אוקטובר 2020

TASC Insights

איך נולד שירות חדש?

למה כדאי לבצע תהליך עיצוב שירות וחווית משתמש מקצה לקצה

פעילות מחלקת הדיגיטל ועיצוב שירות ב-TASC



TASC
CONSULTING & CAPITAL

חווית הלקוח מהווה גורם מבדל בין חברות מצליחות המתחרות בעולם הדיגיטל כיום. חברות וארגונים רבים משקיעים את מרב המשאבים כדי ללמוד ולהטמיע דרכים לשיפור חווית הלקוחות שלהם. בתהליכים אלו מומלץ להיעזר בצוות יועצים מנוסה על מנת לוודא את היישום האפקטיבי והנכון ביותר עבור הארגון.

בכדי לבחון אם ארגון מובוון חווית לקוח, עלינו לשאול מספר שאלות על האינטראקציה של הארגון ועובדיו מול המשתמשים והלקוחות השונים. שאלות אלו עוזרות להבין אילו שינויים נדרשים בארגון ובתהליכי העבודה על מנת לשפר את השירות הקיים בארגון או ליצור שירות משמעותי חדש.

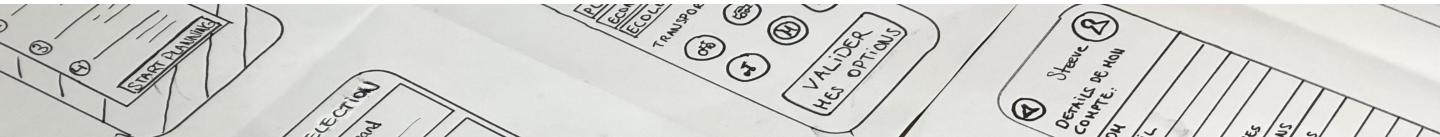
- האם הלקוח **במרכז**?
- **מי הם הלקוחות ומהן** האינטראקציות הייחודיות שלהם עם השירות?
- האם הארגון **מכיר את מסע הלקוח** מקצה לקצה ומספק חוויה רציפה בשירותיו ובמוצריו השונים?
- האם לקוחות הארגון **צורכים את השירותים הדיגיטלים** המוצעים להם?
- עד כמה ניתן **לצרוך** את שירותי הארגון באופן **עצמאי**?

האם הלקוח במרכז?

בכדי להכיר ולהבין את הלקוחות ישנן מספר שיטות לאסוף מידע על רצונותיהם. לדוגמה תשאול לקוחות במסגרת מחקרי משתמשים או שימוש בקבוצות מיקוד להבנת צרכיהם ובמטרה לנסות להתאים להם את השירות האופטימלי. שיטה נוספת היא איסוף מידע בדרכים דיגיטליות כגון סקרים ומדידות שימוש באתר או באפליקציה. קיימות גם שיטות למעקב אחרי התנהגות הלקוחות בזמן קבלת השירות ועוד.



אבחון ואפיון חווית המשתמש בהתאם למצב הקיים בשוק ובאופן ממוקד לקוח, יוכלו לקחת את הארגון קדימה, לשמר רלוונטיות ולהגיע לקהלים חדשים.



מהנסיון של TASC | עיצוב שירות לאנשים עם מוגבלויות

כדי ליישם את תפיסת 'הלקוח במרכז' חשוב לערב את הלקוחות כבר בשלבי החשיבה והפיתוח בתהליך עצמו.

במסגרת תהליך עיצוב שירות לאנשים עם מוגבלויות קיימנו סדנה משותפת עם משתמשים ובעלי עניין, בחנו לעומק את התהליך הקיים ויחד איתם זיהינו הזדמנויות ששימשו בסיס לעיצוב התהליך החדש.

המשתתפים שיתפו בחוויות ובניסיונם האישי, וכך יכולנו למקד את הפתרונות בתהליך העתידי לכאלו שיתנו מענה לצרכים אמיתיים, תוך התייחסות גם לצד העסקי ולאילוצי וצרכי המערכת.

מי הם הלקוחות ומהן האינטראקציות הייחודיות שלהם עם השירות?

בכדי ליצור חווית שירות מוצלחת, חשוב להכיר את סוגי הלקוחות השונים הבאים במגע עם הארגון, בין אם הם לקוחות קצה או לקוחות פנימיים (עובדי הארגון).

