

Experiments-Driven Customer Experiences: עידן האופטימיזציה של חווית הלקוח

שנת 2016 הייתה שנת ה"Data-Driven Marketing". ארגונים רבים דיברו על המעבר ל Data-Driven CX, אבל האם הם באמת מתכוונים לזה? המשמעות של להיות Data-Driven כוללת 3 מיקודים:

דאטה – השקעת מאמץ באיסוף נתוני לקוחות ויצירת תשתית דאטה תומכת טובה עם זהויות לקוח

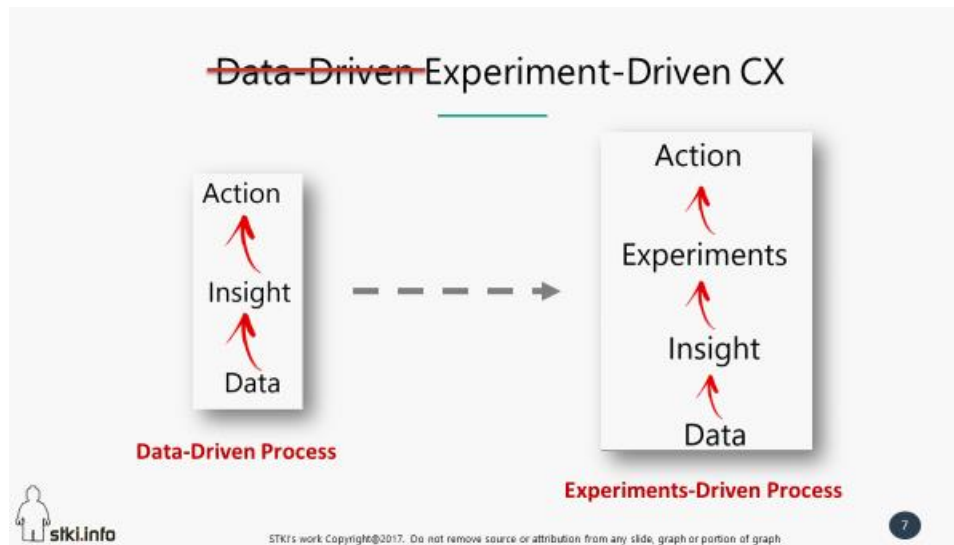
ניתוח ותובנות – שילוב של אנשים (Analysts/Data Scientists/אנשי מחקר ואנליזה) וכלים טכנולוגיים (כלי אנליזה, אנליטיקה וניתוח נתונים), שעוסקים בניתוח מידע דיגיטלי לטובת גזירת תובנות על התנהגויות לקוחות, סגמנטים, מיקרו-סגמנטים, פערם והזדמנויות

פעולה – יצירת מנגנונים המבטיחים פעולה ממשית על סמך הדאטה (דוגמה לפעולה: המסר שיראה הלקוח, בחירת הערוץ, ה"קמפיין", סוג ה"נגיעה", האם כן / לא נפנה אליו). וכאן זה מתחיל להסתבר, כי מסתבר שאין לנו בעיה עם איסוף דאטה וגזירת תובנות, אבל אנחנו מעדיפים להיות אלה שלוקחים את ההחלטה ולא שהיא תילקח באופן אוטומטי. וזה בדיוק הפער בין Data Driven CX ל- Gut Driven CX/Instincts Driven CX



זה לא מפתיע שחברות Digital eCommerce ו Digital Natives הן במהותן הרבה יותר Data Driven מארגוני Enterprise. פשוט אין להן ברירה אחרת. מספיק לבחון את המציאות העגומה שהן צריכות להתמודד עמה (2% אחוז המרה בממוצע, 70% נטישת עגלת קנייה), ולבצע את התחשיב הפשוט הבא: אם עלות הבאת מבקר חדש לאתר eCommerce עולה כ\$3.34 (כולל עלות CPM, CPC), ה breakeven point של הרכישה המינימלית להצדקת עלות זו היא רכישה של כ\$222 (תחת הנחה שיחס ההמרה הוא לדוגמה 3% והחברה פועלת על שולי רווח של 50%) או שמשפרים את % ההמרה או שמשקיעים ב Retention וצמיחה של לקוח קיים. כך או כך, כלי הנשק הבסיסי הוא ניתוח דאטה דיגיטלי.

