להגיע לגישה מבוססת TX

גישת ה"חוויה הטוטאלית" לניהול התקשורת עם לקוחות תרכז את התיאום ותאיץ את זמן היציאה לשוק בכל הנוגע להעברת הודעות ולתוכן אינטראקטיבי בכל המסעות, הערוצים, היישומים והדיסציפלינות של הלקוחות. כדי ליצור חוויה עקבית לאורך כל מחזור החיים, עסקים חייבים להפסיק לפעול ביחידות ארגוניות עצמאיות, ועליהם להסיר את הפרדה בין התקשורת בתחום השיווק לבין התקשורת עם לקוחות, כמו גם את הפרדה בין השגת הלקוחות לבין שימור הלקוחות.



## איור 5: חיבור החוויות לאורך מחזור החיים



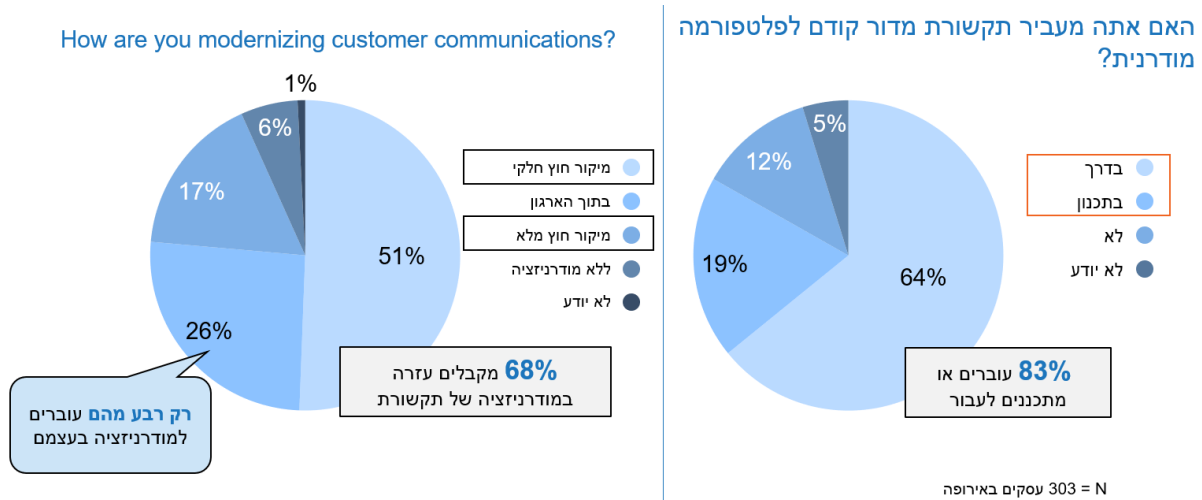
מקור: Aspire, 2023

גישת ה-TX תסייע גם לעובדים שהכי קרובים ללקוחות ומכירים את הצרכים שלהם בצורה הטובה ביותר, על ידי צמצום התלות בספקים חיצוניים ובמחלקת ה-IT הפנימית, ועל ידי כך תאפשר למשתמשים העסקיים ליצור תקשורת מותאמת אישית בצורה מהירה וקלה יותר. היא גם תרחיב את הטרנספורמציה הדיגיטלית ותתגבר על המגבלות של מערכות מיושנות – אידאלית, על ידי אוטומציה, צמצום עלויות ופינוי זמנם של עובדים מעיצוב ידני של תכתובות ותבניות. האוטומציה – שתפחית משימות מיותרות ומייגעות – לא רק תשפר את הפרודוקטיביות ואת חוויית העובדים, אלא גם תשפר את חוויית הלקוח על ידי סילוק טעויות אנוש ופינוי זמנם של העובדים לעסוק באופן מעשי בטיפול בלקוחות. לבסוף, כל המרכיבים הללו ישולבו יחדיו כדי להבטיח שהתקשורת תשקף את הנסיבות האישיות של הלקוח, אך גם יבטיחו תאימות לתחיקה ולמדיניות המתפתחות, תוך ביטול הפרדיגמה הישנה – מונעת התהליכים – ויצירת גישה ממוקדת לקוח.



