

המוסכים ומערך השירות

הנהלת סמל"ת יכולה לפקח בקלות יחסית על אנשי המכירות שלה, כי הם עובדיה, וכך גם על עובדי המוסך המרכזי. אך הנחלת התפיסה החדשה בסוכנויות המכירה ובמוסכי השירות שאינם בבעלותה היא משימה מורכבת יותר.

בעצם, כל מערך האפטר-סייל (השירות שלאחר מכירה) של היבואן, הכולל ארבעה אגפים - חלפים, טכני, מוסכים ושירות - עוסק במתן השירות השוטף לרוכש הרכב (ראה נספח 8, עמוד 321). אגף המוסכים מתמקד בקשר העסקי עם המוסכים, האגף הטכני בקשר המקצועי עם, ואילו אגף השירות מתמקד בשירות שהם נותנים ללקוחות.

(ראה להלן - מוקד שירות לקוחות.)

סמל"ת מפעילה כיום 37 מוסכי שירות; מהם שני מוסכים מרכזיים בבעלותה ועוד 35 מוסכים בבעלות פרטית, שאותם הכשירה והסמיכה לטפל בכלי הרכב שהיא מייבאת.

לפני שנתאר את יחסי הגומלין בין היבואן למוסכי השירות, בהקשר של רמת השירות, נציין כי פתיחת השוק לתחרות אינה מאפשרת כיום ליבואן לתבוע מרוכש רכב שיטפל רק ב'מוסכי השירות' בתקופת האחריות לרכב שקנה. בתקופת האחריות זכאי הלקוח לטפל בכלי הרכב שלו בכל מוסך, ובלבד שהטיפול מבוצע לפי הוראות היצרן, והחלפים תואמים לאלה של היצרן. כלומר, כיום גם אין חובה להתקין בכלי הרכב המטופל אך ורק חלקי חילוף מקוריים.

בדרך-כלל, גם אם הטיפול ברכב בתקופת האחריות מבוצע באחד ממוסכי השירות, אין היבואן יכול לחייב את הלקוחות לרכוש ממנו חלקים מקוריים, אלא הם רשאים להשתמש בחלקים תואמים, ובלבד שיהיו ראויים.

בקשר שבין היבואן ובין מוסכי השירות נערכו שינויים רבים, ואחד החשובים שבהם הוא: העברת סמכויות נוספות, שבעבר היו רק בידי אנשי סמל"ת, למוסכי השירות. זאת, כדי שאלה יוכלו לטפל בלקוחות, כאילו הם מוסכים בבעלות היבואן.

לדוגמה, בעבר היה נוהל, שלפיו, על כל תיקון במסגרת תקופת האחריות של הרכב נדרש המוסך לקבל אישור ביצוע מהיבואן, ועליו חל מימון התיקון. מצב זה הביא לשטף של פניות טלפוניות מהמוסכים, שביקשו לוודא במשרדי היבואן את הזכאות לתיקון ולקבל על כך אישור.

הפניות היומיות לאישורי ביצוע שהגיעו מהמוסכים גרמו לעיכוב מיותר של המכונת במוסך, ולעתים, גם הלקוח נאלץ להתעכב שם עד שהתקבל אישור לביצוע התיקון על-ידי נציג של היבואן.

במטרה למנוע עיכובים מיותרים אלה, הוחלט שבדיקת עצם הזכאות תהיה באחריות המוסך, וזאת על-פי כללים מוגדרים מראש. לאחר מכן, יבדוק בעל המוסך את הדבר עם היבואן ויתחשבן עמו.

כיום, מוסכי השירות מקושרים ביניהם, ומול היבואן, ברשת מחשבים, וכך יש להם אפשרות לקבל 'און ליין' מידע לגבי שירות שניתן לכלי רכב מסוים במסגרת האחריות ומחוצה לה.

