

# מבוא

## התפתחות תחום השירות בארגון

מתן שירות איכותי הוא נטל כלכלי וניהולי. פעילות כזו עולה כסף, וכרוכה גם בהקצאה של משאבי ניהול, הנדרשים לניהול ולפיקוח על שינוי מתמיד. על כן, ארגון רציונלי אינו בונה ומחזק מנגנונים ותהליכים תומכי שירות, רק משום שהמנהלים 'התאהבו' לפתע פתאום בלקוחות. ארגונים משפרים את איכות השירות שלהם, כי אין להם אפשרות אחרת. הסיבה המרכזית היא אילוצים סביבתיים. האילוץ המרכזי הוא המתחרים, המבקשים ליצור בידול על-ידי יצירה של רמת שירות גבוהה; הארגון שואף ליישר עמם קו. מנגנונים ותהליכים של מתן שירות עוברים מארגון לארגון. מנהלים לומדים עליהם זה מזה, ולעתים קרובות, שואבים את הידע מאותם יועצים מקצועיים. יכולת ההטמעה של תפיסות ושל תהליכים לשיפור השירות בקרב עובדי הארגון מחד, ומחויבותה של הנהלת הארגון לנושא מאידך, הן שיוצרות את ההבדלים ברמת השירות בין הארגונים השונים.

## מחויבות הנהלה

ברוב רובם של הארגונים מבינים כיום את החשיבות הנעוצה במתן שירות איכותי. פיתוח מערך השירות ללקוח וטיפוחו הם כיום גם מעשה אופנתי, ואף הנהלה אינה רוצה להיתפס כלא מעודכנת. על כן, הנהלותיהם של ארגונים רבים מצהירות השכם והערב על מחויבותן למתן שירות איכותי ללקוחות. אך בהצהרות אין די, וההתנהגות הלכה למעשה היא שקובעת.

לדעתנו, הנהלה שבאמת מחויבת לשירות פועלת בשלושה מישורים עיקריים: א. גיבוש מדיניות שירות הכוללת את תפיסת השירות הארגונית; התוויית קווים מנחים לאופן הנחלתה של תפיסת השירות ביחידות הארגון; הצבת יעדים להשגה, קביעת הדרכים למדידת ההישגים, ועוד. (ראה להלן - מדיניות השירות של הארגון).

במישור זה יפורטו צעדים שונים, כמו גיבוש אמנת שירות החתומה על-ידי הנהלת הארגון, או קביעה כי פעילות לשיפור השירות היא מרכיב בתוכנית העבודה השנתית של כל יחידה בארגון. למשל, במישור זה יתקיים בישיבות הנהלה דיון בהישגי שירות אל מול ההשקעות שנעשו בפיתוח התחום.

ב. הקצאת משאבים מספקים, כספיים וניהוליים, לשם יצירה ותחזוקה של מנגנונים תומכי שירות. למשל, רכישה והטמעה של טכנולוגיה, או הקצאת תקנים לנציגי שירות.

ג. דוגמה אישית. מנכ"ל ירצה על חשיבות השירות בכנס עובדים ומנהלים; סמנכ"ל משאבי אנוש יבקר בסניף ויעיר הערות בסוגיות של שירות; מנהל כספים יאזין לנציגי השירות הטלפוני וייתן משוב למנהל השירות; מזכירת סמנכ"ל תענה בטווח זמן סביר לבקשה של מנהל זוטרי להיפגש עם הסמנכ"ל.

מחויבות לשירות של כל דרג המנהלים של החברה אינה דבר מובן מאליה. לא בהכרח כל סמנכ"ל נרתם בהתלהבות ליוזמה שכזו.

אמנם, במקרים רבים עמדת המנכ"ל משפיעה על הסמנכ"לים, אך לא בהכרח מביאה את כולם ליישר עמו קו'. ניתן בהחלט להבחין בין סמנכ"ל המתייחס לנושא השירות בהתלהבות לבין מי שפועל ומתנהג בקשר לכך כמי שכפאו שד.