לרוב העסקים אין את הידע או הניסיון הדרושים כדי להשיג את המטרות הללו. יותר מ-80% מהעסקים באירופה מקדמים או מתכננים לקדם את התקשורת שלהם מיישומים מיושנים. יותר משני שלישים מהם יפנו למשווק או לספק שירות כדי לקבל עזרה בתהליך המודרניזציה של התקשורת עם הלקוחות שלהם, ואילו רק רבע דיווחו שהם יעשו זאת לבד.

### איור 6: עסקים הופכים את התקשורת למודרנית, ורובם מסתמכים על שותפים



מקור: Aspire, 2022, *The State of CCM-to-CXM Transformation*

שותף טרנספורמציה יכול להציע את הטכנולוגיה שתאפשר לארגונים להקדים את דרישות הלקוחות ההולכות וגדלות, ולעמוד בקצב השוק המתפתח תוך ציות לתקנות המשתנות ללא הרף. משתמשים עסקיים ובעלי עניין שעובדים בצוותים גמישים יכולים גם לפנות לשותף המייעץ לקבלת ייעוץ ותמיכה בפרויקטים.

בתנאים אידאליים, שותף זה יספק את הפלטפורמה המרכזית המאפשרת לעסקים לאסוף ולשתף את נתוני הלקוחות, ויעניק למשתמשים גישה ישירה לזרימות העבודה של התקשורת דרך הענן. בדרך זו, משתמשים עסקיים יוכלו ליצור באופן אוטומטי



תבניות של הודעות בדרכי מסירה ובערוצים מרובים בהתבסס על העדפות הלקוח, ולקבל מידע על רעיונות משבשים והצעות מוצרים לשוק לפני המתחרים שלהם – וכל זה עם מיתוג עקבי ותאימות מובטחת, אך ללא צורך לנווט בצווארי בקבוק של IT.

בסופו של דבר, הארגונים הללו ישיגו יכולות חדשות בלי שיצטרכו לשנות את כל המערכת ועל ידי הרחבה ושילוב של פתרונות קיימים בכל מקום אפשרי. הם גם ישיגו יותר בעזרת פחות, ויחסכו זמן וכסף על ידי הפחתת הצורך במעורבות של עובדים במשימות הניתנות לביצוע באופן אוטומטי. בהמשך ישיגו העסקים הללו גמישות ואת היכולת להוסיף ערוצים ודרכי תקשורת חדשים במקביל לצמיחה ולהתפתחות של העסק; ולבסוף, הם יבססו יתרון תחרותי מכיוון שחווית הלקוח הפכה לגורם בידול משמעותי, בפרט בשווקים בשלים ובתעשיות בעלות אסדרה מרובה.

שותף טרנספורמציה יכול להציע את הטכנולוגיה שתאפשר לארגונים להקדים את דרישות הלקוחות ההולכות וגדלות, ולעמוד בקצב השוק המתפתח, תוך ציות לתקנות המשתנות ללא הרף. משתמשים עסקיים ובעלי עניין שעובדים בצוותים גמישים יכולים גם לפנות לשותף המייעץ לקבלת ייעוץ ותמיכה בפרויקטים.

## כיצד Canon יכולה לעזור

Canon היא חברה גלובלית הכלולה ב-Fortune 500 עם יותר מ-300 חברות-בנות ברחבי העולם ו-184,000 עובדים. Canon היא חברה מובילה בשוק שירותי ההטמעה של CCM-CXM באירופה, במזרח התיכון ובאפריקה, והיא ביצעה כמה השקעות (כולל רכישות) במסגרת המאמץ הזה בשנים האחרונות. עם יותר מ-22,000 עובדים הפעילים ב-120 שווקים, Canon Europe יכולה להציע כוח אדם ומשאבים משמעותיים כדי לספק שירותי הטמעה ותמיכה. כשותפה לטרנספורמציה – של תעשיות מוסדרות ולא מוסדרות כאחד – היא יכולה להשלים את המומחיות של הלקוח עצמו בעזרת משאבים ייעודיים. כמו כן, Canon מציעה תיק מוצרים נרחב ועובדת עם מספר רב יותר של ספקי פתרונות תקשורת לקוחות מכל משווק אחר. היא בעלת קשרים הדוקים עם השותפים שלה (כולל Quadiant) ומרכז מיומנות ה-CCM הפן-אירופי שלה תומך בשירותים מקומיים המיישמים פתרונות טכנולוגיית CCM שלה ושל השותפים שלה.



כיום, Canon מציעה ניסיון של למעלה מעשור ביישום פתרונות בכל קנה מידה.