הטכנולוגיה ביטלה את היתרון שהיה ליבואן בתור מי ששולט במידע הנוגע להיסטוריית הטיפולים ברכב. המידע הרלוונטי אודות שירות שניתן לכלי רכב מסוים נגיש לאנשי המוסך, בה במידה שהוא נגיש לנציגו של היבואן. בסמל"ת מציינים, כי יוזמה זו לא התקבלה באהדה על-ידי מוסכי השירות, אך הם השלימו עמה, כי היה זה תנאי להמשך פעילותם כמוסך שירות מטעמו של היבואן.

במוסכי השירות העריכו, כי אם יחליטו להפסיק לשמש כמוסכי שירות של סמל"ת, הם יאבדו לקוחות בעלי רכב מסוג פיאט, בוודאי בתקופת האחריות, לטובת מוסכי שירות שפועלים במסגרת רשת מוסכי השירות של היבואן. זאת בייחוד לאור העובדה, שהמשימה אשר הוטלה עליהם, קרי, בדיקת זכאות לאחריות, פשוטה למדי, ודורשת מהם לבחון את גיל הרכב ו/או את מספר הקילומטרים שנסע, ולבדוק אם הטיפולים התקופתיים בוצעו במועד ובהתאם להוראות היצרן.

במטרה לאתר חריגה מהסמכויות שניתנו להם, נקבעו גם כללי בקרה על מוסכי השירות: בקרה על עצם הצורך בתיקון ובקרה על שעות העבודה שהושקעו בו.

הנה דוגמה לבקרה על שעות עבודה:

היצרן מציב סטנדרטים הקובעים את מספר שעות העבודה המרבי שניתן לחייב בו לקוח עבור עבודה נתונה. למשל, אם נקבע כי החלפת מצמד נמשכת שלוש שעות עבודה, הרי שהמוסך יורשה לחייב את הלקוח רק על מספר שעות עבודה זה, גם אם לעובדיו נדרש זמן רב יותר לבצע את המשימה.

כאמור, הבקרה היא רק על מספר שעות העבודה המרבי, שמוסך מורשה לחייב את הלקוח. מחיר שעת עבודה לא נמצא כיום תחת פיקוח, והשוק פתוח לתחרות. המוסך יתחרה במוסכים אחרים במחירי שעת העבודה הנהוגים אצלו. מקצועיותו ורמת שביעות הרצון של הלקוח הן שיגדילו את הכנסותיו.

הנה דוגמה להרחבת סמכויותיו של מוסך שירות:
לשם ביצוע תיקון של רכב בתקופת האחריות, שעלותו אינה עולה על סכום מסוים (כיום, כ-700 ₪), לא נדרש המוסך לקבל מראש אישור מהיבואן. המוסך מורשה לתקן את התקלה על-פי מיטב שיקולו המקצועי, ולא לעכב את הלקוח עד לקבלת אישור מהיבואן.
על היבואן מצדו למצוא דרכים לבחון, אם חויב על-ידי מוסך השירות באופן ראוי, כי הוא זה שמחויב לשאת בעלות התיקון בתקופת האחריות. התחשבות פנימית זו אינה כלל וכלל מענייניו של הלקוח.
סוגיות אלה אינן נוגעות לקשר שבין הלקוח למוסך המטפל ברכב, כאשר כלי הרכב כבר לא נמצא בתקופת האחריות. אך למרות זאת, היבואן יטפל בכל תלונה של לקוח נגד מוסך שירות, בתיאום עם הנהלת המוסך.

