

# רקע

## ענף הרכב בישראל והתפתחות השירות בו

עד לפני שנים מועטות אופיין ענף הרכב העולמי בקשר הדוק ושוטף בין רוכש כלי הרכב למערכת התחזוקה של הרכב. הרמה הטכנולוגית של כלי הרכב הצריכה מעקב וטיפול שוטפים.

הלקוח התבקש להגיע למוסך ולחזק ברגים' כבר אחרי 1000 הקילומטרים הראשונים של נסיעה בכלי הרכב החדש שלו. כמו כן, כלי רכב חדש היה עובר 'הרצה', שמשמעותה העיקרית הייתה נסיעה במהירות מוגבלת. נסיעה זו נועדה לבחון אם כלי הרכב החדש הוא אכן תקין, ו'הכול יושב במקומו כמו שצריך'. 'המוסכניק שלי', הכינוי שרווח בקרב בעלי כלי הרכב, הביא לידי ביטוי את הקשר הקבוע בין הלקוח לבין מי שטיפל במכוניתו. כך התנהל לו ענף הרכב בעולם ובארץ.

לקראת סוף שנות השמונים הסתמנה מגמה של שינוי. ענף הרכב עשה קפיצת מדרגה: הטכנולוגיה התפתחה וכתוצאה מכך התפתחו והתקדמו סוגי החומרים, תהליכי הייצור ואיכות שמני הסיכה. מכאן הייתה הדרך קצרה לשיפור האיכויות של כלי רכב חדשים, וממילא לצמצום של תדירות המפגשים הנדרשים בין בעל כלי הרכב ל'מוסכניק שלו'.

למשל, כעת התבקש רוכש הרכב החדש להגיע בפעם הראשונה למוסך רק לאחר נסיעה של 15,000 קילומטר.

אם בעבר ניתן טיפול 'גדול' לכלי הרכב כבר לאחר נסיעה של 10,000 קילומטר, הרי שכיום טיפול דומה ניתן לאחר נסיעה של 30,000 קילומטר.

שינוי זה לא התחולל מוקדם יותר, לא רק בשל המגבלה הטכנולוגית, אלא גם בגין שיקולים עסקיים של יצרני כלי הרכב.

שנים רבות הניחו היצרנים, רובם ככולם מארצות הברית ומאירופה, כי רווחיותם תתבסס לא רק על מכירתו של כלי הרכב, אלא גם על הטיפול בו. בבואם לתמחר כלי רכב חדש, לקחו היצרנים בחשבון גם הכנסות מתשלומים עבור טיפול ברכב ועבור חלקי חילוף.

ליצרני הרכב לא הייתה מוטיבציה עסקית לפגוע בעומק הקשר שנוצר בין רוכש כלי הרכב ובין המוסך המטפל, שרכש מהיצרנים חלקי חילוף רבים.

באותן השנים התרכזה גם תעשיית חלקי החילוף בידיהם של יצרני כלי הרכב. השוק המשני, שיכול היה להציע חלקי חילוף זולים יותר התואמים לאלה שמספק היצרן, היה רק בתחילת התפתחותו.

יצרני הרכב שלטו בשוק ללא עוררין, ומשום כך יכלו להרשות לעצמם שלא להציב את נושא השירות ללקוח בראש סולם העדיפויות. הלקוחות הגיעו אל הסניפים של יצרניות הרכב, נפגשו עם נציגיהן, רכשו מהם כלי רכב, וקיבלו את העובדה שרמת השירות הבסיסית שהם זוכים לקבל היא רמת השירות המקובלת בענף זה. הלקוחות לא ציפו לשירות אחר, אלא הבינו שאלה הם כללי המשחק בתחום זה.

לא היה הבדל מהותי בין המכוניות, ומשום כך גם לא נוצר הבדל מהותי ברמת

השירות שניתנה על-ידי היצרנים. כמו כן, בשנים עברו לא הייתה המכונית מוצר להמונים, ולכן, התחרות בענף זה לא הייתה משמעותית במיוחד. השירות שניתן היה טכני במהותו, והתמקד בתחזוקת כלי הרכב. לא התקיימה מדיניות המתייחסת ל'שביעות רצון לקוחות' כאל סוגיה אסטרטגית. מאפיין נוסף שביטא גישה זו כלפי הלקוחות הוא ההפרדה בין מערך המכירות למערך השירות/טיפול ברכב. גם כיום מקובל כי מערכים אלה ממוקמים בשני מתחמים שונים. הדבר נובע מהתפיסה הרווחת, שלפיה, במרבית המקרים מגיעים הלקוחות למוסך כשיש להם בעיות; לפיכך, אולי מוטב שרוכש פוטנציאלי, המגיע לאולם תצוגה של כלי רכב חדשים, לא יפגוש את לקוחות המוסך הבאים להתלונן על בעיה כלשהי בכלי הרכב שלהם, על טיב הטיפול בו, או על המחיר שגבו מהם בעבור אותו טיפול.