הפילוסופיה הכוללת שלה מבוססת על עיקרון ה"Kyosei" (קיוסיי) – האתיקה היפנית הדוגלת בחיים ובעבודה עם הלקוחות, השותפים והקהילה למען טובת הכלל. לשם כך, Canon Europe נעזרת במתודולוגיית 'מעורבות מייעצת' (Consultative Engagement), המאפשרת לה לעבוד בשיתוף פעולה הדוק עם לקוחות לאורך כל התהליך.

לאחר פגישה עם הלקוח שבמסגרתה היא מבינה הן את הדרישות והן את המניעים המרכזיים, Canon מזהה פערים בין פתרונות ה-IT הנוכחיים לבין התוצאות שהוצבו כיעד. אז היא תומכת בלקוחות לאורך המסע שלהם לעבר טרנספורמציה דיגיטלית מ-CCM ל-CXM, תוך שימוש בנתונים לקידום אוטומציה כדי להפחית עלויות, לשמור על פרטיות הנתונים ולהקפיד על תאימות ועל ציות לרגולציה. לאחר מכן מספקת Canon עבודה מפורטת על תכנון הפתרון, הן לצורך ההטמעה הטכנית והן עבור השירותים התומכים, תוך מאמץ להגדלת הסטנדרטיזציה לצורך מזעור עלויות התחזוקה והתמיכה השוטפת. לצד הפתרון הטכני, Canon תומכת בלקוחות בתכנון התקשורת, במיפוי המסע ובניהול ההעדפות, תוך שיתוף פעולה בין קבוצות עסקיות שונות כדי לקדם העברת הודעות עקבית ללקוחות.

מעבר לפרישה הפיזית וליישום הטכנולוגיות הבסיסיות, Canon עובדת עם לקוחות כדי לייצר אלופים בקהילה העסקית, מה שמאפשר ללקוחות להניע את קבלת הפונקציונליות המסופקת ולהגדיר יחד את תחומי האחריות שלהם במסגרת הפרויקט. הניסיון הרב של Canon בהעברות הן ממערכות מיושנות והן מפלטפורמות חלופיות מאפשר לה לעזור ללקוחות לבחור בין הגישה הפשוטה יותר, מסוג as-is ("כפי שהוא") לבין תכנון מחדש, מורכב ושלם יותר, של ארכיטקטורת הנתונים.

הפילוסופיה של Canon Europe מבוססת על עיקרון ה"Kyosei" (קיוסיי) – האתיקה היפנית הדוגלת בחיים ובעבודה עם הלקוחות, השותפים והקהילה למען טובת הכלל.





גישתה של Canon תומכת בשינוי הן של לכידת הנתונים הנכנסים והן של התקשורת היוצאת, וכדי לשלב את החזון של "חוויה טוטאלית" היא מוודאת שלכידת הנתונים תהיה תואמת לחוויה הכוללת שעסקים רוצים לספק ללקוחותיהם, תוך מתן אפשרות לארגונים לאסוף את המידע הדרוש להם כדי לספק אינטראקציות מותאמות אישית. Canon גם מיישמת את החלק של 'חויית העובד' במשוואת ה-TX על ידי כך שהיא מאפשרת למשתמשים עסקיים לשלוט בניהול התקשורת ולמנף ממשקי עיצוב קלים לשימוש, המתמקדים בבני אדם.

Canon משקיעה חלק ניכר מהכנסות המכירות שלה במחקר ופיתוח בכל תיק המוצרים והשירותים שלה. למעשה, היא רשמה מעל 3,000 פטנטים חדשים בשנת 2021. עם דגש חזק על צמצום נקודות מגע ידניות ומקסום אוטומציה של מסמכים, Canon פועלת במגוון צורכי תקשורת שונים, תוך יצירת קשר בין ניהול הפלט העסקי לתקשורת שיווקית, ומעבירה לקוחות מתקשורת שעיקרה הדפסה מסורתית (CCM) לחוויות דיגיטליות אינטראקטיביות מותאמות אישית (CXM). עבור לקוחות שעדיין לא ביצעו את המעבר ל-CXM, Canon מאפשרת ייצור נתונים משתנים כדי להפחית את עלויות התפעול ולקדם טרנספורמציה דיגיטלית.

