

התאחדות התעשיינים בישראל הנה המצק שלך!



עמוד הבית < גיליון 616

"דבר אליו בפרחים" - אסטרטגיה שונה לגבייה יעילה וחכמה יותר

הדרך הפרקטית להישרדות עסקית בעת משבר

מאת: ניצן גולדברג *



ניצן גולדברג

בשנים האחרונות ניכרת מהפכה של ממש בהתייחסות לנושא הגבייה בהקשר הכולל הן של צד המכירה הנכונה והן לצד של שיפור תזרים המזומנים. אלו למעשה שני צדדים של אותו מטבע. מזה כמעט עשור, האחריות והניהול השוטף של מערכת הגבייה עברה ברוב הארגונים, מניהול אגף הכספים לאחריות ולתפעול של אגף המכירות והשיווק. ברור, שהשינוי הארגוני תפיסתי של מקומה של הגבייה בארגון, הוביל לבעיות ולשאלות שבעבר לא הוכרו. ההצלחה בגבייה, הינה הראשית שבהן. **קל וחומר בימי משבר כלכלי מחרף ומוסר תשלומים מתדרדר.** כיום, נהוג לראות במכירה על הנייר ללא תרגום פרקטי בגבייה, כמכירה לא סגורה. מכאן,

ש אחד ההיבטים המאתגרים בניהול העסק, הינו גביית התשלום בזמן המוסכם מהלקוחות. הסיבה העיקרית לחוסר ההצלחה והתסכול אשר חווים מנהלים רבים, הינה ההתייחסות לגבייה כאל פעולה טקטית-מקומית, תוך שימוש ברוב המקרים בפעולות אגרסיביות. גבייה זו, לא רק שאינה יעילה, אלא גם עלולה לגרום נזק שיווקי עצום וזאת ממספר סיבות.

ראשית, ברוב המקרים, 80% ויותר ממאמצי הגבייה מופנים ל-20% בלבד מהלקוחות – מה שמותיר מעט מאד "זמן גבייה" איכותי מהלקוחות האחרים. שנית, הגבייה האגרסיבית מופעלת, לעיתים, גם מול לקוחות אשר יש להתייחס אליהם "בכפפות של משי". שלישית, עלול להיווצר "מעגל קסמים", בו סירוב הלקוח מוביל לניסיון גבייה אגרסיבית, מה שגורם ללקוח להתמיד בסירובו וחוזר חלילה. הדבר גוזל משאבים רבים ולעתים קרובות אף ללא השגת התוצאה המיוחלת.

תהליך גבייה יכול להיות משימה פשוטה ודי קלה. מנהלים אשר השתתפו בסדנאות לגביית כספים, לומדים את האסטרטגיה שמאחורי השימוש המושכל בכלי הגבייה השונים. לא מדובר ב"פתרונות קסם" כלשהם, אלא ב"ארגז כלים" מסודר, אשר בבסיסו היכולת להבחין בין ארבעה סוגי לקוחות: **"לקוחות הפרחים"**, **"לקוחות התזכורות"**, **"לקוחות טיפול ממשי ותקיף"** ו**"לקוחות כל התחמושת בשפה שונה"**. כל סוג לקוח והתכונות הייחודיות לו. כל סוג לקוח ואסטרטגיית הטיפול המתאימה לו.

1. **לקוחות "הפרחים"**: לקוחות אלה עומדים תמיד במחויבותם - הן לגבי הסכום והן לגבי תנאי התשלום. הם עושים

זאת מתוך מוסר עסקי פנימי, בבחינת "אל תעשה לספק מה שלא היית רוצה שהלקוח יעשה לך". אצל רוב החברות, הם מהווים כ-80% מכלל הלקוחות.

בלקוחות אלה, אין לעשות שימוש בגבייה אגרסיבית. תחת זאת, יש "לדבר אליהם בפרחים" - לשבח את מוסר התשלומים הגבוה, לציין את רמתם העסקית ולהגיד שוב ושוב כמה טוב ונעים לעשות עימם עסקים. במילים אחרות, יש להשתמש בחיזוקים חיוביים וללא שום מאמץ גבייה אגרסיבי, שיכול רק לפגוע ביחסים הטובים.

במהלך הסדנאות, נשמעת לא פעם מצד המנהלים הטענה, כי צורת התנהגות זו מצד העסק, ממש לא תואמת את האופי הישראלי וכי קיים חשש כי דווקא התשבחות הללו יגרמו ללקוח להרגיש "פראייר" ולהתחיל להתנהג ככל השוק. חשש זה אינו מוצדק, שכן דרך התנהגות וקוד המוסר בעסקים, נבנה על-פי חזונה פנימי של החברה - והנהלתה בראשה.

2. לקוחות "התזכורות": אלה מקיימים ברוב המקרים את מחויבותיהם, אולם לעתים "שוכחים" לעשות זאת. אפיונם הוא בעצם הצורך ואולי גם הרצון, "לשמע" מהספק. הם מהווים בקרב רוב העסקים כ-10% מכלל הלקוחות.