המצב המתואר לעיל אפיין את שוק הרכב באירופה, ולא היה שונה מהותית מהמצב בישראל. לעומת זאת, בארצות הברית המודעות הצרכנית הייתה תמיד גבוהה יותר, ולכן, שם התנהלו הדברים באופן שונה במקצת. אמנם, גם בארצות הברית המוסך עדיין ממוקם בנפרד מאולמות התצוגה. אך מכירות של כלי רכב חדשים ומשומשים נעשות בכפיפה אחת אצל 'דילרים' - הסוכנים המוכרים את כלי הרכב ללקוח הסופי.

באותה העת השחקנים העיקריים בשוק העולמי היו יצרניות הרכב האמריקניות - GM ופורד, והיצרניות האירופיות - פולקסוואגן הגרמנית, פיאט האיטלקית ופיזו ורנו הצרפתיות.

אמנם בישראל של שנות השמונים, כבר בלטה נוכחותה של יצרנית הרכב היפני, סובארו, לאו דווקא מהיצרניות הגדולות ביותר של מדינה זו. בה בעת החלו יצרניות הרכב היפניות הגדולות לעשות את צעדיהן הראשונים לעבר השווקים במערב, אך כמובן, בתקופה זו שלטו עדיין היצרניות המערביות בשוק הרכב העולמי.

לשליטה זו סייעו גם מגבלות סחר שהטילו מדינות מרכזיות באירופה על יבוא

רכב יפני. האירופים קבעו מכסות ליבוא כלי רכב מיפן, כדי להפחית את סכנת הפגיעה ביצרני רכב מקומיים.

בישראל של תחילת שנות התשעים, לאחר מלחמת המפרץ, החלו לפרוץ לשוק הרכב המקומי יצרניות הרכב היפניות הגדולות - טויוטה, הונדה וניסן, וכללי המשחק השתנו לבלי הכר.

היפנים הציגו גישה שונה מזו של יצרניות הרכב המערביות. הם לא ביקשו לשמור על קשר הדוק עם הלקוח לאורך זמן, ולא שאפו לספק לו כל העת חלפים ושמוני סיכה. ללקוח שבא לרכוש אצלן כלי רכב חדש נאמר: "הרי לך מכונית אמינה וטובה, שלם וסע לשלום. נתראה כמה שפחות, ולבסוף תרכוש מאיתנו שוב מכונית חדשה."

הם גם לקחו בחשבון את המרחק הפיזי בין ארצם לשוקי היעד במערב, מרחק שיש להתחשב בו כאשר צריך לשנע חלפים, לשלוח מדריכים להכשרה ולהדרכה טכנית של צוותי התחזוקה בארצות היעד ועוד כהנה וכהנה שיקולים שונים. הם העדיפו את גישת ה'שגר ושכח'. הם גם הניחו כי בדרך זו הם משפרים את איכות המוצר ואת רמת השירות הניתנת ללקוח.

וכך, אם בעבר שני המרכיבים האסטרטגיים של יצרני הרכב היו 'מכירות' ו'חלפים' (שני S - Spare parts); כיום, בזכות יצרני הרכב היפנים, נוסף S שלישי - Service - שירות.

היפנים למדו את עקרונות הפעולה של תעשיית הרכב העולמית. הם הבינו כי יוכלו להתמודד בשווקים המערביים בשתי דרכים עיקריות: האחת - שיפור האיכות של כלי הרכב, והשנייה - אימוץ גישה שלפיה יש להקדיש תשומת לב גם ל-S השלישי, ל-Service.

זאת, אף-על-פי שבשנות השמונים, התקופה שבה שלטה סובארו ביבוא הרכב היפני לישראל, היבואן של מכוניות אלה לא טרח כלל להתייחס לסוגיית השירות ללקוח. לא הייתה לו כל סיבה לעשות זאת. כך או כך, צבאו המוני לקוחות על דלתות אולמות התצוגה שלו.

גישת השירות שהציגו היצרנים היפנים מדגישה מאוד את התפיסה, שלפיה, יש להשביע את רצונו של הלקוח כמעט בכל מחיר.

היצרנים היפנים קובעים כללי שירות המחייבים את היבואנים. רמת השירות נבחנת במסגרת סקרי CSI (Customer Satisfaction Index) בינלאומיים שנערכים מטעם היצרן. תוצאות הסקר מציגות ממוצעים בינלאומיים של שביעות רצון ומציינות את הדירוג של כל יצרן ושל כל אחד ממותגיו.

סקרי שביעות הרצון הצביעו על עלייה משמעותית ברמת שביעות הרצון ממכונות המיוצרות בארץ השמש העולה, לעומת שביעות הרצון מכלי הרכב שיוצרו במערב, עובדה שהדאיגה את יצרניות הרכב המערביות.