גישתה של Canon ליישום פתרונות, המתמקדת ב'בלקו תחילה', מתרכזת בהנחיית ארגונים בבחירת הטכנולוגיות המתאימות כדי להשיג את מטרות התקשורת ואת חויית הלקוח שיענו על צורכי העסק. Canon מעדיפה להשתמש בפתרון המתאים ביותר – לא משנה אם מדובר בכלי הטוב מסוגו של ספק כלשהו, או באחד הפתרונות שלה. הודות למשאבים מנוסים במגוון רחב של טכנולוגיות CCM, היא יכולה להמשיך להיות ספקנית כשהיא עוזרת ללקוחות להגדיר את דרישות הפתרון ואת האסטרטגיה שלהם. עם זאת, היא חזקה ביותר כשהיא עובדת עם שותפותיה הקרובות Objectif - ו-Quadiant. Lune. Canon היא מפיצה עטורת פרסים עבור שתי החברות במשך יותר מעשור. במידת הצורך, Canon Europe יכולה

גישתה של Canon תומכת בשינוי הן של לכידת הנתונים הנכנסים והן של התקשורת היוצאת וכדי לשלב את החזון של "חוויה טוטאלית" היא מוודאת שלכידת הנתונים תהיה תואמת לחוויה הכוללת שעסקים רוצים לספק ללקוחותיהם, תוך מתן אפשרות לארגונים לאסוף את המידע הדרוש להם כדי לספק אינטראקציות מותאמות אישית.



להשלים את הפלטפורמות של הספקים בעזרת רכיבי תוכנה משלה, כמו SysHub, כדי לספק יכולות אינטגרציה עם קוד מועט.

## המלצות אחרונות

המחקר הקנייני שערכה Aspire חושף בפנינו שארגונים שנוקטים גישה הוליסטית לעיצוב תקשורת משיגים חוויות משולבות טובות יותר ומגדילים את ההכנסות מהר יותר בשיעור של 41% לעומת עסקים מבודדים. ידוע לנו גם שעבור ארגונים גדולים ומורכבים רבים, המעבר ל"חוויה טוטאלית" דורש צעדים קטנים ומצטברים, ולא פרויקט אחד גדול מסוג "rip-and-replace" (החלפה בבת אחת). לכן, אנו מאמינים שעסקים צריכים לקחת את הזמן כדי לתכנן את הצעדים הבאים שלהם ולזהות "ניצחונות מהירים" אשר יספקו תוצאות מהירות ומומנטום ארגוני שיעזור לבצע שינויים מורכבים יותר, כולל שינויים שדורשים עיצוב מחדש של הארגון.

### 1. צלם תמונה של נהלי ניהול התקשורת הנוכחיים שלך

**וגבש תוכנית להשגת המצב הרצוי.** הערכות בשלות, כמו הערכת הבשלות (AMA) של Aspire, הן כלים שימושיים בהקשר זה, המשלבים מחקר שוק ושיטות עבודה מומלצות בתעשייה כדי להציג סדרת שאלות שימקמו את הארגון לאורך עקומת הבשלות שנעה בין ניהול תקשורת פשוט ותגובתי לבין ניהול חוויית לקוח פרואקטיבי ואינטראקטיבי. היא מציעה הערכה מקיפה של אסטרטגיית ניהול התקשורת, זרימת העבודה והלך הרוח של הארגון כדי שבעלי העניין יוכלו להבין טוב יותר את היכולות הנוכחיות שלהם, לזהות אזורי צמיחה ולסלול דרך למציונות ממוקדת לקוח.

הערכה מסוג AMA מציעה הערכה מקיפה של אסטרטגיית ניהול התקשורת, זרימת העבודה והלך הרוח של הארגון כדי שבעלי העניין יוכלו להבין טוב יותר את היכולות הנוכחיות שלהם, לזהות אזורי צמיחה ולתכנן נתיב ממוקד לקוח.