בחברות אלה, אופטימיזציה של יחס ההמרה (Conversion Optimization) היא המאמץ העיקרי והנפוץ ביותר. ובשביל לבצע אופטימיזציה חברות אלה נדרשות לבצע הרבה ניסיונות כדי להעלות היפותזות, לבחון אותן ולראות מה עובד ומה לא. CXO הנו תחום שאכן צמח בקרב חברות Digital Commerce, מהווה חלק בלתי נפרד מאסטרטגיית הצמיחה של חברות SaaS, ועכשיו נכנס גם לארגונים בהם הדיגיטל הנו רכיב משלים (לאו דווקא עיקרי) באסטרטגיית הערוצים. בחברות אלה המחזור של 'דאטה-תובנות-פעולה' למעשה הורחב לאחרונה, ושלב הניסויים מהווה רכיב נוסף בתוך סט הפעולות הנדרשות – המעבר מ Data-Driven ל Experiments-Driven:



לאחרונה גם בחברות Pure Digital, SaaS eCommerce, מאמץ האופטימיזציה חוצה את גבול ה Conversion ומופנה גם לשיפור של **מסע הלקוח כולו** – Customer Experience Optimization. המטרה הכללית של כל מי שעוסק באופטימיזציה: Uplift להכנסות הארגון. וחברות אלה הבינו שהן לא צריכות להתמקד רק ב Conversion. אופטימיזציה של המסע כולו משפיעה משמעותית על ה-Customer Lifetime Value ועל ביצועי הארגון.

לפני חודשיים **אלכס שולץ, VP of Growth של פייסבוק, העביר מצגת מרתקת**, בה הוא נתן הצצה לאופן בו צוות ה Growth בפייסבוק פועל. על אילו מדדים הם מסתכלים, מה נכון יותר למדוד (עבורם) ומה לא, וגם דוגמאות שממחישות עד כמה שינוי קטן יכול להניב תוצאות מדהימות, אם רק מוכנים לעשות שני דברים:

1. **להתנסות כמה שיותר.** Testing זו הדרך הטובה ביותר להתנהל. אינסוף "פגישות הנהלה" נחסכות פשוט על ידי הרצת ניסיונות בפועל על קבוצות לקוחות ובדיקה מה כן עובד ומה לא. מה שכן עובד – מקבל Scale ומופעל על כל הלקוחות הרלוונטיים במהירות. מה שלא – נשכח ולא מדברים עליו יותר. בלי ויכוחים ובלי סנטימנטים.
2. **לתת לנתונים לדבר בעד עצמם.** פתיחות ואמונה בנתונים שיספרו את הסיפור האמיתי. כי מסתבר שאנשים טועים די הרבה.

בהתייחס לקהל יעד משמעותי מאוד עבור פייסבוק – המפרסמים, שולץ שיתף בדוגמה מצוינת שממחישה עד כמה לדבר כ"כ פעוט כמו שינוי המלל שפייסבוק ביצעה ב icon ה- Call to action שפונה למפרסמים – מהמילה: "Advertise" לניסוח: "Create an Advertisement" הניב שיפור של 40% במספר המפרסמים! שיפור משמעותי מאוד בתוצאות העסקיות.

איך מגיעים לתובנות קטנות/גדולות כאלה? על ידי התנסויות ולמידה. כמה שיותר התנסויות קטנות. 90% מהן כנראה יהיו לא מוצלחות ואולי אפילו ייראו "מטופשות", אבל האחוזים הבודדים – אותן תובנות קטנות שכן נצליח לעלות עליהן, עשויות להיות מאוד משמעותיות. הערך העיקרי שאנחנו יכולים לצפות לקבל מיוזמות אופטימיזציה הוא היכולת לחשוף דפוסים חבויים של התנהגות לקוחות (=תובנות). מכאן נוכל לגזור הבנה לגבי "מה הוא ערך" עבור הלקוח (=תובנות), איפה זה פוגש את המטרות העסקיות שלנו (=תובנות), מה כדאי לבצע כתוצאה מכך (=פעולות), ולבחון את התוצאות (=דאטה).