אחד התחומים החשובים שזכה לטיפול הוא הורדת מספר התיקונים החוזרים. "זו בעיה מהותית", אומרים בסמל"ת, "מוסך מבצע תיקון, ולאחר זמן קצר, אותה תקלה חוזרת על עצמה. מצב זה גורם ללקוח טרחה רבה, וכמו כן, לפי העניין, עלויות נוספות ללקוח או ליבואן."
הטיפול בצמצום ממדי הבעיה נעשה בשני מישורים: האחד - הדרכה מקצועית מוגברת לאנשי המוסכים. השני - מעקב של מומחי סמל"ת אחר התיקונים שביצעו המוסכים ובדיקתם.
העיקרון הקובע הוא, שעל תיקון חוזר של אותה תקלה, אסור למוסך לחייב את הלקוח (או את היבואן, בתקופת האחריות).
בקרת התיקונים נעשית גם על-ידי בדיקה סטטיסטית. למשל, אם נמצא כי במוסך מסוים תדירות החלפת המצברים גבוהה במיוחד, זו יכולה להיות אינדיקציה לחוסר מקצועיות ולבזבז.
להמחשת הסוגיה, מספרים בסמל"ת על אירוע 'חיישן למדא', רכיב קטן ויקר, שלפעמים נסתם. ניתן לנקות את הסתימה, אך ניתן גם להחליף את החיישן - כמובן, שלא לצורך - ולחייב את היבואן בהתאם. וכך, אם החיישן באמת הוחלף, המוסך מרוויח את עמלתו על החלק שהוחלף.

בשלב מסוים בעבר הוחלט בסמל"ת לטפל בתופעה. כל החיישנים שהוחלפו נאספו ונשלחו לבדיקה אצל יצרן החיישנים בגרמניה. הבדיקה העלתה, כי היה צורך להחליף רק אחוז קטן מהם. סמל"ת החזירה את החיישנים שלא היה צורך להחליפם למוסכים שבהם הוחלפו, ודרשה החזר כספי.

הנה דוגמאות נוספות לשינויים בכללי העבודה, המשפיעים על רמת השירות שמקבל בעל רכב במוסכי השירות:

כיום חייב מוסך השירות לתת הצעת מחיר ללקוח, לפני תחילת הטיפול בכלי הרכב שלו, ולקבל את אישורו לתיקון. כמו כן, אם בעת הטיפול מתגלה צורך בתיקון נוסף, יש לקבל אישור טלפוני של הלקוח לביצועו, תוך ציון מחירו. זאת, כדי שבבואו לקבל את כלי הרכב המתוקן, לא יופתע ממחיר התיקון הנוסף, שאת ביצועו אישר.

כמו כן, לעתים יש טיפולים בכלי הרכב שניתן לדחות את מועד ביצועם. לכן, יש להשאיר לשיקול דעתו של הלקוח את ההחלטה, אם לבצעם בשלב זה או אולי מאוחר יותר.

על מוסכי השירות לתת הסבר ראוי ללקוחות בנוגע לטיפול שנעשה על-ידם בכלי הרכב. ההסבר כולל פירוט מדויק של החשבון המוגש להם, של מהות הטיפול שנעשה ושל החלפים שהותקנו (חלק מקורי, משופץ וכדומה). כל מוסכי השירות של סמל"ת הוסמכו כרשאים לשאת תו תקן ISO-9001. כללי עבודה אלה הם חלק מהתנאי לקבלת הסמכה לתקן איכות ISO של מוסך השירות.

קיומם של כללים אלה נבדק באמצעות כלי הבקרה של היבואן: הלקוח הסמוי, סקרים הבודקים שביעות רצון של הלקוחות, וכמובן, מפקחי השירות (ראה להלן - פרק הבקרה).

איך שוכנעו המוסכים לאמץ את הגישה, שלפיה, הם האחראים לשירות, וכי אל להם להטיל משימה זו על היבואן?

אנשי סמל"ת: "אמנם זהו תהליך מתמשך, ולא כל אחד יכול או רוצה לאמצו, אך אט אט מחלחלת ההבנה אצל בעלי המוסכים ומנהליהם, כי זו הדרך הנכונה והכדאית להם. הרי בעבר, כאשר לא נתנו מענה ללקוח, אלא הפנו אותו למוסך המרכזי, או למוסך אחר שיטפל בעניין מורכב במיוחד, לעתים, היה הלקוח מעדיף לעבוד בהמשך הדרך עם מי שפתר את בעייתו, ולא עם מי שלא השכיל למצוא לה פתרון.