מטבע הדברים, קיימת שונות במידת המחויבות לתהליך. הגורמים לכך הם מגוונים. למשל, שיקולים הנובעים מעמדה וממעמד בארגון, תכונות אופי ותפיסה אישית את מהות היחסים שבין ספק ללקוח.

## מדיניות השירות של הארגון

כל ארגון מגבש את מדיניות השירות הייחודית לו. זו נגזרת משיקולים מגוונים, כמו חשיבות השירות להצלחתו של הארגון; בחינת המתחרים ורמת השירות הנהוגה אצלם; מידת הבנתו של המנכ"ל את חשיבות השירות, כפועל יוצא של אישיותו ושל ניסיונו המצטבר; ואף עוצמתו הארגונית של מי שמופקד על קידום רמת השירות שמספק הארגון ללקוחותיו.

כדי לגבש מדיניות שירות מטפלות הנהלות של ארגונים בסוגיות כמו:

1. הגדרת הלקוח והאבחנה בין לקוחות ביניים (בהם 'לקוחות פנים ארגוניים') ובין 'הלקוח הסופי' (למשל, סוכן המספק את המוצר של החברה ללקוח הסופי מוגדר 'לקוח ביניים').
2. בחינת השאלה, האם כל הלקוחות יקבלו את אותה רמת שירות, או שיהיה ביניהם בידול. למשל, כפונקציה של היקף הצריכה של הלקוחות את המוצרים ואת השירותים שמספק הארגון.
3. הגדרה של תוויית השירות שהארגון מספק ללקוחותיו.

4. עיצוב הפרופיל של נציג הארגון בנותן השירות, עלות העסקתו ומידת חופש הפעולה שיינתן לו (למשל, החלטה על מתן פיצוי ושיעורו ללקוח מתלונן).
5. ניתוח הכדאיות של רמת השירות הניתנת. שיקולי עלות מול תועלת. (ערך השירות עבור הארגון עשוי לבוא לידי ביטוי בתחומים כמו: שביעות רצון מצד לקוחות, גידול בהזמנות, גידול בהכנסות, שיפור המגע עם הלקוח ושיפור תדמיתו של הארגון).
6. קביעת המדדים לבחינת שיפור השירות.
7. גיבוש מנגנוני טיפול בתלונות ומתן פיצוי ללקוח.
8. ולסיכום, הבנת ערך השירות מנקודת מבטו של הלקוח. הבנה העשויה לבוא לידי ביטוי בתחומים כמו: המידה שבה הותאם השירות לצרכיו, זמינות השירות ומהירות הטיפול בפניותיו, עלות השירות, איכות הטיפול (לפי תפיסתו של הלקוח!), המחויבות לאחריות של הארגון ודרך הטיפול בתלונות.

### שיתוף פעולה עם השיווק

אחת הסוגיות החשובות שבהן מתחבטות הנהלות של ארגונים - בעיקר, אם ארגונים אלה מרובי לקוחות ועתירי שירות - נוגעת לתיאום הפעולות בין מערכות השיווק והשירות. פעילויות השיווק והשירות משולבות זו בזו ומושפעות זו מזו. אמנם ברמה הכוללת שתי המערכות מעוניינות בהצלחת החברה, אך לעתים, בפעילות השוטפת, בטווח הקצר, יש ביניהן מעין 'ניגודי אינטרסים' לצד האינטרסים המשותפים.

למשל, השקת מוצר חדש עשויה להביא למבול של פניות לארגון מצד לקוחות המתעניינים במוצר החדש. בשל כך, גדל באופן מיידי מספר הפניות למוקדי השירות הטלפוני. העומס מכביד על היכולת לתת מענה לכל הפונים בתוך פרק זמן סביר, מה עוד שמתעורר הצורך להכשיר את נציגי השירות ולערוך להם

