



עבודות שירות

התפישה השירותית של חברות התקשורת בכלל והסלולר בפרט, גורסת לרוב שצריך לעשות יותר בפחות השקעה • ד"ר איתן אור, מנכ"ל TACK, טוען בלהט כי מדובר בגישה מוטעה מיסודה, ושהחברות צריכות להתמקד במרדמים איכותיים ולא כמותיים כדי להבין איך אפשר לעשות את הדברים אחרת

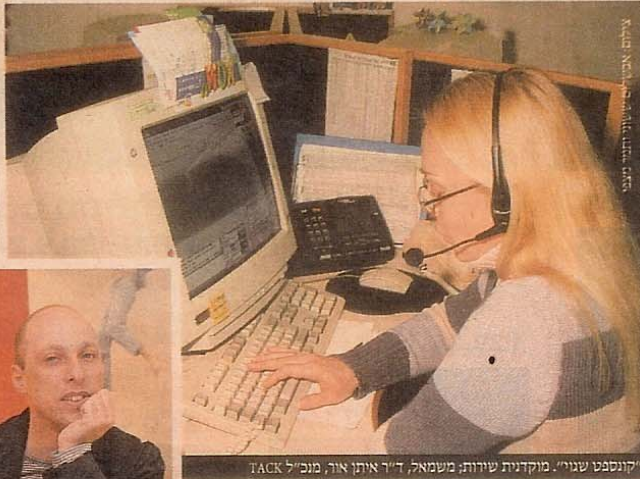
הישגים ותחומים מאד. האם מישור מחברות הסלולר חשב על זה כשהוא בנה את קטלוג המכשירים? למשל, אין באמת מכשירי VIP עסקיים. יש עוד דוגמאות. מי מאתנו לא מכיר את העובדה שהברות הסלולר מנהלות למעשה את החשבון שלנו ולא אותנו כאנשים. כל פעם שנכנסים לתפר לך שירות או כשיש לך כמניי בקשה, הם דבר ראשון מעלים את החשבון שלך ומנסים לברר דרכו מה ניתן לתת לך. נותני השירות לא יודעים להסיי תכל למנוי כפנים לתבין מיד, מה הוא באמת צריך ועד כמה הוא באמת שווה לחברה".

הטעות השנייה של החברות אותה מצייין אור הוא בתהליכי העבודה. "הם כוננים בקרות צמודות מדי ורק על מרדמים מרדמים. זה מקצץ כפנים לנותני השירות והופך אתם לראש קטן בעל מוחם. החברות יצרו מערכת משכב ללל שבודקת למשל זמן מתן מענה, תסריטי שירות, והוראות ברורות ומדויקות איך מטפלים כלל מקרה לגופו. כל אלו לא מוללים העמקה בבנת, אלא את האקסטרה מייל" שיעשה את הלקוח מרוצה באמת. מעורבות המחשוב לשירות והלקוחות, ה-CRM, הן אומנם אבן הבסיס לשירות, אבל יש קיבעון בני צול של".

הטעות השלישית, לדיי רו של אור, קשורה לממשקים בין מערכות מקביליות בארגון, עם הפירות הוות ובלתי ניתנות כמעט לניסוח. "למשל יש נתק בתהליכים בארגון, של מכירות, שירות חובב חיים בנפרד. איש מכירות לא יוכל לתת לך תשובות בתחום החיוב, ואיש השירות לא יציע לך הצעות מכירותיות. יש למעשה בארגון שלוש מערכות שאינן מסונכרות, וכך ללקוח אין נקודת ממשק אחת לקבלת שירות מלא".

הטעות הרביעית על פי אור היא במיומנות נתן ני השירות. "יש היום מנהיגות ניהולית מאוד הלשה בתחום השירות. למנהלים יש ברך כלל תקשורת וזה עם העובדים, כשהם מודדים אותם רק על פי פרמטר ריים כמותיים שאינם אומרים הרבה. ודימת המידע בין הדריג הניהולי לנותני השירות היא דלה. אין היום חוץ ושאר רוח בשירות".

