

# ניהול ידע בשירות לקוחות

מאת: מוריה לוי

פורסם במגזין 2Know-KM יוני 2009

שירות לקוחות. הטלפון מצלצל ללא הרף. עשרות עד מאות נציגים מנסים לתת תשובה ללקוח מצדו השני של הקו, כשהלה לא תמיד יודע להגדיר את צרכיו, אך תמיד יודע שהוא רוצה תשובה מיידית, מקצועית ומדויקת. הדבר אינו שונה, כאשר אנשי השירות נפגשים עם הלקוח במרכז שירות פנים אל פנים או מהנדס השירות נפגש עם הלקוח, בארגונו של האחרון. תמיד מצפים מאיש השירות לתשובה מהירה, מקצועית ועדכנית.

יש שישאלו מה ההבדל בין ניהול ידע בשירות לקוחות לניהול ידע בעולמות תוכן אחרים. מכולם מצפים להיות מקצועיים, מכולם מצפים לדעת את התורה ואת התשובות. אכן כך, אך יש הבדל מהותי: ניהול ידע בשירות לקוחות הנו ניהול ידע בזמן אמת. התשובה חייבת להיות מיידית; להינתן במקום; כאן ועכשיו.

ישנם עוד כמה מאפיינים הקשורים בניהול ידע בשירות לקוחות. שילובם מצביע על אופי פתרון ייחודי, שאינו מתאים בהכרח לעולמות תוכן אחרים.

העבודה בשירות לקוחות נחשבת לעבודה שוחקת, בדרך כלל יותר שוחקת מתפקידים ארגוניים רבים אחרים. הצורך לענות כל דקה (בטלפון) או כל עשר דקות (במענה פנים אל פנים) ללקוח אחר ולהיות מרוכז רק בו ובצורך שהעלה, יוצרים שחיקה לא מבוטלת. התוצאה הנה תחלופת עובדי שירות בקצב גבוה. הכשרת העובדים תהיה בדרך כלל קצרה, למרות שהעובדים החדשים מתמודדים עם מידע וידע בהיקף רחב, ולא תמיד מדובר במידע וידע פשוטים להבנה.

יש מאפיין נוסף, שאינו מייחד את שירות הלקוחות, אך בהחלט משמעותי ומשפיע על אופי הפתרון המוצע. מאפיין זה הנו היקף המשתמשים הגדול העוסקים בפעילות ארגונית זו של מתן שירות.

ישנם עוד מאפיינים, כולם משפיעים על סוג הפתרון וקשורים בידע:

ראשית, נציגי לקוחות הנם מתווכי ידע. הם אינם יוצרים ידע חדש (כמעט) אלא מעבירים ללקוח ידע שנוצר בגוף אחר בארגון;

שנית, הידע בדרך כלל רב. בגלל היותם מתווכים, הם עוסקים בכלל הידע המעניין את הלקוח, הנוצר בכל מחלקות הארגון;

ומאפיין אחרון, הנו קצב השינוי. סוף המאה העשרים ותחילת המאה העשרים ואחת, הכניסו אותנו, בתחומים רבים, לסחרור. אנו מציעים ללקוחות מוצרים חדשים, יכולות חדשות, לעיתים גם מבצעים חדשים על בסיס אותם מוצרים ומאפיינים, אך בתנאים עסקיים שונים. ישנו צורך תמידי ותכוף להתחדש ולהשתנות. מבחינתו של העובד, נציג השירות, אסור לו לסמוך על זכרונו. יתכן ויש הנחיה חדשה, מבצע שיצא מתוקף, או יכולת שכבר אינה עובדת כפי שעבדה רק לפני שבוע.

בחלק מהארגונים ישנה חשיבות לאחידות התשובה. בין אם יגיעו לנציג בדרום או בצפון, הטלפוני או זה עמו נפגשים פנים אל פנים, מאד חשוב שהתשובה הניתנת תהיה אותה תשובה.

נסכם את כלל מאפייני הפעילות בשירות לקוחות:

1. ניהול ידע בזמן אמת (מייד).
2. תחלופה גבוהה של עובדים.
3. עובדים רבים (יחסית) באותו תפקיד.
4. העובדים- מתווכי ידע.
5. הידע רב.
6. הידע משתנה תכופות.
7. נדרשת אחידות במתן המענה המקצועי.