היכרות הולמת עם המוצר החדש. התוצאה היא, שנוצר עומס עבודה נוסף על נציגי השירות, וממילא, לפחות בטווח הקצר, יש ירידה באיכות השירות בכללותו. כמובן, היערכות מתאימה מקטינה את הסיכוי להתרחשות זו. אכן, אפשר לטעון, כי עלייה במספר השיחות למוקדים הטלפוניים, בעקבות קמפיין למוצר חדש, היא הצלחה מבחינה מערכת השיווק, אך לאחראים לנושא השירות זהו עומס עבודה נוסף. דוגמה נוספת נוגעת לסוגיית שירות מרכזית: גילוי נאות. איש מכירות זריז יעטוף את המוצר בעטיפות צלופן מרשימות כדי לבצע מכירה, אך אם לא ידייק במידע שימסור, מערך השירות הוא זה שייאלץ להתמודד עם הלקוח המאוכזב או הכועס. למשל, איש מכירות המשוחח עם לקוח פוטנציאלי, לא יקפיד תמיד להדגיש, כי ההנחה המוצעת ללקוח תלויה בהיקף השימוש במוצר (תסמונת ה'אותיות הקטנות'). כיום הנהלות מודעות יותר ויותר לצורך בגיבוש של מנגנוני תיאום ובשיתוף פעולה יעיל, וממילא מועיל יותר, בין שתי מערכות אלה.

## **תהליכי עבודה ומנגנונים מרכזיים של מתן השירות**

הנחלתם של תהליכי עבודה בכל תחום כרוכה בשינוי ארגוני. מעצם טבעו, שינוי ארגוני טומן בחובו סיכון, ועל כן יוצר חשש מפני הלא נודע. יש ארגונים המאמצים מנגנוני עבודה ותהליכים ארגוניים רק משום שחזו בהם בארגון אחר, ומצאו חן בעיניהם. אך סוד גלוי הוא, כי דפוסי עבודה שמתאימים לארגון אחד אינם בהכרח מתאימים לארגון אחר, גם אם קיים דמיון מהותי בין שני הארגונים. הצלחה של אימוץ מנגנוני עבודה בארגון תלויה בגורמים רבים, הקשורים לתרבותו הארגונית ולדפוסי הניהול שלו.

## טיפול בתלונות

בעבר, מנגנון השירות העיקרי בארגונים רבים היה היחידה לטיפול בתלונות לקוחות. פעילותה של יחידה זו התמקדה במקרים רבים בכיבוי שריפות. החשיבה הארגונית באותם זמנים הייתה, לא איך להיטיב עם הלקוח, אלא כיצד למזער את הנזקים שאי שביעות רצונו עלולה לגרום לארגון. מאוחר יותר התפתחה ההכרה בחשיבותה של תלונת לקוח כבעלת תרומה לשיפור השירות. ביטוי מרכזי לכך היה ההתייחסות להיקף התלונות. בעבר, מספר תלונות רב נתפס כביטוי לרמת שירות נמוכה, ועל כן השאיפה הייתה לצמצמו. כיום, דווקא מעודדים פניות של לקוחות במטרה ללמוד מהן ולשפר את השירות.

במערכות השירות שהתמקצעו הבינו, כי רק לקוחות מעטים מתלוננים; עוד הבינו מקצועני השירות, כי לקוח מתלונן לא באמת רוצה לעזוב, אלא מבקש כי יינקטו צעדים שיאפשרו לו להישאר לקוח של הארגון. לעומת זאת, מרבית הלקוחות שדווקא אינם מתלוננים הם שעלולים לנטוש את הארגון בלי שניתן יהיה למנוע זאת.

כמו כן, כיום ידוע כי טיפול ראוי בתלונה מחזק את נאמנותו של הלקוח, שנפגע וטופל היטב; לאחר מכן, הוא חש כלפי הארגון נאמנות רבה יותר מאשר לפני האירוע שבגינו התלונן.

## ניהול קשרי לקוחות

בשנים האחרונות רווחת בארגונים עסקיים גישת ה-CRM - ניהול קשרי לקוחות. לפי גישה זו, הלקוח הוא אחד הנכסים החשובים של הארגון, ויש לבחון באופן מתמיד כיצד ניתן לספק את צרכיו - בזמן, במקום ובאיכות הרצויה. גישה זו מנסה להציג מסגרת אינטגרטיבית ליישומה של תפיסת שירות כוללת. המערכות הטכנולוגיות המסייעות לכך מאפשרות קבלת תמונה מדויקת לגבי

פעילות הלקוח אל מול הארגון. ארגונים רבים הקימו מוקדי שירות ללקוחות, המאפשרים ביצוע פעילויות שונות וקבלת מידע לגבי פעילות הארגון (ראה סקירה רחבה על CRM, עמוד 251).  
להלן נציג מספר עקרונות בסיסיים השאובים מגישה זו, ונוגעים לתהליכי עבודה בתחום השירות.