זה יכול להישמע די מתיש וכאוטי. ואכן לא מדובר על פרויקט אנליזה חד-פעמי, מדובר על למידה מתמשכת.

מתי לא להיכנס לCX?

- ✓ אם אין מוכנות בארגון להיכשל
- ✓ אם מנהלי הארגון לא מוכנים "לסמוך" על הנתונים ומעדיפים תמיד לקחת החלטות שמונעות משיקולים אחרים
- ✓ אם אין מחויבות ללמידה מתמשכת (זהו לא פרויקט חד פעמי אלא מסע מתמשך של ניסוי ולמידה, צריכה להיות פונקציית אנליזה שתעסוק בכך באופן מתמיד ותלך ותשכלל כישוריה בתחום. להערכתנו פונקציה זו תהפוך להיות נכס משמעותי מאוד לארגון (בין אם מדובר באיש/אשת אנליזה, במישהו/י שעוסק בזה כחלק מתפקידו, או ביחידה עם מספר אנשי אנליזה)

אם כך, אנו מתחילים לראות שהמונח היותר מדויק ל Data-Driven CX הוא Experiments-Driven CX.

מיהם האנשים המומחים בהתנסויות ומציאת דרכים מתוחכמות לאופטימיזציה?

אחד מהתחומים ה"נוצצים" ביותר בסצנת הסטארטאפים כיום הנו תחום ה Growth Hacking (מונח אותו כנראה טבע ב-2010 Sean Ellis – Growthhackers.com).

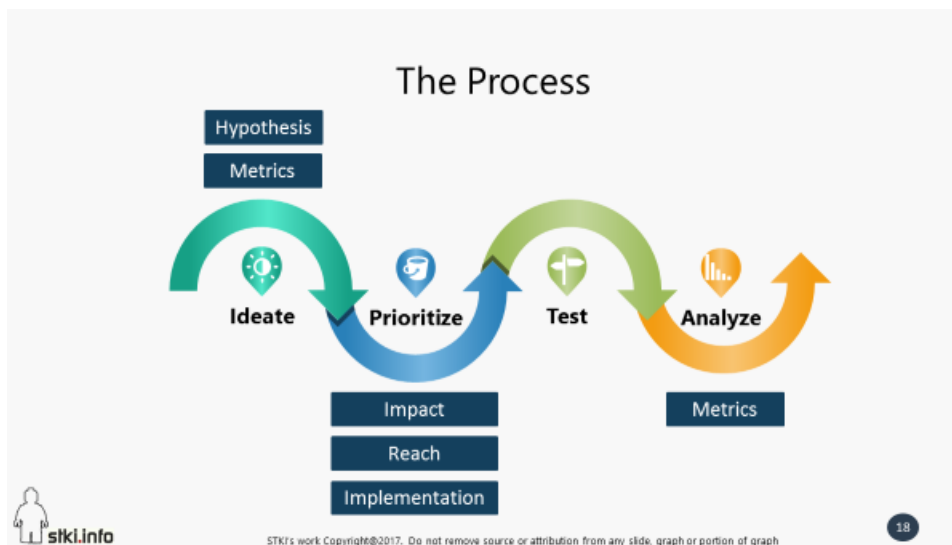
המטרה של Growth Hacking היא אחת ויחידה: להביא לצמיחה, בדר"כ כלכלית. לדוגמה, עבור סטארטאפ שמספק פלטפורמה של רשת חברתית, Growth = מספר משתמשים; עבור סטארטאפ בעולם התוכן, Growth = ויראליות גבוהה של תוכן; עבור סטארטאפ בעולם eCommerce, Growth = אחוז המרה/הכנסות.

לאחרונה מעצבי חוויית לקוח (CX) מתחילים לעשות שימוש בטקטיקות של Growth Hackers. לא מדובר על תחומים זהים. המטרה בעיצוב חוויית הלקוח היא שיפור החוויה הכוללת מנקודת המבט של הלקוח, בעוד ש Growth Hacking עוסק בצמיחה וגידול ההכנסות בכל דרך אפשרית.