עם זאת, אף שהיצרנים במערב ראו איך נתח השוק שלהם הולך וקטן, ואף שהחלו לנסות ליישר קו עם רמת השירות והאמינות היפנית, הם לא פעלו בכיוון זה באופן נחרץ.

אמנם הם החלו לייחס חשיבות רבה יותר ללקוח ולא רק למכונתו, אך עדיין הגישה לא הפכה ל'יפנית', וככל הנראה, גם בעתיד לא תהפוך לכזאת בשל השוני התרבותי שבין מזרח למערב. מתברר, כי אי אפשר לשנות גישה תרבותית כזאת באופן דרסטי.

השוני ניכר כבר בתהליכי הייצור. עובד יפני קפדן יותר מעובד אירופי, ולכן, קטן יותר הסיכוי שיבצע פעולה שגויה בתהליכי הייצור וההרכבה.

תפיסת העולם של כל יצרן כלי רכב מעוגנת בתרבות של הארץ שבה נמצא מרכז הפעילות שלו. תרבות זו קובעת, בראש ובראשונה, את צורכי לקוחותיו באותה ארץ. כך היצרן הצרפתי מאמין בכל לבו כי עליו לייצר מכונת שקודם כול תהיה נוחה, ואילו הגרמני מאמין כי ראשית לכול עליו להתמקד ביציבות של המכונת במהירות גבוהה.

אם כן, נשאלת השאלה, מדוע יש דרישה רבה גם למכונות אירופיות, אם רמת האמינות והשירות של המכונות היפניות נחשבת לגבוהה יותר? לתשובה על כך מספר צדדים; ראשית, כיום ההבדלים ברמת האמינות אינם דרסטיים כבעבר. איש אינו טוען כי המכונות האירופיות אינן טובות ואמינות,

אלא רק שאמינותן של המכוניות היפניות גבוהה יותר. כמו כן, מסתבר כי ללקוח האירופי דרישות נוספות מכלי הרכב שהוא בוחר לקנות, מלבד מחיר סביר ואמינות גבוהה. למשל, הצרפתים מעדיפים נוחות, גם במחיר ביקורים רבים יותר במוסך. הגרמנים מחפשים מהירות ויציבות דינאמית, גם על חשבון הנוחות; ככלל, היצרנים האירופיים שמים דגש רב על העיצוב.

לסיכום, לקוח אירופי שהיבטים אלה חשובים בעיניו, יעדיף לרכוש מכונית המתאימה לצרכיו אלה, גם אם יאלץ לבקר במוסך מפעם לפעם. לעומתו, הנהג הישראלי המצוי, שאינו נדרש לנהוג מרחקים גדולים באוטוסטראדות מהירות, יעדיף, ראשית לכול, מכונית אמינה במחיר סביר. רוכש הרכב הישראלי נוכח לדעת, כי כלי הרכב היפניים עונים על ציפיה זו. למשל, הוא מצא כי מספר ביקוריו במוסך פחת.

הגישה של היצרן היפני - השואף כי הלקוח יישאר נאמן לו, וישוב ויקנה ממנו את מכוניתו החדשה - מקבלת ביטוי משמעותי בישראל. יבואני מכוניות יפניות בישראל מדווחים בשנים האחרונות, כי רוב מכירותיהם היו ללקוחות חוזרים. לסיכום, הלקוח הישראלי המצוי אינו מבקש תחכום. הוא מייחס חשיבות מועטה יותר למרכיבים כמו איכות נהיגה או עיצוב. לעומת זאת, חשובים בעיניו המחיר, שמירת ערך כלי הרכב, בבואו למכור אותו כמכונית משומשת, ומספר הביקורים במוסך. היפנים מתייחסים בכובד ראש לשיקולים אלה.

כניסת יצרניות כלי הרכב היפניים לישראל שינתה את כללי המשחק. יצרניות הרכב האירופיות נאלצו לבחון את מצבן בסקרי שביעות רצון לקוחות ולנסות 'ליישר קו' עם מתחריהם מהמזרח הרחוק. בעשור האחרון אנו עדים, אפוא, למהפכה בתחום השירות בענף הרכב בישראל.

לשוק הרכב הישראלי מאפיין ייחודי נוסף. במקרים רבים מוחזקים כלי רכב של שכירים על-ידי המעבידים. בשל העלות הגבוהה יחסית של כלי רכב בישראל

ומשום שהוא מהווה סמל מעמדי חשוב, נוצר מצב שארגונים יכולים לחסוך בעלויות העסקה של העובד בהציעם לו רכב צמוד אך משכורת קטנה יותר. מצב זה, שאין לו אח ורע בעולם, הביא לכך שכמחצית משוק הרכב בישראל משרת את הארגונים ופונה אליהם. ארגונים, מטבעם, מתמקדים יותר ביעילות ופחות בעיצוב או בנוחות. לכן, אך טבעי הוא שיתעניינו ברכישת מכוניות, שעלותן נמוכה יותר ונוקות פחות לטיפול ולביקור במוסכים.