א. העיקרון הבסיסי במתן שירות הוא, כי יש לבצע תיאום ציפיות עם הלקוח בעת קביעת התהליך של מתן השירות, וזאת בהתאם לצורכי הלקוח ולמשאבי הארגון. תיאום ציפיות זה חשוב על-מנת להשיג ערך גבוה בתהליך השירות, הן לארגון והן ללקוח.  
ב. על-מנת לבנות מערך שירות יעיל, על הארגון ועל כל יחידה בתוכו ליצור מעין 'מפת שירות'.

מפה זו תציג מטריצת לקוחות מול שירותים הניתנים להם, הגדרה של צורכי הלקוחות ומיפוי תהליכים של מתן שירות, בהם הממשקים בין הארגון ללקוח.

במסגרת זו תיעשה האבחנה החשובה בין 'קדמת הבמה' ל'אחורי הקלעים'. בין ה-Front Office ל-Back Office.

ה-Front Office הוא מוקד השירות ללקוחות, המאפשר פנייה באמצעי תקשורת שונים - טלפון, אינטרנט, פקס - וטיפול כולל בלקוח בפנייה אחת. בעת פניית לקוח, ולאחר זיהויו, ניתן לספק לו שירות אישי, המבוסס על בקשתו ועל היסטוריית הפניות שלו, ובנוסף, לבצע תיעוד מדויק של הפנייה הנוכחית.

ה-Back Office מושתת על מערכות המידע המרכזיות של הארגון, הכוללות את כל המידע הנדרש לשירות הלקוחות בעת הפנייה (למעשה, זהו ריכוז הידע הארגוני), וכן המידע המצטבר כתוצאה מפניות הלקוחות. ב-Back Office נכללים מומחי התוכן של הארגון, אשר מנתחים את המידע המצטבר בחתכים שונים, ומאתרים מגמות וצרכים נוספים של הלקוחות. כמו כן, טיפול בפניות חריגות ובתקלות מתבצע אף הוא ב-Back Office.

לפיכך, בקדמת הבמה יעמוד נותן השירות, שאמור להיות בעל תודעת שירות גבוהה ויכולות טובות בתחום יחסי אנוש. יש לו ידע מצומצם על כל פעולות הארגון. הוא יודע 'קצת על הכול', וזוכה לקבל גיבוי ממומחים שנמצאים מאחורי הקלעים. כל אחד מהמומחים בקיא בתחומו; כל אחד מהם הוא בבחינת יודע 'הרבה על מעט'.

בבסיס הגישה עומדת התובנה, כי לכל גורם ב'שרשרת הערך' יש אחריות לספק את השירות המיטבי ללקוח הספציפי שלו, כחלק מאחריות כוללת לשירות הניתן ללקוח הקצה.

ג. תהליך הבחינה והשיפור של מערך השירות הוא תהליך מתמשך, שלא מאפשר לנוח על זרי דפנה. יש לבחון ולשפר בקביעות את התאמת השירותים, המוצעים על-ידי הארגון, לצורכי הלקוחות ואת שביעות רצון הלקוחות מהשירותים הניתנים. כל העת יש לעסוק באיתור לקוחות פוטנציאליים נוספים ובמתן שירותים נוספים שהארגון יכול לספק.

## מדידה של רמת השירות

המדידה מאפשרת לבחון הצלחות ולאחר נקודות לשיפור. הקריטריונים לבדיקה של רמת השירות נחלקים לשתי קטגוריות: האחת, קריטריונים הנוגעים למוצר עצמו כמו: איכותו, אמינותו ואף עמידה בזמני האספקה שלו.