בתהליכי עיצוב שירות וחווית לקוח, אנחנו יוצאים להכיר את הלקוחות השונים בשלב מתודולוגי שנקרא *'מחקר משתמשים'* – אנחנו פוגשים את הלקוחות לראיונות עומק מנקודת מבטם וממפים את חווית השירות על כל שלביה. במהלך המחקר אנו נחשפים לכאבים ולאתגרים בתהליך, כמו גם לציפיות ולצרכים הייחודיים של כל לקוח ולקוח. כל אלו עוזרים לנו בהמשך לפתח פתרונות ולעצב תהליך שירות שנותן מענה לכלל הלקוחות.

לקראת מחקר המשתמשים יוצרים תמהיל מרואיינים מגוון עפ"י פרמטרים כגון מקום מגורים, גיל, מגדר, מצב סוציו-אקונומי, מגזר ועוד, כדי להגיע לייצוג הרחב ביותר שניתן של כלל הלקוחות. ממצאי הראיונות מספקים לנו מידע המסייע באפיון פרסונות - המייצגות סגמנטי לקוחות שונים, והם יהוו את נקודת ההתייחסות לפיתוח השירות בהמשך התהליך.



מהנסיון של TASC | אפיון שירות להורים לילדים בגיל הרך

כדי להכיר ולהבין מי הם משתמשי השירות בבואנו לעצב שירות חדש עבור הורים לילדים בגיל הרך, יצאנו לפגוש את ההורים השונים העתידים להשתמש בו.

ההורים הם אמנם משתמשי הקצה אך בתוך מערך השירות קיימים עוד בעלי עניין הנכנסים לתמונה ומשפיעים על השירות שהלקוח מקבל. לדוגמה: גננות, נציגי הרשות המקומית, הארגון ועוד.

המפגשים בוצעו פנים אל פנים בסביבה הביתית של המשתמשים מול הממשקים הקיימים לקבלת השירות - אתר אינטרנט, טפסים ותעודות ועוד לצורך זיהוי נקודות כאב ואתגרים בתהליך הנוכחי. במפגשים עלו הצרכים של ההורים אל מול המערכת וזוהו הזדמויות מעבר למילים המפורשות בכדי לדייק את השימוש עבור המשתמשים העיקריים.

את תמהיל הראיונות מיפינו וניתחנו בכלי פרסונות בכדי לאפיין את המשתמשים העיקריים ולדייק עבורם את השימוש. לכל אחת מהפרסונות מאפיינים ואתגרים מייצגים של אוכולוסיית היעד עבורם נעצב את השירות.

האם הארגון מכיר את מסע הלקוח מקצה לקצה ומספק חוויה רציפה בשירותיו ובמוצריו השונים?

לאחר אפיון הפרסונות, ניתן לבחון דרכם את מסע הלקוח הקיים וליצור את המסע העתידי שנרצה שיחוו בתהליך.

מסע הלקוח הוא סך השלבים בתהליך שהלקוח עובר בקבלת השירות. המסע נמדד מהחשיפה הראשונית של הלקוח לשירות דרך בחירתו של הלקוח להשתמש בו, סך השירות שיקבל ועד החוויה שתשאר איתו בסיום קבלת השירות.

היכרות עם מסע הלקוח חשובה בכדי לאבחן את נקודות החוזקה והחולשה של התהליך אותו עוברים המשתמשים ומתוכם לזהות הזדמנויות למסע חדש. אם לקוח מרוצה וחווית השירות שהיתה לו טובה הוא יחזור להשתמש בשירות וגם ימליץ עליו לאחרים.

בתהליך עיצוב שירות, מיפוי מסע הלקוח נעשה על ידי שיחות עם בעלי עניין, מחקר ראשוני של התחום, ראיונות עם לקוחות ותצפיות בשלבי השירות השונים. כל נקודת מגע של לקוח עם השירות נבחנת דרך מספר שכבות; פעולות המשתמש, ממשקים, בעלי עניין מצד הארגון ועוד. בבחינה של השכבות ניתן לאתר כאבים, חסמים והזדמנויות לשיפור התהליך.