אולם הטקטיקות והעקרונות של Growth Hackers יכולים להיות מאוד שימושיים עבור מעצבי CX: שימוש בכלים אנליטיים שעוזרים לזהות דפוסים חבויים בהעדפות לקוחות; חשיבה יצירתית שיוצאת מחוץ לגבולות ה"חוקיות" הברורה של engagement עם לקוחות (מכאן המונח "Hacking" – לא מדובר על האקינג במובן ה"עברייני", אלא על Hacking במובן של שבירת החוקים של "איך מגיעים לצמיחה במודל הקלאסי" והמצאת דרכים חדשות ויצירתיות, שרובן יעבדו היטב רק בפעם הראשונה וחיקוי של Hacks אחרים כבר לא יעבוד באותה האפקטיביות).

ניתן לתאר את תהליך ה Growth Hacking ב-4 שלבים:

1. **שלב הרעיון** – העלאת היפותזות ורעיונות שכדאי לבחון
2. **שלב התיעדוף** – איזה רעיונות אכן יגיעו לבחינה, ובאיזה סדר תיעדוף?
3. **שלב הניסוי** – בחינה בפועל של הרעיונות (הרצת מבחן + קבוצת בקרה, הרצת מספר וריאציות במקביל)
4. **שלב הניתוח** – בחינת התוצאות כדי להחליט האם יש הזדמנות לגדילה



מספר דוגמאות ל Growth Hacking ידועים, שהיוו רכיב משמעותי בצמיחה וגדילה של חברות ידועות:

- **Dropbox** – יצירת תכנית תמריצים "לצרף חבר" (החבר מקבל disk space חנים וכך גם הממליץ), התוצאות היו מדהימות. קפיצה מ 100K משתמשים ב 2008 ל 4 מיליון ב 2010 ועד היום 35% מלקוחותיהם מגיעים מה Referral program וזו
- **YouTube** – הוספת קישור ה "Embed" שמאפשר שיתוף הסרטונים בכל מדיה דיגיטלית בקלות הקפיצה משמעותית את השימוש
- **Hotmail** - הוספה אוטומטית של המלל "קבל אימייל חנים" + לינק להצטרפות בסוף החתימה של Hotmail emails
- **LinkedIn** - פישוט הוספת endorsements ל- Connections על ידי קליק אחד
- **Airbnb** – הדוגמה המפורסמת ביותר כנראה וגם ה"אפורה" ביותר (חוקית אבל מעט בעייתית מבחינה אתית). בתחילת הדרך כשנה לאחר שעלה האתר והוא קצת דשדש, הם שאלו לקוחות היכן הם פרסמו דירות לפני שהגיעו ל Airbnb והבינו ש Craigslist הייתה התשובה הנפוצה ביותר. הם ייצרו API ל Craigslist בעצמם, כך שכל דירה שפורסמה ב Airbnb אוטומטית פורסמה גם ב Craigslist. אנשים שהקליקו על מודעה שהופיעה ב Craigslist לעוד פרטים הגיעו ל Airbnb. הם גם פרסמו Reviews שהובילו לאתר שלהם, ובעצם רכבו על פלטפורמה של מתחרה. ל Craigslist לקח כשנה וחצי לעלות על זה ובינתיים Airbnb הפכה למפלצת שכבר לא ניתן לעצור.

כל הדוגמאות האלה (כאן ניתן לשמוע על עוד) הן תוצאה של התנסויות ובחינות של מה עובד, Scaling ודברים שעובדים, ותוצאות משמעותיות מאוד שהתקבלו כתוצאה מהמהלך.