"בין לקוחות אלה היו מי שהעדיפו לעזוב את המוסך שטיפל עד אז ברכבם, ולהתחיל לטפל בו במוסך המרכזי השייך ליבואן (או במוסך אחר שאליו הופנו ונתן מענה לבעייתם), גם אם מוסך זה מרוחק ממקום מגוריהם. "המוסכים למדו, כי שמירה על לקוח כרוכה גם במתן פתרונות מידיים ללקוחותיהם, ולא רק בהמתנה ליבואן שיעשה כן."

פעולות כמו אלה שתוארו לעיל השפיעו לטובה על הטיפול של מוסכי השירות בלקוחותיהם.

בסמל"ת מציינים, כי תהליכים אלה הם ביטוי לכך, שכעת האחריות לשירות אינה מוטלת רובה ככולה על היבואן, אלא נחלקת בינו לבין מוסך השירות. יותר מכך, מוסך השירות הוא זה הנמצא כעת בחזית מתן השירות, ואילו היבואן, מצדו, נותן לו גיבוי לפי הצורך.

מתוך הדוגמאות שהובאו לעיל עולה השאלה: מדוע סמל"ת ממשיכה לעבוד עם מוסכים שהתגלו כנותני שירות בינוניים?

אנשי סמל"ת: "מחלק מהמוסכים נפרדנו. בעבר מספר מוסכי השירות של סמל"ת עמד על כמעט חמישים. אמנם נפרדנו מאלה שביצעו טעויות רבות מדי, או שלא הסכימו להתאים את עצמם ליכולת המסחר החדשים, אך גם לא התעלמנו מכך שבמידה זו או אחרת, גם המוסכים האחרים נהגו לפי המתכונת שרווחה בענף זה שנים רבות. על היבואנים להמשיך ולהרגילם לפעול כיום לפי התפיסות החדשות, ובמקביל, לבצע כל העת הכשרה ובקרה הולמות. מדובר בשינויים דרסטיים, ולא ניתן להנחילם בטווח זמן קצר."

בכל מוסך שירות ישנו מומחה טכני הנמצא בקשר שוטף עם היבואן. אין הוא בהכרח בעל המוסך, אבל בדרך-כלל, יהיה זה מנהל או עובד בכיר. מומחים אלה זוכים להכשרות, מטעם סמל"ת, בתחומים מקצועיים ובתרבות של שירות. את הידע שהם רוכשים, הם מתבקשים להקנות לכל העובדים במוסכי השירות שמהם באו.

במוסכי השירות פועלים גם 'יועצי שירות', שבעבר כונו 'בוחנים', והם אלה שמקבלים את פניו של הלקוח בהגיעו למוסך. בעבר, הבוחן התמקד באבחון בעיות בכלי הרכב שהגיע למוסך ובקבלת הזמנת העבודה. כיום, יועץ השירות גם מייעץ ללקוח. הוא אינו מתמקד רק בתקינות הרכב, ואמור להיות בעל יכולת לשוחח עם הלקוח ולעמוד על צרכיו. למשל, במקרה הצורך, להסביר ללקוח כי אין זה חיוני לבצע תיקון מסוים, או לדחות תיקון אחר לטיפול הבא.

לדוגמה: יועץ שירות יציע ללקוח להחליף 'רצועת תזמון', כי מחיר החלפתה בטל בשישים לעומת הנזק שייגרם ל'ראש המנוע', אם לא תוחלף הרצועה במועד, ותיקרע. במקרה זה יועץ השירות מציע ללקוח להוציא עוד סכום כסף קטן, כדי לחסוך בעתיד סכום גדול בהרבה.