השנייה, נוגעת ישירות לדרך מתן השירות של נציגי השירות שאליהם פונה הלקוח. נבדקים בה מרכיבים, כמו: הזמינות (זמן התגובה), המקצועיות של נציגי השירות, היחס האנושי שהוא נותן ללקוח, משך זמן הטיפול ועוד. במסגרת זו ניתן לכלול גם את הטיפול בתלונות.

קל יחסית למדוד הגשמה של יעדי מכירה, כי בדרך-כלל, אלה הם יעדים כמותיים ברורים. לעומתם, יעדי שירות קשורים לשביעות רצון לקוחות ומושגים גם



על רגשות ותחושות, ועל כן, קשה למדוד אותם בצורה מדויקת. עם זאת, מגוון כלי המדידה בתחום זה מאפשר לצמצם את מרחב הטעות. כלי מדידה מקובלים הם: סקר שביעות רצון לקוחות, סקרים מדגמיים המוכוונים לסוגי לקוחות שונים, קבוצות מיקוד, ביקורים וסיורים, מדדי שירות מקוונים ופניות של לקוחות (תלונות, מכתבי הערכה וכדומה).

## תחלופה וגיוס של נציגי שירות

כאמור, מתן שירות מתבצע בדרכים שונות ומגוונות, שאחת העיקריות שבהן היא השימוש בטלפון. הטלפון הוא כלי מרכזי, שמאפשר לטפל ביעילות בלקוחות רבים, הפונים לארגון בתדירות גבוהה. בארגונים רבים מתן שירות הוא חלק ממכלול תפקידיו של העובד, הבא במגע עם קהל הלקוחות. אך בארגונים עתירי שירות, המפעילים מוקדי שירות טלפוני, מתן השירות הוא העיסוק הבלעדי של עובדי המוקדים הללו. תרבות מתן השירות בארץ שונה מאשר בעולם המערבי. בארץ תפקידים שעיקרם מתן שירות נחשבים עדיין לפחותי ערך, ולכן, בעיקר צעירים מוכנים לעסוק בהם, ואף זאת באופן זמני בלבד. לעומת זאת בארצות הברית, לדוגמה, עובדים בתחום השירות גם אנשים בוגרים, המפתחים במסגרתו את הקריירה שלהם.

סיבה נוספת לשוני בין מה שקורה בארץ לבין מה שקורה בארצות אחרות בתחום זה היא, שמתן שירות בישראל הוא משימה קשה ומתישה. הלקוח הישראלי נחשב ללקוח תובעני יחסית, העומד על זכותו לקבל שירות איכותי כדבר מובן מאליו. על כן, יש לא מעט מקרים שבהם נציגי שירות מסיים את משמרתו באפיסת כוחות.

יש לתת את הדעת על סוגיית השחיקה; אין זה דבר של מה בכך. העבודה במוקד השירות הטלפוני מלווה לא פעם בלחץ משני כיוונים: מצד הלקוח המבקש שירות מהיר ומקצועי, ומצד הארגון, המבקש אמנם לעמוד בסטנדרטים ראויים

של שירות, אך בו בזמן שואף להתייעל. מלאכת ההתייעלות אינה קלה. מספר הלקוחות הולך וגדל, ועמו מספר הפניות הטלפוניות. משמעותה העיקרית של ההתייעלות שאותה שואף הארגון ליישם היא אי הגדלת מצבת העובדים, למרות הגידול במספר הפניות, אלא שיפור המערכות הקיימות ודרכי התפקוד השוטף. בשל כך, נוצר מצב של תחלופה מתמדת של העובדים, וכל ארגון המפעיל מוקדי שירות טלפוני צריך להתמודד עמו. משך העסקה ממוצע של נציג שירות במוקדי שירות טלפוני הוא כשנה. פרק זמן זה קצר מדי. על כן, ארגונים המפעילים מוקדי שירות טלפוני בוחנים כל העת דרכים להשיג מה שנקרא בעגת השירות המקצועית: 'הארכת משך חי הנציג בחברה'.