מהנסיון של TASC | שיפור שירות ללקוחות בארגון גדול

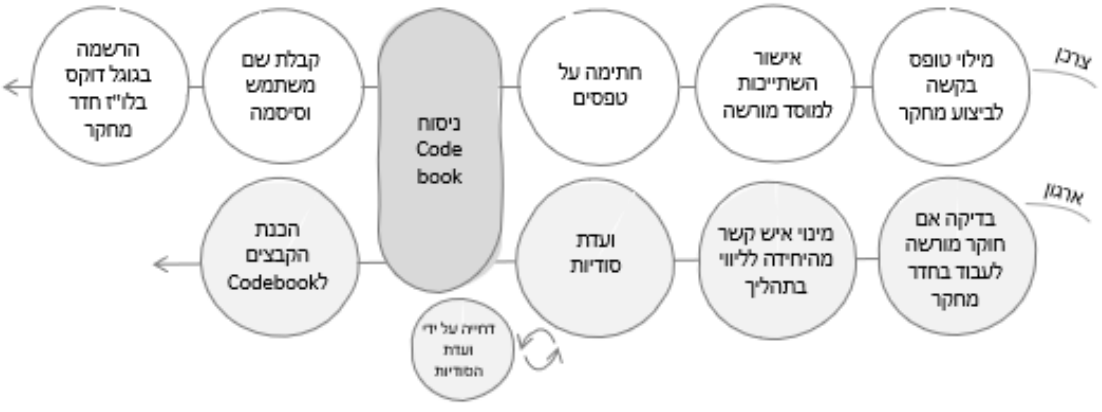
באפיון של תהליך לשיפור שירות ללקוחות בארגון גדול המספק נתונים רשמיים: בחנו יחד עם צוות העבודה ומשתמשים פוטנציאליים את שלבי השירות השונים בהם הלקוחות באים במגע עם הארגון.

מכיוון שהגוף ותיק ומספק שירותים רבים, היה צורך למפות את הלקוחות ואת ערוצי השירות ולעבור שלב שלב בכל ערוץ בכדי להבין את התהליכים השונים ולאתר מתוכם הזדמנויות.

בבחינת השירותים השונים התייחסנו לממשקי הלקוחות עם הארגון, הפיזיים והדיגיטליים (טפסים, בקשות, אתר אינטרנט, תשלומים וכו'), במהלך המחקר בחנו איך הלקוחות מקבלים את המידע מהארגון, לוחות הזמנים בשירות, את נקודות הכאב והדרישות של הלקוחות. בנוסף בצד הארגון הנותן את השירות בחנו מי הם בעלי העניין השונים ואיזו מעטפת ניתנת ללקוח בכל שלב.

היכרות עם מסע הלקוח נותנת ערך ומשמעות לשלבים שנבחנים בתהליך ומאפשרת הבנה של עיקר ותפל בבואנו לתכנן מסע חדש. מתוך ניתוח המסע אפיינו ממשק חדש העונה על צרכי הלקוחות השונים ומשלב את רצונות בעלי העניין ונותני השירות וכך להוביל לפתרון אידיאלי עבור כולם.

מיפוי שירותים קיימים בארגון - אילוסטרציה





האם לקוחות הארגון **צורכים את השירותים הדיגיטלים** המוצעים להם?

כיום זה כבר נהיה מובן מאליו שלכל שירות פיזי תהיה גם מקבילה דיגיטלית או לכל הפחות היברידית המשלבת פתרונות דיגיטליים ופיזיים. מניסיוננו, ההעדפה של רוב הלקוחות היום היא מעבר תחילה דרך ערוצי שירות דיגיטליים לקבלת מידע או צריכת שירותים שונים.

פתרון משולב לדוגמה הוא שירות ממשלתי המאפשר הגשת בקשה לחידוש תג נכה, המונפק על ידי משרד התחבורה. התהליך היה כרוך בהגעה פיזית למשרד, המתנה לקבלת שירות והמתנה להנפקת התג או האישור ושליחתו בדואר. בעזרת ביצוע טרנספורמציה דיגיטלית נחסכו תהליכים רבים עבור הלקוחות וכן עבור עובדי המשרד.