דוגמה הפוכה, המאפשרת חיסכון מיידי: לקוח מכניס את מכוניתו לטיפול, ובמפרט הטיפול מתגלה כי העלות של סדרת הטיפולים המתוכננת מגיעה לסכום משמעותי. על כן, יועץ השירות מונה בפני הלקוח את הטיפולים, אשר על-פי הוראות היצרן, ניתן לדחותם למועד מאוחר יותר, אף שהגיע זמן ביצועם. זאת, כדי להקטין את ההוצאה המיידית. וכך, היקף התיקון, שאינו נכלל במסגרת האחריות, מתואם עם הלקוח, תוך קביעת סדרי עדיפויות לתיקון.

זהו ביטוי מובהק להתחשבות במצב הלקוח ולא רק במצב הרכב. במקרה של דחיית תיקון כמו זה שהוזכר לעיל, מוטל על אנשי המוסך להתקשר אל הלקוח במועד המתאים, ולהזכיר לו כי הגיע מועד הטיפול שנדחה.

דוגמה קונקרטי: טיפול 60,000 קילומטר עשוי להיות כרוך בהוצאה כספית

משמעותית. למשל, אם מגלים במהלכו כי יש לטפל בבלמים, להחליף בולם זעזועים וגם ריפוד לכיסא; יועץ השירות לא יציע לדחות את הטיפול בבלמים ובבולם הזעזועים, כי זה עניין של בטיחות, אך מאחר שהריפוד הוא בעיקר מרכיב של נוחות ושל אסתטיקה, תוצע ללקוח אפשרות להחליף את הריפוד במועד מאוחר יותר.

היועץ גם אחראי לכך שכלי הרכב, לא רק יתוקן אלא גם יוחזר ללקוח כשהוא נקי, לפחות, כפי שהתקבל עם כניסתו לטיפול. בחלק מהמוסכים הרכב נשטף מבחוץ על חשבון המוסך המטפל.

היבואן מכשיר גם את יועצי השירות, שאינם בהכרח אותם אנשים שקודם הגדרנו כנציגיו של היבואן במוסך - המומחים הטכניים.

"בסופו של דבר", אומרים בסמל"ת, "מדובר באנשים. בהחלט יש הבדלים במקצועיות וברמת השירות בין המוסכים השונים. למשל, לכן גם חשים בירידה זמנית בסטנדרטים של מקצועיות ושל שירות, כאשר מישו דומיננטי מתחלף במוסך."

לסיכום, תפיסת סמל"ת בעניין זה היא כדלקמן: מוסך המטפל היטב בלקוחותיו אינו זקוק כלל למפקח שירות שיעשה זאת במקומו.

מפקח שירות מסייע למוסך השירות הן מבחינה טכנית והן מבחינה מקצועית, ומשמש איש קשר עם היבואן. לא עליו מוטלת המשימה של מתן השירות הטוב לבעל כלי הרכב, שהוא לקוחו של המוסך.

אמנם, גם כיום יש בעיות שצצות במוסך ומגיעות לטיפולו של מפקח השירות, אך דרכי הטיפול בהן אינן מענייננו של הלקוח. בסופו של דבר, הלקוח מקבל במוסך את הפתרון לבעייתו, בין אם אנשי המוסך הם שפתרו אותה באופן ישיר, ובין אם היא נפתרה על-ידי מפקח השירות. כיום, ברוב המקרים, ללקוח אין קשר למפקח השירות, והוא מנהל מגעים רק עם המוסך.

לדוגמה, אם מפצים את הלקוח בטיפול חנם או בהנחה על חלק חילוף מסוים, אין זה מענייננו של הלקוח אם היבואן השתתף בעלות הפיצוי, ובאיזה סכום.

האחריות לטיפול בלקוח עברה מהיבואן למוסך, למעט מקרה חריג אחד, שבו הלקוח אינו רוצה עוד ליצור קשר עם אותו מוסך. במקרה כזה הוא יטופל על-ידי מפקח השירות.

ליבואן יש חוזים חתומים עם המוסכים, ובהם מפורטות ההתניות באשר לרמת השירות הנאותה הנדרשת מהם.

