

יהושע שטאובר

שירות לקוחות

יהושע שטאובר

שירות לקוחות

יהושע שטאובר - ספרי ניהול ועסקים



יהושע שטאובר

שירות לקוחות

עריכה לשונית: ליאורה כרמלי
עיצוב העטיפה: צבי פדלמן
הפקה: קווים הוצאה לאור בע"מ

© כל הזכויות שמורות
ליהושע שטאובר - ספרי ניהול ועסקים
ת.ד. 10623, רמת גן 52005
פקס: 03-6704013
דוא"ל: stauberj@zahav.net.il

אין לשכפל, להעתיק, לצלם, להקליט, לתרגם, לאחסן במאגר מידע, לשדר או לקלוט בכל דרך או בכל אמצעי אלקטרוני, אופטי, מכני או אחר, כל חלק שהוא מן החומר שבספר זה. שימוש מסחרי מכל סוג שהוא בחומר הכלול בספר זה אסור בהחלט אלא ברשות מפורשת בכתב מהמוציא לאור.

נדפס בישראל, אוגוסט 2004

תוכן עניינים

9	הקדמה
13	על הספר
15	מבוא

חלק ראשון: בנקאות – בנק דיסקונט

29	רקע
37	התהליך
51	תוצרי התהליך
61	דוגמאות ליישום התהליך
75	המשך פעילות ההטמעה

חלק שני: טלפונים סלולריים – סלקום

81	רקע
85	ארגון מחדש של מערך השירות
91	מדיניות ותהליכים תומכי שירות
101	מערכות השירות בחטיבת הלקוחות

115 נציגי השירות במוקדים הטלפוניים
121 שירות פנים ארגוני

חלק שלישי: ענף הרכב – סמל"ת

129 רקע - ענף הרכב בישראל והתפתחות השירות בו
137 נותני שירות שונים - יצרן, יבואן ומוסכי שירות
141 השירות בסמל"ת - רקע
145 הממצאים העיקריים ותחילת השינוי
151 המוסכים ומערך השירות
161 בקרה

חלק רביעי: כרטיסי אשראי – כאל

167 רקע
171 ארגון מחדש של מערך השירות
177 מדיניות השירות
187 תהליכים שוטפים שהוטמעו בחברה
199 העובדים - נציגי השירות
207 שירות פנים ארגוני

חלק חמישי: ארגון ציבורי אגף טכנולוגיה ולוגיסטיקה – צה"ל

213	רקע
219	תפיסת השירות של אט"ל
231	השירות בחיל הרפואה
239	השירות במרכז ציוד
247	שירות פנים ארגוני

חלק שישי: ניהול קשרי לקוחות – CRM

253	רקע
259	חשיבותה של אסטרטגיית CRM בשוק תחרותי
267	השלבים בבניית אסטרטגיית CRM
281	מודלים עיקריים ופונקציונאליות בחבילות ה-CRM המובילות
295	השלבים ביישום חבילת CRM
306	סיכום
308	מילון מונחים
311	נספחים
339	אינדקס

הקדמה

הפתיחות הרבה של הצרכן הישראלי לעולם הרחב הפכה אותו, בשנים האחרונות, לתובעני בתחום השירות. ארגונים רבים בארץ נאלצו להתאים את דרך מתן השירות ללקוחותיהם במהירות רבה יחסית. כיום, אפילו ארגונים ציבוריים וביורוקרטיים, בהם גם מונופולים, חשים כי אינם יכולים להשתרך מאחור בתחום השירות, וכי עליהם לקדמו ולפתחו. לדבריהם, אם לא ינהגו כך, הרי שבמקרה הפחות חמור ייחשבו לאנכרוניסטיים, במצב קיצוני יותר יאבדו לקוחות לטובת מתחרים שיקומו מולם, ובסופו של דבר, ייסתם עליהם הגולל.

על כן, השקעות רבות נעשות כיום בארגונים בישראל במטרה לשפר את רמת השירות הניתן על ידם, בהן השקעות מאסיביות בשיפורים טכנולוגיים והשקעה בגיוס ובהכשרה של אנשים היודעים לתת שירות.