במידה ובארגון עוד לא קיים שירות דיגיטלי, רצוי לחשוב איך לפתח שירות כזה שיונגש לקהל המשתמשים. כיום בעולם דיגיטלי מתקדם יש צורך להיכנס לזירה זו בבדי להישאר רלוונטיים ובדי להנגיש את השירותים או המוצרים המוצעים על ידי הארגון לקהל המשתמשים הקיים ולהרחיבו לקהלים נוספים, תוך שימור ערכי השירות המסורתיים של הארגון.

אחד האתגרים בשילוב של מוצרים דיגיטליים הוא שימור האנושיות בתהליך השירות. דבר זה צריך להתקיים במספר רבדים; באופן הפניה ללקוח ולשירות שהוא מקבל הממוקד בו כאדם - בשפת הפנייה של השירות למשתמשים או בשימוש בדמות המוצגת כנותן השירות הדיגיטלי. רובד נוסף של אנושיות מתקיים אם השירות הוא דיגיטלי המבוסס או המשלב אינטראקציה אנושית מצד הארגון.



יתרון נוסף למעבר לשירות דיגיטלי או משולב הוא היכולת לנתח את הרגלי השימוש של הלקוחות בשירות. שימוש בתוכנות ניתוח כמותי להבנת ההרגלים ואיסוף דאטה מהווים כיום נכס אסטרטגי לארגונים רבים באמצעותם ניתן לקבל החלטות מבוססות נתונים לפעילות ההמשכית של הארגון מול לקוחותיו.



עד כמה ניתן **לצרוך** את שירותי הארגון **באופן עצמאי**?

בשירותים דיגיטליים או פיזיים, היכולת לצרוך את שירותי הארגון באופן עצמאי חשובה לפעילות יעילה של הארגון. ככל שהשירות עצמאי ונגיש למשתמש, הנטל התפעולי של הארגון יפחת מבחינת הצורך להקצות משאבים לפניות וזמינות לצרכי הלקוחות. את המשאבים הללו יהיה ניתן להפנות לשיפור השירות הקיים אל מול הלקוח ומתן עצמאות בשימוש. ישנם מספר דרכים לעשות זאת, לדוגמה הנגשת השפה במתן השירות, יצירת הסברים או סרטוני הדרכה ואפיון מהלך שימוש קוהרנטי (user flow) ללקוח יאפשרו עצמאות וכמובן חווית משתמש טובה יותר.

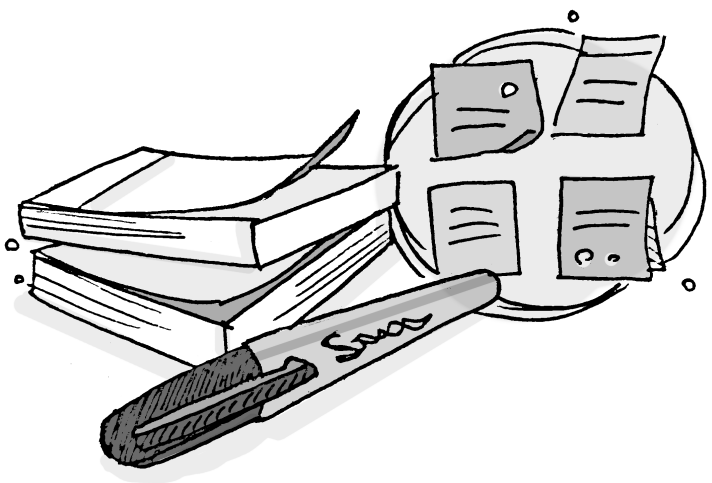
מהנסיון של TASC | אפיון אזור אישי

בפרויקטים השונים שביצענו ב-TASC, בדקנו בשלבי האפיון את קלות הניווט של לקוחות בשימוש בממשקים שתוכננו עבורם בצורה עצמאית בכדי לבחון את יעילות השירות החדש אל מול הישן.

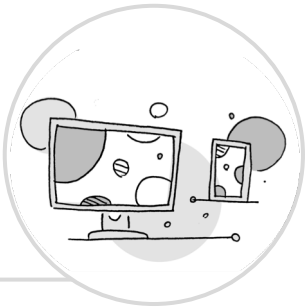
בפרויקט שעסק באפיון של אזור אישי ללקוחות של ארגון ממשלתי גדול, האתגר המרכזי היה יצירת ממשק הניתן לשימוש פשוט ונגיש של הלקוחות. הארגון נתפס על ידי הלקוחות כמיושן ומורכב במתן השירות שלו, עם ערוצי פעולה רבים, שימוש בז'רגון מקצועי, לא נגיש ולא ממוקד לקוח.