מאפיינים אלו מצביעים על:

- ü צורך גבוה מאד בפתרון ניהול ידע; ROI פוטנציאלי משמעותי ביותר.
- ü צורך בעיבוד המידע והידע והנגשתו באופן מתומצת וקל לקריאה והבנה.

פתרון מומלץ לניהול ידע בשירות לקוחות, הנו מנהלת ידע. מנהלת ידע הנה מאגר ידע מרכזי, הכולל:

- א. מידע וידע מובנים- מסודרים בתבניות מוגדרות ואחידות;
- ב. אמצעי ניווט- תפריטים + מנוע חיפוש המנגישים את המידע והידע באופן מהיר וממוקד.

הכלי הטכנולוגי התומך בפתרון שכזה הנו מערכת ניהול תוכן מובנה (WCM- Web Content Management), וישנם רבים גנריים כאלו בשוק, אך למעשה, בשנים האחרונות התפתחו בארץ ובעולם כלים ייעודיים למערכת ניהול המידע והידע בשירות לקוחות. כלים אלו באים בכפיפה עם תהליכי העבודה המקובלים בשירות, ומאפשרים ממשקים למערכות ה-CRM לניהול פניות הלקוחות, ולמערכות התפעוליות למתן מענה הקשור בפרטי הלקוח.

מעבר לרכישת כלי, כל גוף המבקש לנהל ידע בשירות לקוחות, נדרש למאמצים נוספים: ראשית, הגדרת המנהלת: הגדרת התבניות הנכונות, עץ התכנים המתאים, מסגרת הניווט והכלים המלווים (דוגמת שימושונים וסימולטורים). פעילות זו מצריכה מיומנות גבוהה במתדולוגיות ארגון תכנים בגלל היקף הרב של המידע והידע, כמו גם היכולת להעמיד לנציג תשובה מהירה ומדויקת שיהיה קל לו להבין, כאשר לקוח יושב מולו ומצפה לתשובה מיידית. שנית, יש להעמיד צוות למנהלת. צוות שיהיה מיומן בכתיבת התכנים באופן תמציתי ומעובד, ויהיה אחראי בשוטף על קבלת תכנים חדשים ועדכון קיימים. יש ארגונים המפזרים אנשי צוות אלו בין הצוותים המקצועיים השונים, אך בדרך כלל מדובר בצוות מרכזי, בעל מיומנויות ארגון תכנים ועריכתם. צוות מרכזי זה יושב בגוף הנכפף ליחידת השירות ונקרא גם הוא בשם "מנהלת". בנוסף, יש להקים את תשתית התכנים: לאסוף את אותו מידע וידע שהנציג נדרש לספק ללקוחות

הפונים, לעורכו, להבנותו ולארגונו באופן נגיש לנציג.

בכדי להבטיח את עדכניותם השוטפת של התכנים, נדרש להגדיר תהליכי עבודה תומכים: תהליכי עבודה שיבטיחו שמידע וידע חדשים יגיעו ליעדם ויתווספו או יעדכנו את המאגר הקיים; תהליכי עבודה שיבטיחו שמידע וידע שכבר אינם בתוקף לא יוצגו חלילה כמענה ללקוח; תהליכי עבודה שיאפשרו לנציג, הבא במגע עם הלקוח, לתת משוב על דרך הצגת התכנים, ועל מידע שראוי לדעת ברמת המטה, שהועבר ע"י הלקוח בעת השיחה עם הנציג.

הקמת מנהלת בשירות לקוחות הנה כלי חשוב למתן מענה איכותי, מקצועי, אמין ומהיר ללקוח. מאפייני שירות הלקוחות והידע שבו מחייבים פתרון שונה מפתרונות של עולמות תוכן אחרים: פתרון של ניהול ידע בזמן אמת.

לאן פנינו מועדות בהמשך?

ליותר ממשקים אוטומטיים בין מאגר ניהול הידע לנתונים (מערכות המידע התפעוליות);  
לכלי Up-sale המציעים לנציג מסרים שיווקיים, ויתכן אף הצעות מכירתיות ללקוח, בהתאם לאופי פנייתו ופרופיל המידע שלו;  
לתשתית מידע וידע משותפת, שתשרת אוכלוסיות רבות: את העובדים במחלקות המקצועיות; את עובדי השירות; ואת המשתמש באינטרנט שיוכל לסייע לעצמו במענה על שאלות ובעיות, ללא עזרת הארגון.

הזמן קצר והמלאכה מרובה. יש לאן לשאוף; בהחלט אפשר להגיע.