



תעזבהו יום, יעזבך יומיים

למה אי-אפשר להזניח את השירות לרגע? ואולי בעצם כדאי לשכוח מהשירות ולהתמקד באיכות? מה עושה האינטרנט לשירות? ומה בין כל אלה לבידול, ליתרון ולהצלחה? להלן עיקרי דבריהם שנאמרו בפאנל בנושא שירות לקוחות

ציילומים: איתמר רותם

ד"ר עדנה פשר: "מסביב לשולחן הזה יש מנהלים שמתמודדים עם סוגיית השירות האיכותי, שהיא אתגר לא פשוט, בייחוד בתרבות הישראלית. הרי כולם רוצים לקבל את השירות האיכותי ביותר בעולם, וכל הזמן משווים אותו למה שמקבלים בחו"ל, אבל לתת שירות? זה ממש לא מתאים לתרבות הישראלית. ולכן, האתגר לא פשוט. בנוסף, השירות נעשה יותר ויותר מורכב, כי הבעיות נעשות יותר ויותר מורכבות, אז יש גם קושי אובייקטיבי ויש קושי תרבותי ויש הכרח שנובע מהתחרותיות, שהופכת את השירות כמעט ל-commodity, לגורם מבדל בין ארגונים, גורם אסטרטגי להצלחה".

בין המשתתפים בפאנל: ד"ר עדנה פשר, מארחת הכנס, מייסדת סטטוס ויו"ד קבוצת יועצים לניהול EPA; ארי אוריאל, המשנה למנכ"ל קבוצת תדהר ולשעבר מנכ"ל חברת תדהר, שהנחה את הכנס; יצחק במבג', מנהל IBM global services; מוניקה אברבך, מנהלת אזור תל-אביב בבנק הפועלים; יוליה ריינשמיט, נציגת חברת קסטאפקט; דוד הפלר, יועץ לניהול במסגרת קבוצת ד"ר עדנה פשר; דרור תורן, מנהל באמריקה ישראל; דרור פוקרד, מנכ"ל חברת ההונק איגלו; אבי גבאי, מנכ"ל חברת אלגד; דן ברכה, מנכ"ל חברת BMM; אודנה קמין; רחל ארזי; יוסי פשר, יועץ בין השאר בתחום השירות; עמוס אושרוב, מנהל בחברת לוגיק; אפרים גלבדר, מנהל סיבוס רימון; ודוד זיו, מנהל חברת דיאטה קלאב, לשעבר מנכ"ל כרמל מזרחי. המשתתפים מציגים את עצמם:

ארי אוריאל: "אני בתדהר כבר 14-13 שנים, מהימים שזו הייתה חברת בנייה של שני פרויקטים, ממש חצי קבלן וטנדר, ועד לימינו, כשאנחנו קבוצה עם פעילות ענפה בנדל"ן, הן בארץ והן בחו"ל, ואני חושב שמה שמייחד אותנו זה היכולות שאנחנו מייצרים כאמצעות תרבות ארגונית מיוחדת ובאמצעות פילוסופיה ניהולית אחרת, כדי לעשות את הדברים טוב יותר ובסופו של דבר להשיא ערך מוסף ללקוחות. ולראיה: היה לנו הכבוד לזכות השנה בפרס הלאומי לאיכות מטעם משרד ראש הממשלה, ולעמוד לצד אלביט מערכות או מוטורולה".

יצחק במבג': "אני מנהל את קבוצת השירותים של IBM, מה שנקרא IBM global services. כשאומרים IBM בישראל, אנשים חושבים על חומרה ולא יודעים שברמה העולמית, 60% מהכנסות החברה מגיעים משירותים, והחברה היום נמצאת במגרש של ה-100 מיליארד דולר. לפני שעבדתי ב-IBM, עבדתי בפלאפון, ניהלתי את חטיבת הקונסיומר בתקופה הקשה והרועשת של השכפולים וההשקה של אורנג', ב-92-98, וזו הייתה חווית שירות מרתקת. ולפני כן עבדתי במשך כ-20 שנה בחברת דיגיטל שנעלמה מן העולם. שם הנהגנו את זה שאיש השירות עונה לטלפון ואומר: שלום, מדבר כך וכך. זו הייתה פריצה דרך, תחשבו שזה היה בשנות ה-80".



שני נושאים קריטיים להצלחת השירות הם: 1. קיום הבטחות ועמידה בהתחייבויות, 2. יכולת התמודדות עם האגו של הלקוח

ה-CRM לזמן אמת פרואקטיבי, לתת שירות ארגוני מעולם אחר. אבי גבאי: "חברת אלגד היא מבצעת בתחום הנדל"ן. אני המנהיג והבעלים של החברה, שמתמחה בבנייה בתל-אביב, כולל בניינים לשימור ובנייה רוויה במרכז, במקומות מורכבים ומסוככים בעיר. אנחנו לא מוכרים דירות, אבל אנחנו מוסרים אותן וזה שירות, וחזן מזה אנחנו עובדים המון מול אנשים שאנחנו בונים עליהם ולידם ולצדם, וככל שאנחנו משפרים את נושא השירות, קל לנו יותר לעבוד בסביבה מורכבת בתל-אביב".