את אתגרים אלו ניסינו לאפיין לתוך ממשק חדש שינגיש את ערוצי הפעולה ללקוחות וייצור חווית שימוש קלה ונוחה בעת צריכת השירות והאינטראקציה מול הארגון.

בתהליך האפיון, ביצענו מחקר משתמשים ובדיקות שמישות של האתר הנוכחי בכדי לדייק את צרכי הלקוחות והפערים הקיימים אל מול פתרונות חדשים שגובשו ובחינה של רכיבים שונים ומותאמים לצורך הלקוחות והארגון.



לסיכום, בחינת השירות הקיים ויישום של הפתרונות השונים יובילו לשיפור השירות ולתוצאות טובות מול לקוחות, וכן יועילו בראייה האסטרטגית הארגונית לטווח הרחוק



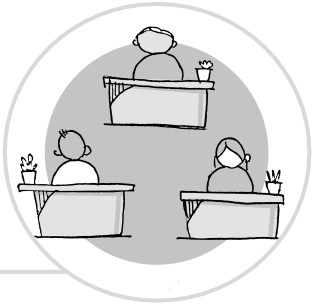
התרחבות הארגון בעולם הדיגיטל והצעת שירותים ומוצרים חדשניים

- אימוץ מגמות וטרנדים בתחום השירותים והמוצרים הדיגיטליים לצד קביעת סטנדרט גבוה למול המתחרים בתחום העיסוק של הארגון
- הרחבת הפעילות בקרב קהלי יעד חדשים, במקביל לשיפור השירותים הקיימים

יצירת שפה משותפת עם הלקוחות וחווית שירות הוליסטית

- יצירת חוויה רציפה ואחידה מקצה לקצה בכל ערוצי ההתקשרות עם הלקוח
- חיזוק עצמאות הלקוחות ומתן כלים לשימוש מיטבי במוצרי ושירותי הארגון



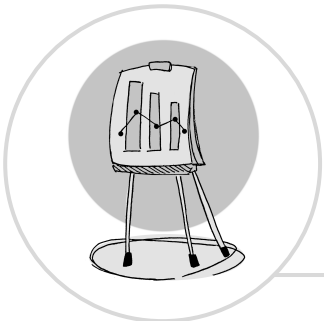


ביסוס תפיסת שירות אחידה בכל דרגי הארגון

- הטמעת תפיסת הלקוח במרכז, ויצירת הזדהות והכרות מעמיקה עם עולמו בקרב עובדי הארגון
- יצירת מעגלים וקשרים בין אגפים שונים של הארגון המקדמים שיתופי פעולה ושיח בין שותפים שונים לעשייה

חסכון במשאבים כתוצאה מייעול תהליכי עבודה פנים ארגוניים

- ייעול שיטות העבודה וחיזוק מעמדם של בעלי תפקידים המשפיעים על חווית הלקוח בארגון
- יצירת ממשקים פנים ארגוניים וחוץ ארגוניים לייעול שיטות העבודה ולחסכון במשאבים



התרומה בשימוש בתהליכי עיצוב שירות חוצה רבדים שונים בארגון, ומקדמת אותם לעשייה רלוונטית עבור קהליה השונים וחווית השימוש שלהם

מחלקת Digital & Service Design ב-TASC מתמחה בייצור חוויות שירות הוליסטיות הנוגעות לתהליכים בכל שכבות הארגון.
צוות המחלקה בעל מומחיות מגוונת,
משלב חשיבה אסטרטגית, עיצובית ודיגיטלית ומפתח תוצרים הנותנים מענה מדויק יותר, מנקודת מבט חדשנית ומעמיקה



אילן שחורי- מנכ"ל חברת TASC ומוביל תחום הדיגיטל
Ilan.Schory@tasc-consulting.com



הדס גולדשמידט – מנהלת בכירה,
מומחית בתחום Digital & Service Design
hadas.goldschmidt@tasc-consulting.com



נורית מילוא – מנהלת בכירה,
מומחית בתחום Digital & Service Design
nurit.millo@tasc-consulting.com