אור טוען שניתן לצאת מהתפישות השגויות של שירות הלקוחות בישראל, והוא רואה דוגמאות לכך בעולם. בעיקר בארה"ב. "החברות מנסות כל הזמן לשמור את איכות השירות, שכוללת גם את ההצעות השיווקיות שמקבל הלקוח לעד שלו לחברה. לכל ערך, כלומר הכנסה רוחו שמייצר הלקוח, יש נקודת איזון אתה לאיכות השירות במובן המובלל שלה. לנקודת איזון זאת שאפים המפעילים. לעיתים קרובות שווה הרבה יותר להעניק איכות שירות ההצעות אטרקטיביות יותר, מאשר לרדוג לערך שמייצר הלקוח ברגע נתון".



קונספט שגוי. מוקדנית שירות משמאל, ד"ר איתן אור, מנכ"ל TACK



טים יתר על המידה, אני יכול לוטר בשלב מסוים היה רצון גדול מצד הובי והלמצוא לחברה שלי פתרון, אולם חוסר היכולת מבחינת תפישה מחשבתית של מנהל השירות לעכל את מה שהוא צריך לעשות בעבורי, כמו גם חסם בירוקרטי וקיבעון, הפכו מולך שירותי לא מאוד מורכב למטבר לביצוע מאן כמות".

TACK ניתנה את רמת השירות של החברות בישר"א, ועשתה לה בניצחון מול חברות בעולם. במרדמים איכותיים ולא כמותיים. אור מזהה 4 קבוצות מרכזיות של מעיינות שיעשות חברות הסלולר. "הטעות הראשונה היא בעולם האסטרטגי, כשהשירות צריך להיות תלוי תרבות, והתרבות הישראלית היא כידוע יותר דית מאוד. סגנון השירות לא עונה על האפיי הישראלי. החברות מנתחות את המניי לפי שירותים שהיא עשה בהם שימוש בעבר, והיא מתאימה את השירות או את ההצעות השיווקיות על פי ניתוח לאחור. זאת במקום לנתח אילו שירותים הוא היה מעדיף או צריך לקבל. בנוסף, איך לא ברק איה סגנון מענה כל לקוח מעדיף, באינטרנט בטלפון או במרכז שירות, ולכן להיעי רכתי יש רגש רב מדי על מנע אנשי יקר, מקום בו כן ניתן היה לחסוך. במילים אחרות, ניתוח טוב יותר של המניי, צרכי והעדפותיו, היה יכול לייצר מעטפת שירות יעילה הרבה יותר", אומר אור. לאור גם יש דוגמאות. "הישראלים הם מטיי סטטוס,

האם הקונספט שגוי? ד"ר איתן אור, מנכ"ל TACK, חברת ייעוץ המתמחה בין השאר בתחום שירות הלקוחות, טוען בלהט כי תפישת השירות של חברות הסלולר לר מטעה מיסודה.

אור, דווקא אינו מגיע בתחום הכלכלה או מנהל עסקים, למרות שיש בחברה עובדים בעלי תרעק כוח. הוא בה מכיוון הפסיכולוגיה הארגונית. לכן, האיית העולם שלו לגבי שירות הוא שונה, אפילו מרעננת במחוזותינו. אפשר לסכם אותה במשפט אחד: חברות הסלולר מנתות את השירות רק באמצעות נטונים מרדמים ומטפלות בשירותיות בהתאם, במקום לעשות את באמצעים יותר איכותיים.

"החברות פשוט מנתות פרמטרים לא נכונים כשהן קובעות את השירות", אומר אור. "הנציגים אמנם מרבי רים יפה בטלפון בשלום ויודעים לשאול בסוף השיחה, בהתאם לקבוע בתסריטי השירות, אם יש עוד משהו שהם יכולים לעזור לנו, אבל בגדול הם לא ממש יודעים לענות לצרכים של הלקוחות. התשובה 'לא' או 'אי אפשר' נשמעת יותר מדי. הם אולי יודעים לענות בהזדמנות, אך עדיין תשובה שלילית לא תורמת לרמת השירות", אומר אור.