(ראה נספח 9, עמוד 322).

יבואן פיאט מקפיד כיום על קביעת קריטריונים להפעלת מוסך שירות, לרבות קריטריונים הנוגעים לשירות עצמו, ומעוגנים בהסכם ההתקשרות שבין היבואן למוסך.

מערך השירות הפנים ארגוני של היבואן

מערך התמיכה של היבואן בפעילות השירות מנוהל על-ידי אגף השירות, שבין השאר, מפעיל מוקד שירות לקוחות טלפוני ומעסיק מפקחי שירות. כיום, מועסקים במוקד שירות הלקוחות הטלפוני (שהעסיק בעבר חמישה עובדים) שני עובדים בהיקף של משרה וחצי.

'מערך הפיקוח', שהעסיק בעבר שבעה 'מפקחי שירות', מונה כיום שלושה מפקחי שירות בלבד, המטפלים בלקוחות שלא קיבלו במוסך מענה לצורכיהם. מפקחים אלה הם בעלי מקצוע ברמה גבוהה, בעלי תעודות הכשרה וניסיון רב בתחום הטכני ובתחום השירות, לרבות ניסיון בניהול מוסכים.

הצמצום בגודלו של מערך השירות נבע מהשינויים שתוארו לעיל. שיפור איכות המכונות, העברת סמכויות למוסכים ועלייה משמעותית ברמה השירות, שהקטינה באופן דרסטי את היקף הטיפול בבעיות שירות.

הלקוח מקבל את המידע על קיומו של מוקד השירות הטלפוני במגוון דרכים: מסמכי הרכישה שמצורפים לרכב החדש, סקרי שביעות הרצון שמתבקשים לקוחות למלא (ראה להלן, עמוד 163), וכן בכל אמצעי הפרסום של החברה:

כרזות במוסכים ובאולמות המכירה, תעודות אחריות, אתר האינטרנט ועוד. כמובן, במקומות אלה מתפרסם מספר הטלפון של מוקד השירות, שאליו ניתן להתקשר בחינם.

המוקד, שאליו מנותבות פניות הלקוחות, פועל על-פי נוהלי עבודה ברורים ומוסדרים: נציגת השירות הטלפונית מקבלת פנייה מהלקוח, ואם ביכולתה לתת מענה מיידית - כמו מסירת מידע ללקוח - הדבר נעשה על-ידה מיד. אם הפנייה מצריכה טיפול של גורם אחר בחברה, נציגת השירות הטלפונית רושמת את עיקרי הפנייה, ומעבירה אותה לטיפולו של מפקח השירות שהעניין נוגע לו.

מערך השירות של היבואן פועל על-פי נוהלי עבודה וטיפול בלקוחות כדלהלן:

נקבעו כללי עמידה ברמת שירות, שעל מפקחי השירות לעמוד בהם. לדוגמה, מפקח שירות מחויב להתקשר ללקוח, תוך ארבע שעות מקבלת פנייתו על-ידי המוקד, ולהתחיל לטפל בה. לפי הצורך, חייב המפקח לפגוש את לקוח תוך עשרים וארבע שעות ממועד הפנייה, או בתיאום אחר מראש עם הלקוח. למשל, בשיחה זו יש למפקח וללקוח אפשרות לקבוע "פגישה בעוד שעתיים במוסך".

לאחר שניתן מענה לבעייתו של הלקוח, מפקח השירות ממלא דוח טיפול ומחזיר אותו למוקד השירות. התהליך כולו ממוחשב, ומאפשר לוודא כי אמנם "נסגר מעגל טיפול".

אם כן, התפיסה שונתה, ועתה הלקוח במרכז. אמנם למפקח שירות משימות נוספות, מקצועיות, כמו בדיקות תשתית של מוסכים, הדרכת אנשיהם ועוד, אך המשימה הראשונה במעלה שמוטלת עליו היא הטיפול בלקוח.