עם זאת, הצרכן הישראלי עדיין חש, כי על רבים מבין אלה שמספקים לו שירותים ומוצרים ניטל לעשות כברת דרך ארוכה, עד שייחשבו נותני שירות ראוי. במקרים רבים, רבים מדי, גדול הפער בין ההצהרות, ואפילו הכוונות שמאחוריהן טובות, לבין מעשיו בפועל של הארגון נותן השירות. אין משנה סדורה ובה כללים שלפיהם יש לתת שירות, אלא רק דרכים וכיוונים

שונים; מהם שיתאימו לארגון אחד ולא יתאימו לאחר. הכול תלוי בתרבות הארגונית, בסוג השירות ובאיכות השירות שהארגון מבקש לתת ללקוחותיו. בנוסף, תלוי הדבר גם בכנות כוונותיהם של מנהליו.

אין חולק על כך, שאיכות השירות הניתן ללקוחות הארגון היא בראש ובראשונה תוצאה של תפיסות ניהול מכוונות שירות, הבאות לידי ביטוי בגיבוש תהליכי ניהול ראויים בשני מישורים עיקריים:

האחד, מתמקד בגיוס אנשים המסוגלים לתת שירות, בהכשרה הולמת של אותם אנשים למשימה זו ובגיבוש סביבת עבודה, שתיצור אצלם נכונות לתת שירות איכותי.

המישור השני, שחשיבותו עולה ככל שהארגון גדול יותר, הוא בניית מסגרת טכנולוגית-ארגונית תומכת שירות, הכוללת מערכות טכנולוגיות ראויות, לצד נוהלי עבודה וסדרי עבודה, שמטרתם אחת: למנוע סרבול של תהליך מתן השירות.

רק שילובם הנכון של שני מרכיבים ארגוניים אלה יספק שירות ראוי. ספרנו מבקש לתרום את תרומתו הצנועה לקידום רמת השירות בישראל, על-ידי הצגה מקיפה של מערכות שירות בארגונים בולטים, הפועלים במספר ענפים עתירי שירות: בנקאות, תקשורת סלולרית, כרטיסי אשראי וענף הרכב. לצדם, מובאת דוגמה של מערכת בעלת תודעת שירות, הממחישה את רצונן של מערכות ציבוריות להצטרף לארגונים הנותנים שירות איכותי - המערכת הצבאית.

סקירה זו, יש בה כדי לסייע לאותם מנהלים, המבקשים לשפר את איכות השירות הניתן ללקוחותיהם, בין אם הם מנהלי ארגונים ובין אם הם מנהלי יחידות בתוך הארגונים. אלה גם אלה נותנים שירות, וזו תכלית קיומם של הארגונים שבהם הם פועלים.

מערכות השירות המתוארות בספר פועלות בארגונים שקבעו להם את שיפור השירות כיעד אסטרטגי, יעד שהנהלה הבכירה מחויבת לו. כי רק מחויבות כזו מאפשרת לערוך שינוי אמיתי ולהטמיע בארגון תהליכי שיפור מתמידים.

מרבית פרקי הספר מתארים את האסטרטגיה שגובשה באותם ארגונים, את תהליכי השינוי והשיפור שהתחוללו בהם ואת המנגנונים הארגוניים הפועלים בתוכם כדי לקדם מטרה זו. לצדם מובא פרק המציג אסטרטגיות, מתודולוגיות וטכנולוגיות רלוונטיות בעולם ניהול השירות.

מבקש אני להודות להנהלותיהם של ארגונים אלה על נכונותן לחלוק עם הקוראים את הניסיון ואת הלקחים שנצברו אצלן, ובכך לסייע לפיתוח ולשיפור של מנגנוני הניהול של מערכות שירות בארגונים בישראל.

כמו כן, ספר זה מושתת בעיקרו על התובנות, על הדעות, על הניסיון ועל הלקחים של מנהלים, שהציבו לעצמם מטרה מרכזית לקדם את השירות בארגוניהם, ושל מנהלים השוקדים על קידומה של מטרה זו מדי יום ביומו. ואלה הם:

רמי שטייף, רוני לוי, ויויאן סטודניק, אריה יוגב, אלי רטנר - בנק דיסקונט. ירון הורוביץ, אורלי פינקלמן, אופיר הרן, הדס סמרלי, ברכה סימון, קרן פרוסק - סלקום.