לקוחות אלה, נחשבים כמובן ל"לקוחות טובים" ועל כן גם פעולת הגבייה מולם צריכה להיות עדינה. שיחה בנוסח "מה נשמע, האם קיבלת את החשבונית לפירעון בתחילת החודש הבא", הינה בעצם רוב רובה של הגבייה האקטיבית אשר דרושה. ניתן לייעל את הפנייה על-ידי מערכת תזכורות אוטומטית וממוחשבת. הצד השני לא יזדקק ברוב המקרים ל"רמזים" נוספים...

לקוחות הפרחים ולקוחות התזכורות, מהווים יחדיו כ-90% מתיק הלקוחות. כלומר, עבור רוב הלקוחות שלנו, שימוש בגבייה אגרסיבית אמור לשאוף, שלא במפתיע, לאפס. נתון זה הינו חשוב ביותר, שכן הוא מאפשר למערכת להתנהג בנינוחות כלפי הלקוחות ה"טובים" ומנגד, לפעול במלוא המרץ נגד הלקוחות ה"בעייתיים", אשר מורכבים משני סוגים ומהווים 10% בלבד מתיק הלקוחות. מולם, בהחלט ניתן להשתמש בשיטות אגרסיביות יותר.

3. לקוחות "טיפול ממשי ותקיף": זהו גרעין הלקוחות, שמתיש את מערך הגבייה, שכן הם "החורגים הסדרתיים". הם מבטיחים הבטחות, מספרים סיפורים ומנסים להתחמק מהתשלום בדרכים יצירתיות. עיון בתיק הלקוח, ייגלה בדרך כלל התנהגות שיטתית של "גניבת ימי אשראי".

בפלח זה יש לטפל, בעיקר כפעולת מנע, במלוא העוצמה הגבייתית. דהיינו, הפעלת מהלכי גבייה תקיפים, ממשיים, חכמים, ממוקדים ועקביים. כל הטכניקות והתחכום הגבייתי מופנים בעצם למגזר זה והמטרה האסטרטגית הינה ברורה: לא לאפשר להם להתדרדר לדרג הרביעי, הגרוע ביותר...

4. לקוחות "כל התחמושת אך בשפה שונה": השם הרע שנילווה למערכת הגבייה בארץ, מקורו בעיקר בגרעין זה. אלו לקוחות שמתאפיינים בכך שלא רק שאינם מקיימים, אלא גם אינם חשים צורך להבטיח. לקוחות אלה ניחנים, לא אחת, במחשבה עסקית פלילית ומגמה של ניצול הספק למטרות רמייה - כולל תרגילי "עוקץ" למיניהם. לקוחות אלה מככבים בספרי החשבונות ב"הפרשה לחובות מסופקים" או תחת הקטגוריה של "חובות אבודים".

באופן מפתיע, תפקידה של מערכת הגבייה מלקוחות אלה, הינו מינורי יחסית ללקוחות הנמצאים ברובד השלישי. זאת מכיוון שבשלב זה, מאמצי הגבייה מועברים מהדרג הגובה אל מדרגי ניהול גבוהים יותר, הנעשים בעיקר על-ידי שימוש באמצעים לא שגרתיים שהעסק נמנע עד כה משימוש בהם. ברוב המקרים, יש לשדר מסרים חריפים לצד השני, בטון ובשפה שהצדדים לא הורגלו בה. על המסרים להיות מאד חדים ובהירים, לעיתים בפי הלא פורמאלי שלהם.

איתור מוקדם של לקוחות אלה, הינו בעל משמעות אסטרטגית לכל חברה – הרבה מעבר למשקלם הגולמי העומד על 3% מתיק הלקוחות. לגביהם, ה"גבייה" הטובה ביותר הינה פשוט להסירם מתיק הלקוחות!

לסיכום, על כל בעל העסק למיין את הלקוחות שלו לארבעת סוגי הלקוחות. ברוב המקרים הוא ייווכח לדעת, כי כ-90% מתיק הלקוחות דורשים מאמצי גבייה קלים ופשוטים למדי ברובד הראשון והשני, בסדר גודל של לא יותר מכ-10% מאמצעי הגבייה במערכת. במידה והמצב אינו כזה, יש לחקור מדוע. מטרת העל הברורה, היא לנטרל לגמרי את הגרעין הקשה והקרימינאלי ולצמצם מאד את "הנצלנים הסדרתיים". זוהי מתכונת בטוחה לגבייה, פשוטה, מהירה והכי חשוב - עתירת מזומנים!

המכללה לניהול בתעשייה תקיים סדנא בחודש יוני, בנושא:

"גבייה יעילה ונחושה בזמן משבר"

לפרטים נוספים ניתן ליצור קשר עם יעל לוקש, רפרנטית המחלקה לכלכלת עסקים.

טלפון: 03-5198867, או במייל rael@industry.org.il

ניצן גולדברג M.A. - מנכ"ל "ניצן גולדברג ניהול כספים והדרכה פיננסית", מתמחה ומנוסה בהקמה, ליווי והדרכה של מערכי גבייה בארגונים ובחברות. מרצה בכיר בסדנאות לגבייה אפקטיביות. מעביר סדנאות פנים ארגוניות מגוונות.

www.nitzangoldberg.com

nitzan@nitzangoldberg.com