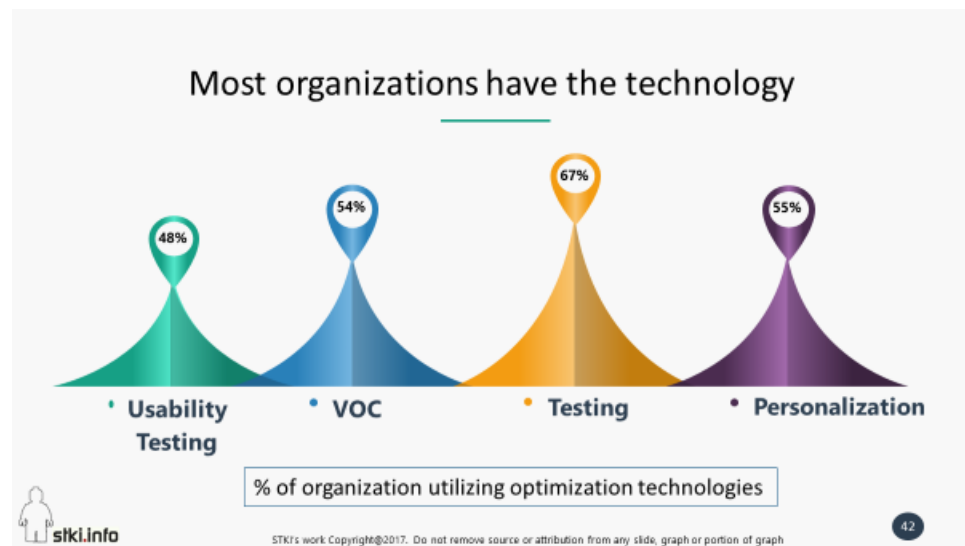
המכנה המשותף: (OPN (Other People's Network) – אנשים כבר נמצאים במקום אחר. במקום לבנות רשת חדשה ולשכנע את כולם לעבור אליי, מתחברים לרשת הנפוצה ביותר ורוכבים עליה להשגת צמיחה מאוד מהירה. זהו נדבך נוסף בכלכלת הפלטפורמות עליה אנו מדברים הרבה לאחרונה.

כלי אופטימיזציה: אילו כלים טכנולוגיים נכללים תחת הגדרה זו?

המונח "אופטימיזציה" בהקשר של חויית לקוח כולל כמה תתי תחומים:

- מנועי המלצה
- כלי פרסונליזציה | Behavioral Targeting
- Online Testing (הכוללים A/B Testing, Multivariate Testing, Multi page Testing)
- VoC – כלי משוב | Voice of the Customer
- כלי Web Analytics, Mobile Analytics, Interaction Analytics, CX Analytics
- מעבדת שימושיות
- ועוד

מסתבר שליותר ממחצית מהארגונים כיום יש כבר כלי אופטימיזציה קיימים בארגון. אולם בקרב ארגונים אלה, השימוש אינו מספק. רוב הארגונים פשוט אינם מצליחים לנצל את הכלים מסיבות שונות (העיקרית: מחסור בכ"א מתאים, חוסר מוכנות ארגונית, חוסר מחויבות ללמידה מתמדת). לדעתנו, הסיבה המשמעותית ביותר היא תרבותית. Testing זו לא טכנולוגיה, זו תרבות ארגונית. רוב הארגונים לא באמת מוכנים לפעול על סמך מה שעולה מן הדאטה, לא מוכנים להתנסות בדברים שלא ברור מה ייצא מהם, ולא מוכנים להיכשל.



החסמים העיקריים להצלחה הנם של יוזמות אופטימיזציה של חויית הלקוח בארגון:

- החסם הפסיכולוגי
- חוסר מחויבות לתהליך הלמידה האדפטיבי הנדרש (הנחה כי זהו "פרויקט")
- חוסר מוכנות להיכשל
- אין מספיק דאטה (בתצורה הנדרשת)

שן Brainstorming וסיכום שולחן עגול:

במפגש שולחן עגול שקיימנו כסשן של סיעור מוחות בתחום, עלו התובנות הבאות מצד משתתפי הדיון:

1. מהם אתגרי המותג בעידן הדיגיטלי:

העובדים אינם מחוברים לשיחה הדיגיטלית של המותג. קיים פער בין המימד הפיזי (נקודת המכירה/מוקד שירות) למימד הדיגיטלי אפילו ברמת התמריצים.