גיל שפייזמן, חולי רוז, חגית רול, אורנה לוי, מירב ברנדפלד - כאל. יקי אנוך, לזר בן מרדכי, אבי מוטולה, איתן בן ארי - סמל"ת. קציני אגף טכנולוגיה ולוגיסטיקה - צה"ל.

בנוסף להם, ברצוני להודות לכותבי הפרק על ניהול קשרי לקוחות: קרן שקד, עמירם פונטה, דניאל הופמאייר - חברת הייעוץ הבינלאומית דלויט-טוש.

להם נתונה התודה והברכה,
שוקי שטאובר

על הספר

ראייה רחבה של מהות השירות מתייחסת למכלול הדרכים שנועדו לתת מענה כולל לצורכי הלקוח, בתחומים שבהם עוסק הארגון נותן השירות. מענה כולל מתייחס לשני מרכיבים מרכזיים - איכות המוצר המסופק ללקוח והדרך שבה מסופק המוצר.

ראייה מצומצמת יותר של מהות השירות מתמקדת בעיקר בדרך שבה ניתן המוצר ללקוח.

לאבחנה זו יש משמעות, בעיקר באותם מקרים שבהם מי שמספק את המוצר ללקוח אינו אחראי לייצורו, אלא משמש כגורם ביניים, שלא תמיד יש לו שליטה על איכות המוצר המסופק על-ידו.

על כן, לא אחת נמצא כי ספקים של מוצרים בני קיימא - כמו: מכשירים חשמליים, מוצרי מזון או טקסטיל - מפנים לקוח המתלונן על איכות המוצר ליצרן, בעוד שהם עצמם מנערים את חוצנם, במידה זו או אחרת, מתלונה על איכות המוצר.

וכך, למרות העובדה, שגישות ניהול שירות מודרניות מבקשות להטיל אחריות מלאה על הספק, הן לגבי טיב השירות והן לגבי טיב המוצר, רבים מאוד מהארגונים עדיין לא פיתחו מנגנונים המאפשרים להם לקחת אחריות כוללת

על כל מה שהם מספקים ללקוחותיהם - מוצרים כשירותים.
על כן, במקרים רבים, פיתוח מערכות השירות אצל ספקי מוצרים בני קיימא מתמקד, בעיקר, בתהליכים שנועדו לשפר את איכות השירות הניתן ללקוח שרוכש את המוצר, ובאופן מיוחד בתחום הטיפול בתלונות ובתחזוקת המוצר. בדרך-כלל, יחידת השירות בארגונים אלה היא חלק ממערך התפעול. כשמדובר בארגונים עתירי שירות, דילמה זו אינה קיימת. המוצרים אינם מוחשיים, והלקוח רוכש שירות. כלומר, המוצר הוא שירות. (לדוגמה, 'מוצרים' פיננסיים, שירותי תקשורת, או 'מוצרים' תיירותיים.)

ספרנו מתמקד בדרך שבה ניתן שירות איכותי בארגונים עתירי שירות, בעיקר ארגונים שבהם המוצר והשירות חד הם, או ארגונים המספקים מוצר בר קיימא, המצריך ליווי שוטף של מערך שירות.

המבנה של כל אחד מחמשת הפרקים המתארים את ענפי הפעילות השונים מכיל את התחומים הבאים:

1. תיאור הרקע של הענף הנסקר ושל הארגון המשויך אליו, תוך שימת דגש מיוחד על ההתפתחות של תחום השירות בארגון
2. הצגה של מדיניות השירות של הארגון
3. תיאור תהליכי העבודה והמנגנונים המרכזיים של מתן השירות
4. סקירה של תהליכי גיוס, הכשרה ו'שימור' של נציגי השירות
5. תיאור מערכות השירות הפנים ארגוני

המבוא להלן סוקר בקצרה כל אחד מחמשת התחומים הללו.

הפרק השישי מביא תיאור מקיף של אחד מהכלים האסטרטגיים הבולטים בתחום השירות, ה-CRM - ניהול קשרי לקוחות. בפרק כלולים הסבר על כלי זה, אופני הטמעתו בארגון ותיאור של כלים טכנולוגיים מגוונים, המצויים בשימושן של מערכות שירות. כמו כן, מצורף לפרק זה מילון מונחים קצר.