אפרים גלברד: "סיבוס רימון היא חברה-בת של דניה סיבוס, העוסקת בתחומי ביצוע מול גופים ציבוריים, כקבלן שנותן שירות וגם כמוסר דירות לדיירים, בסדר גודל של 1,500-2,000 יחידות דיור בשנה. ואם תיקחו נניח 1,500 יחידות עם שנות השירות ואחריות ותכפילו את זה בשנים, אז למעשה מערכת שירות הלקוחות שלנו מטפלת במשהו כמו 7,000 משפחות באופן שוטף. אנחנו אחת החברות הקבלניות הראשונות שבנתה מערך שירות גדול, והיום יש מענה קולי, או טלפון שאפשר לצלצל אליו, 24 שעות כיממה ולבקש טיפול בבעיות בדירות שנמסרו ונמצאות תחת אחריותנו.

"מערך השירות הוא יקר מאוד ותמיד נשאלת השאלה אם החברות שמקבלות מאיתנו שירותי בנייה יודעות להעריך את זה והאם הן מוכנות לשלם בשביל השירות. אני לא בטוח בזה".

אורנה קמין: "יש לי ניסיון רב בניהול בהיי-טק בכלל, ובשיפור תהליכים בפרט. ההתמחות שלי היא במודל שמחלק את השירות לנושאים מתודולוגיים, כמו: איך בונים אסטרטגיה, איך מודדים, איך מנהלים ספקים, כל הנושאים האלה שמטרידים את כלנו ומטופלים בצורה שיטתית".

רחל אדוי: "בפעם האחרונה שפגשתי את עדנה, קיטרתי לה על זה שמכבי הוא ארגון כל-כך שירותי, שאי אפשר לעשות בו ביוזם, ואחרי שבוע בערך הגיעה הזמנה לפאנל. מכבי שירותי בריאות הוא ארגון מכוון שירות, ומכבי אחזקות אחראית על המסחר של היכולות של מכבי; בין אם זה מכבי דנט, מכבי טבעי, מכבי קר – כל הדברים

יוליה ריינשמיט: "אני נציגה של חברת קסטאפקט, שעוסקת שתחום הדרכתי שנקרא קולנוע ארגוני. יש לי זיקה רבה לנושא השירות, בעיקר בפרויקט האחרון שביצענו בחברת הפניקס. הקולנוע הארגוני ניוון משני עולמות – מעולם ההדרכה בארגונים ומעולם הקולנוע".

עדנה פשר: "אנחנו למדנו מארי מתדהר, שהיה ביחירה המפורסמת של צה"ל, שחבר מביא חבר; אז את יוליה הביאה לנו מוניקה".

מוניקה אברבוך: "אני 31 שנים בקבוצת בנק הפועלים, ונושא השירות קרוב ללבי. עשיתי בבנק הפועלים מגוון תפקידים: הייתי מנהלת סניף, ניהלתי את בית הספר של הבנק, ניהלתי את ה-global privat banking של בנק הפועלים, שמרכז את כל הלקוחות תושבי החוץ שיש להם חשבון בישראל, ניהלתי את החטיבה הקמעונאית בבנק אוצר החייל, ועכשיו אני מנהלת את אזור תל אביב, שבו כ-32 סניפים ו-600 עובדים. אני חושבת שכל הבנקים דומים בבסיס. ההבדל הוא באנשים ובשירות, ואני מסכימה שהשירות הוא נושא מורכב; נושא שעוטף את כל ליבת האסטרטגיה, ויש לו יעדים מדידים בכמה כיוונים. ככל שאנחנו מתפתחים יותר, אפשר למדוד יותר פרמטרים. וככל שהמדידה יצירתית יותר, מרדי השירות משתפרים יותר. אנחנו כבר בעידן שזה לא מספיק שהנציגים נחמדים, הלקוחות דורשים יותר והאתגר שלנו הוא להעניק ללקוחות חוויית שירות כוללת ולנהל אותה ברמת הארגון".

דרור תודן: "אמריקה ישראל היא חברה יומית בתחום הנדל"ן, שהוקמה על-ידי פורשי אפריקה ישראל. הלקוחות שלנו מקבלים שירות outsourcing. יש לנו יכולת להשפיע על השירות ללקוח, אבל אנחנו תלויים בחסדי גותני השירות, שהן החברות שמבצעות עבורנו את הפרויקטים. מה שייחודי לנדל"ן זה שמדובר במוצר כל-כך מורכב ויקר, ובעצם למוכר אין כמעט יכולת להשפיע עליו ברוב התהליך".