היעיות של אור הוא כמו פתגם הידוע בו מתפשים את המטבע מתחת לפנס ולא במקום שבו הוא נאבר, כי זה פשוט נותן. כך גם חברות הסלולר. הן מחפשות לשפר את השירות במקום הלא נכון. במקום בו הן יטר לות למדוד אותו.

אור מתאר מקרה אישי של שירות גרוע אותו הוא קיבל בימים האחרונים דווקא מפריטנו, והחשבט למר בילה בתחום השירות בישראל. "מבלי להכנס לפר-

1 סוף 2005, כשגיל שרון נכנס לתפקידו כמני כ"ל פלאפון, היה לו ברור שהוא צריך לעשות משהו לגבי הצעות החברה. הוא הסתכל על הד"רות הכספיים של המתחרים, ראה את ההבדל בינם לבין אלו של פלאפון. שיעורי הרווחיות של פלאפון היו נמוכים הרבה יותר. נכון שהסיבה המרכזית היא הטכני לוגיה הייחודית של פלאפון - CDMA, שמייקרת לה את המכשירים ומחסרת לה את ההכנסות משירותי נדיי דה, אבל גם לסעיף הוצאות יש השפעה על ההבדל. שרון חיפש מאיפה לחסוך והגיע למסקנה שגיי תו לעשות זאת בשירות הלקוחות. התכנון היה להפי חית מאות עובדים, אך לנסות ולא לפגוע ברמת השיר רות. איד: על ידי כך שהעובדים שנתונים יעברו יותר משמורת, ובאמצעות מימסום כוח העבודה הקיים על ידי שיפור תהליכי העבודה. בכלל, באתה עת שוק הסלולר, ולא רק פלאפון, בחו היטב את גישתו לשירות הלקוחות. המנהלים הבכירים של החברות חשו כי הוצאות על שירות הלקוחות הן אירויות, השירות המצוין אילו הורגלו המניינים הוא לא הניגון. את הפינוק הזה, הם אמרו, צריך לעצור.

פרטנו ניסתה לפגוע כמה שפחות בשירות, ובנקי כיל להקטנת שעות קבלת השירות היא ביצעה שינויים ארגוניים, אך נמנעה מלעשות קיצוצים דרסטיים בתחום. מנכ"ל סלקום, עמוס שפירא, החליט לעומת זאת לשפר ככל שניתן את השירות של החברה, וזאת מתוך הבנת כי זאת הנקודה החלשה שלה, וללא שיפור בשירות היא לא תצליח להתרומם.

"דינמיזם אמנם מדברים יפה במלפון פקול הם ומלטף, ויודעים לשאול במוך השיחה, בהתאם לקבוע בתסריטי השירות, אם הם יכולים לעזור לנו, אבל בגדול הם לא ממש יודעים לענות לצרכים של הלקוחות. התשובה 'לא' או 'אי אפשר' נשמעת יותר מדי"

ההוצאות לא איתרו לבוא. סקר השירות של "גילר בט" מאוקטובר האחרון שבחן את רמת השירות בחברות הסלולר, מצא כי תפישת השירות של סלקום השתפ רה מאוד, בעוד שזאת של פלאפון התרדררה. סמנכ"ל השירות בפלאפון נאלץ לפרוש, ושרון הבין כי הקני ספט של חוסכון עומק בשירות לא ממש מחויק. שרון תיקן את המהלך באופן מידי, והחברה החלה במהלך לגיוס 500 עובדים חדשים לשירות, תוך השקעה במהי לך פרסומי לא זול. שכן המהלך יצא בהפסד, אבל זה היה שבר לימוד חשוב מאין כמוהו - עם שירות הלקוחות צוות צריך להתעסק מאוד בחזרות.

אך האם התפישה השירותית של חברות הסלולר, ובכלל של חברות תקשורת ואחרות בשוק הישראלי, היא נכונה? האם אפשר לעשות יותר בפחות השקעה?