רוב העובדים המאיישים את מוקדי השירות הטלפוני הגדולים בארץ הם צעירים, משוחררי צבא סדיר. חלקם ממתינים לתחילת שנת הלימודים באוניברסיטה, ואחרים כבר סטודנטים בפועל. בדרך-כלל, אוכלוסיית עובדים זו אינה תרה אחר עבודה קבועה לאורך זמן.

אך למרות זאת, מעסיקים הארגונים דווקא קבוצת אוכלוסייה זו, משום שהיא מתאימה לאופי העבודה, המאופיין במשמרות בימי חול וגם בסופי שבוע ובחגים. עבודה זו כרוכה במורכבות טכנולוגית, ולכן ממצעיה נדרשת מידה ניכרת של זריזות עשייה ותגובה. כמו כן, מצפים מעובדים אלה לגלות נכונות לעבוד בשכר נמוך יחסית; זאת, הן משום שלא נדרשת השכלה מקצועית או מיומנות מיוחדת לביצוע עבודה זו, והן משום שצורכיהם של צעירים מועטים, יחסית לעובדים בוגרים יותר - בדרך-כלל, בעלי משפחות.

מאפייני האוכלוסייה והתפקוד הללו מתבררים גם מעיון ברשימת התכונות הנדרשות ממי שמועמדים להתקבל לעבודה כנציגי שירות באחד מהארגונים המתוארים בספר.

נדרש מהם כי יהיו בעלי תכונות, כמו: יכולת עמידה בלחצים, יכולת להסתגל לשינויים, כושר שכנוע, יכולת למידה מהירה של חומר רב וכושר ביטוי טוב.

כמו כן, רצוי כי יהיו אלה אנשים שאינם נפגעים בקלות, גמישים, סבלניים ובעלי 'סף תסכול גבוה'.  
כדאי גם כי יהיו אלה מועמדים, שבנקודת זמן זו שאיפותיהם לקידום מוגבלות.

## שירות פנים ארגוני

רמת השירות הניתנת ללקוחות החברה נגזרת גם מטיב קשרי הגומלין בין יחידות החברה השונות, בייחוד מרמת השירות שמעניקות היחידות האמונות על השירות הפנים ארגוני ליחידות מערך השירות כלפי חוץ, שאנשיהן באים במגע ישיר עם לקוחות הארגון.

השירות הפנים ארגוני אמור לספק ליחידות מערך השירות גיבוי מתמיד, למשל, מערך משאבי אנוש המגייס עובדי שירות איכותיים, תוך פרק זמן סביר, לפי הצרכים של מערך שירות לקוחות.

על כן, תפיסת השירות מוצאת קשר בין שביעות רצון פנים ארגונית לשביעות רצונם של לקוחות החברה. משום כך, תימדד גם שביעות רצונם של לקוחות פנים ארגוניים. תוצאת המדידה היא אחד הביטויים למידת הצלחת התפקוד של היחידות נותנות השירות.

עידוד הטמעתה של גישה זו בארגון הוא ביטוי נוסף של מחויבות ההנהלה לתחום השירות בארגון. אך לא תמיד קל ופשוט לאמץ גישה זו. לעתים כרוך הדבר בשינוי של תרבות ארגונית ואף בשינוי התפיסה המקצועית של בעלי תפקיד, אשר פועלים במסגרת היחידות המקצועיות שמספקות את השירות הפנים ארגוני.

יש להטמיע גישה זו לכל אורך שרשרת השירות בארגון, עד ללקוח הסופי. כמו בדוגמה שהבאנו באחד מפרקי הספר:

'נציג שירות טלפוני, המסתייע רבות במערכת המידע, נזקק לשירותי מחשוב מיחידת מערכות מידע. יחידת מערכות המידע מקבלת שירותי רכישה של

טכנולוגיה ושל תחזוקתה מיחידת הרכש. כך שאם יחידת הרכש תתעכב במילוי משימתה, היא תגרום ליחידת מערכות המידע עיכוב במתן שירותיה לנציג השירות. בסופו של דבר, נציג השירות יעבוד מול מערכת מחשוב ישנה, והדבר ישפיע על רמת השירות שתניתן ללקוח הסופי.