עולם הדיגיטל שבר את החלוקה הקלאסית של שיווק/מכירות/שירות, והאתגר הארגוני כיום הוא "חיבור" מקטעים אלה. ישנה חשיבות גדולה לבניית תפקיד של ניהול חויית לקוח בתוך הארגון.

אבל הפער בין ציפיות הצרכנים ליכולת של הארגון לעשות שימוש מתקדם בדאטה על מנת להכיר את הלקוח יותר טוב רק הולך ומתרחב. הצרכנים מצפים להיכרות יותר אישית והבנה של המסע בו הלקוח מצוי עד כה ובפועל יש לא מעט אכזבה ותסכול כשזה לא מתקיים. ברור כי שימוש נכון בדאטה זו הדרך להגיע לאותה היכרות יותר טובה אך ארגונים לא באמת עושים מספיק שימוש בדאטה על מנת להכיר את הלקוח מספיק טוב. בנוסף, יש תחושה שאנו נעים בשני צירים מקבילים: האחד – פרסום ומהלכים גדולים כדוגמת פרסום בטלוויזיה וכד': תהליך מוטמע. השני – מיפוי מסעות צרכן: תהליך בהתהוות. אין עדיין חיבור בתהליכי העבודה.

2. מהם המדדים להצלחה?

אחד מהמדדים עליהם דובר בדיון הוא Trust. איך מייצרים אמון במרחב הדיגיטלי? זהו אתגר לא פשוט. אמון יכול להתקיים באמצעות "נגיעות" ספציפיות שמוסיפות ערך ללקוח – מעין הוכחת יכולת מצד הארגון. לדוגמה, טיפול מיטבי בתלונות, העברה לנציג למי שמסתבר בתהליך הדיגיטלי, נגיעה אישית פרסונלית אנושית יכולה להיות מאוד משמעותית בבניית האמון.

3. אנחנו מדברים על מיקרו-סגמנטציה ובכלל על גישת ה Data-Driven כבר שנים. איך זה שתפיסות אלה עדיין לא מתממשות בארגונים?

אם נצליח לטרגט ברזולוציה יותר גבוהה – האם נרוויח יותר? התשובה היא חד-משמעית כן. אולם בניתוח הסיבות, עולה כי הבעיה היא לא ברצון של הארגון לחדשנות אלא יותר בצד היישום. הסיבות המכשילות העיקריות:

- ה"ברזלים" של הארגון: הכבדות שלו כפועל יוצא מהגודל; המבנה המסורתי; מערכות הליבה והתשתיות הטכנולוגיות שאינן תומכות עדיין בצורך; תהליכים – רכש, בירוקרטיה, הגבלות משפטיות, רגולציה, ועדים...
- תרבות ארגונית: שרוצה לראות תוצאות מדידות ROI. קשה "לחלום" על משהו עתידי שלא בהכרח יצליח.
- עפ"י גישת הארגון הקלאסית, מיקרו סגמנטים הם לעתים "קטנים מדי" להתייחסות – לטרגט אוכלוסייה ספציפית זה לא כ"כ "מעניין" (זוהי גישה מסורתית שעדיין קיימת בהרבה ארגונים). אנשי השיווק המסורתיים כן מבינים שהשיווק הדיגיטלי מביא תמורה גדולה, ה-Shifting מתקיים ובשלב מסוים יהיה ה Tipping point. אבל בתוך תקופת המעבר הזו שאנו נמצאים בתוכה, בתכנית השיווק של היום עדיין לא רואים "בוא נפנה אל קהל ספציפי סטודנטים... אלא בוא נפנה לקהל יעד יותר רחב".
- Disconnect בחויית הלקוח: לא עושים חיבור בין חוייה דיגיטלית לחוייה פיזית
- ניתוח-יתר של ניתוחים שמביא למצב בו שני ניתוחים שונים של אותו הדאטה יכולים להגיד דברים מאוד שונים. פרשנות של נתונים יכולה לחלוטין לשנות את המציאות לגמרי. שלב זה תוקע את המעבר ל