## 2. הפוך את המסע שלך לעבר TX למסע מדיד, שיאפשר

לך לקבל תובנות על ידי יצירת מדדים משמעותיים שיעזרו לך להביט באינטראקציות עם לקוחות "מן החוץ אל הפנים". כדי למדוד את האפקטיביות של אסטרטגיית TX, עסקים צריכים להחזיק במדדים הנכונים. זה מחייב ארגונים לזהות את מדדי ביצועי המפתח (KPI) הרלוונטיים ביותר עבור היעדים העסקיים שלהם. מדדי ה-KPI צריכים להתבסס על הבנה ברורה של מסע הלקוח ועל נקודות המגע החשובות ביותר ללקוחות במסגרת האינטראקציה. על אף שמספר מדדי ה-KPI שניתן ליישם בתחום ה-CX עלול להרתיע, כשחושבים על האופן שבו חוויית הלקוח תורמת להצלחה הכוללת של העסק, כדאי לפרק את החוויה הכוללת לתובנות קטנות יותר, המבוססות על היעדים הייחודיים של החברה ועל כל החלקים השונים במסע הלקוח. באופן זה, עסק יכול לפתח גישה מבוססת מטרה כדי לקבוע אילו מדדי KPI מתאימים יותר למדידת הביצועים שלו. עסקים צריכים גם לשקול לאמץ מדדי KPI שימדדו את חוויית העובדים, בפרט כשהדבר נוגע לאסטרטגיות ולשיטות החיוניות לקידום שיפורים ב-TX.

## 3. עיין בכלים וגלה איך לנהל אינטראקציות. פתרונות

התוכנה של CXM עוזרים לקדם שיפורים בתחום ה-CA, דרך התאמה אישית, חוויות עקביות בערוצים מרובים, זמן יציאה מהיר יותר לשוק, תאימות ועקביות טובות יותר, זרימות עבודה אוטומטיות וכן ניטור וניתוח בזמן אמת. עם זאת, כדי להפיק תועלת מרבית, על הארגון לבחור וליישם את תוכנת ה-CCM/CXM המתאימה, בהתאם לצרכים הספציפיים שלו ולמטרות שהוא קבע לעצמו.

כדאי לפרק את החוויה הכוללת לתובנות קטנות יותר, המבוססות על היעדים הייחודיים של החברה ועל כל החלקים השונים במסע הלקוח.

על מנת להפיק תועלת מרבית, על הארגון לבחור וליישם את תוכנת ה-CCM/CXM המתאימה, בהתאם לצרכים הספציפיים שלו ולמטרות שהוא קבע לעצמו.



4. **השתמש במומחיות הרלוונטית.** טרנספורמציה מוצלחת של TX דורשת שילוב של מיומנות ומומחיות שנעות על פני טווח רחב – מאסטרטגיה תפעולית לאינטגרציה מורכבת עם מערכות ותהליכים עסקיים, לצד ניהול שינויים נמרץ. כדי להבטיח תוצאה מוצלחת, ארגונים שאין להם את הניסיון הרלוונטי להתמודד בצורה הוליסטית עם החששות האלה באמצעות משאבים פנימיים, צריכים לערב שותפים חיצוניים שיש להם את היכולות ואת הניסיון המתאימים.

ארגונים שאין להם את הניסיון הרלוונטי להתמודד בצורה הוליסטית עם טווח החששות הרחב בתחום ה-CCM באמצעות משאבים פנימיים, צריכים לערב שותפים חיצוניים.



## מידע על Canon

Canon Europe היא שותפה אירופאית לשירותים, מהימנה ויציבה מבחינה כלכלית. עם עשרות שנות ניסיון במתן שירותים ושותפויות מכירה מבוססות היטב ועטורות פרסים עם ספקים מובילים של טכנולוגיית CCM, היא מציעה ללקוחות מומחיות ניכרת בטווח רחב של פתרונות חוויית לקוח ואף מתגאה ביכולות נרחבות יותר בתיאום ובניהול תהליכים.



## מידע על Aspire

Aspire היא חברת ניתוח נתונים גלובלית לחקר שוק, המספקת תובנות עצמאיות וייעוץ מהימן עבור תעשיות ניהול תקשורת לקוחות (CCM) וניהול חוויית הלקוח (CXM). Aspire מעצימה ארגונים, תוכנות CCM/CXM, שירותים וספקי פתרונות, וכן יועצים עסקיים וחברות הון פרטי בעזרת הדרכה בלתי משוחדת ותובנות יישומיות שהיא מספקת באמצעות מגוון רחב של שירותים מקצועיים במיוחד.



### מחברים

Aspire | מייסד ומנכ"ל | **Kaspar Roos**  
[kaspar.roos@aspireccs.com](mailto:kaspar.roos@aspireccs.com)



Aspire | מנהל מחקר | **George Parapadakis**  
[george.parapadakis@aspireccs.com](mailto:george.parapadakis@aspireccs.com)