- Actions ולמעשים על סמך הדאטה כי לא ברור מה צריך לעשות. צריך להשלים עם זה שאין דבר כזה "אמת מוחלטת" ואין מידע מושלם. צריך לתת למספרים לדבר ולבדוק אם יש סתירה, לשאול למה ומה עומד מאחורי זה. אחד המשתתפים ציטט [מחקר של Harvard Business Review](http://Harvard Business Review) על פיו מנכ"לים מוצלחים הם אלה שלוקחים החלטות מהר, על סמך מידע חלקי בלבד (כ-65%).
- **הניתוח והתוצאות איטיים מדי.** אם כבר מגיעים למצב שכן בונים "מסע" – הניתוח שלו מצריך כ"א שלא תמיד זמין כי תמיד יש פעילויות אחרות שוטפות שצורכות את תשומת הלב ואז קשה לעשות "סטופ" ולהתעסק רק בזה.

4. אז מה צריך לקרות כדי שהשינוי יתרחש?

מה שנדרש הוא שינוי ב- State of mind או מהלך ארגוני אסטרטגי משמעותי (לעתים "החלפת מנכ"ל/ית זה טריגר טוב למהלך כזה, אבל לא מספק - שכן יוצרים תכנית אסטרטגית ארוכת שנים אחרת ונצמדים אליה במקום הקודמת, אין את האדפטיביות המתבקשת).

בסיכומי של עניין, המשתתפים הסכימו שהשינוי הארגוני כן מתרחש וצריך להאמין בזה, לא להרים ידיים, אבל הוא מאוד איטי ואף "זוחל".

5. מה התפקיד של Agencies, משרדי הפרסום הדיגיטל והמדיה, במציאות החדשה?

החוקק של משרד פרסום הוא ביכולת שלו להעביר את המסר לקהל הנכון ולעסוק בומתג ובסיפור. הם צריכים להבין את המסר הנכון ולייעל את הדליברי שלו במדיה הנכונה. נקודת חוזק מעניינת שפוטנציאלית יכולה להיות ל Agencies זה חוזק רשתי. ה Agency מהווה Hub מסוים ומאגד מידע על "השוק" והלקוחות שיכול מאוד להועיל לארגון. רוב המשתתפים בדיון סברו כי ה-Agencies צריכים ללוות את הארגון מההתחלה ומהשלב האסטרטגי, חלק חשבו שתפקידו מסתיים בשלב הראשוני (Awareness), אחרים חשבו שלא.

אבל כן הייתה תמימות דעים לגבי זה **שהמידע על הלקוח הוא הכוח של הארגון, צריך להישאר פנימית** ויכולת הניתוח של הדאטה חייבת להיות ע"י כוח אדם פנימי של הארגון. כמו כן, אין עוררין על כך שניהול חויית הלקוח והפונקציה הזו של מנהל/ת חויית לקוח CXO חייבת להיות in-house.

ה"בשורה" תבוא מסוג חדש לגמרי של ספק חיצוני שיהווה One-stop-shop וישלב הכל תחת גג אחד, קריאייטיב, כ"א בעל כישורים ומיומנויות נדרשות שכיום חסרים בארגון, Benchmarks של השוק ועוד. יש תקווה שגופים אלו יסייעו לארגון לעשות את ה Shift לשם (מתוך הנחת המוצא שהארגון בסופו של דבר יתפעל זאת פנימית וכי הגורם האחראי על חויית הלקוח חייב להיות פנימי). כשיהיו ספקים כאלה זה יהיה בבחינת Disruption של השוק הזה. אבל גם אם גוף כזה יהיה קיים, המדידה והניהול שלו יתנהל פנימית Inhouse.

חלק מהארגונים יבחרו (כפי שחלקם כבר עושים כיום אולם זה עדיין נדיר יחסית) לקיים מעין סוכנות Inhouse לשיווק דיגיטלי, כולל אפילו סטודיו והפקה.

בעייתיות שצוינה כיום אצל משרדי הפרסום הקלאסיים: יוצאים מנקודת הנחה שהם יודעים מה הפתרון. נדיר שיעשו מעין "ניסוי" של 2 קריאייטיב שונים ויבדקו מה עובד. גם לא קיים תהליך של למידה בעקבות המהלך מה נכון ומה לא.