דרור פוקרד: "אני מנכ"ל איגלו, שהיא חברת סטרט-אפ בתחום ה-CRM. אני כבר יותר מ-25 שנה בתחום ה-CRM, עוד לפני שידענו לקרוא לזה כך. הרעיון שעומד מאחורי איגלו הוא לקחת את עולם



כולם עושים את זה, ונשאלת השאלה: מה עושים כדי לעבור לאוקיינוס הכחול; איך נבדל את עצמנו? הבידול בא לידי ביטוי בכל מיני צורות: לפעמים באריזה, לפעמים במחיר, לפעמים בטכנולוגיה ולפעמים בשירות. אני חושב ששירות לקוחות הוא ערך אסטרטגי שיכול לבדל אותנו. "כולם משקיעים בשירות המון אנרגיה. אבל כדי שהשירות יהפוך לערך אסטרטגי מברל – צריך לפרוץ את הסקאלה. הארגון צריך לעשות מהפכה אמיתית, לשנות את כל מבנה החברה; להפוך את הפירמידה. אם נצייר מבנה טיפוסי של ארגון, אז בראש יושב המנכ"ל ויש הירארכיה ארגונית עד אחרון העובדים. הארגונים עם המבנה הזה, זה הרוב, יגידו: אנחנו ממוקדי לקוח, ועוד אין סוף סיסמאות. אבל בארגון שהוא באמת ממוקד לקוח, המנכ"ל יישב למטה עם עובדי קו החזית, עם נותני השירות, אלה שנוגעים בלקוחות. כל הארגון עובד כשכילם, כדי שיהיה להם את המגע הכי טוב. הארגון צריך להתהפך, כולם עובדים וחושבים על הלקוח ועל מי שבא במגע עם הלקוח, ומה ההשפעה של כל אחד על הלקוח. גם אם לי אין מגע עם הלקוח, אני היום חלק בתהליך והעשייה שלי תשפיע בסוף על שביעות רצון הלקוח.

"אני חושב שהרוגמה של הפירמידה מסבירה עד כמה אנחנו צריכים להפוך את החשיבה שלנו. אם נצליח לשנות את סכימת המחשבה, נדע לשנות את המערכות התפעוליות ונדע להחזיק את האנשים הנכונים, כי האנשים זה הכל, זה הנכס הכי חשוב. אני מאמין שלרוב האנשים יש יכולת לתת שירות ואהבה ורגישות ואמפטיה, רק צריך סביבה שתעודד ותוציא מהאנשים את הטוב. מנהלים שאומרים: יש לי היילים לא טובים, הם מנהלים לא טובים. כי אין היילים לא טובים ואין עובדים לא טובים. הדג תמיד מסריח מהראש. "תדרה סימנה לעצמה לעשות מהפכה. לבנות שירות לקוחות שיבדל אותה מהשוק, ויש לנו רקורד של זכייה בשלוש תחרויות שירות. משלמים לתדרה פרמיה עבור הפרויקטים שהיא מבצעת. היום, אנחנו עובדים רק עם מי שמוכן לשלם פרמיה. כתחרות אני יכול לנצח בנקודות, לא בנזק-אאוט, ויש הבדל איך מנצחים. כלומר, האם באמת זה יתרון אסטרטגי מובהק, מוחלט? או שאני קצת יותר טוב, יותר גמיש? ביתרון אסטרטגי אמיתי צריכה להיות מובהקות, צריך להיות פה דלתא משמעותית. "היום הלקוח מקבל מאיתנו לפחות 10 שנות שירות



יחקק במבג'י: "היום משתמשים באינטרנט ובטלפון ופעם זה היה פנים מול פנים. הערוצים משתנים, אך לא המהויות ולא ההמשכיות והעקביות. המפתח לארגונים מצליחים זה המשכיות ושיטתיות"

מיום שהוא רכש את הדירה; נאמר שנתיים-שלוש הדירה הייתה בבנייה, והוא ממשיך עם שבע-עשר שנות אחריות. לתקופה ארוכה כזאת יש מטען פסיכולוגי; קניית דירה היא עסקה גדולה, והלקוח מפתח על הכסף שלו. מה יהיה, הוא לא מכיר, ומי שלא מכיר – מפחד. במיוחד שהקבלנים בענף שומרים על 'סטיגמה מצוינת'; יש השואלים מתי הקבלן ידפוק אותי, איפה הקומבינה. כלומר, אנחנו נתקלים בקשיים רבים של הלקוח ואנחנו צריכים לגרום לו להבין שאנחנו בשבילו ואנחנו לא נעלמים לשום מקום. המטרה שלנו היא לייצר בידול כדי שנוכל לקבל יותר כסף עבור השירות; ושכל הלקוחות ישריחו את המוניטין של תדרה. "השירות הכי טוב שאנחנו יכולים לתת הוא מוצר איכותי. השירות מתחיל באיכות; זה ממשיך בזה שנעמוד בכל מה שהתחייבנו עליו. הלקוח בדרך-כלל אומר: תנו את מה שהתחייבתם, לא רוצה יותר ולא פחות. אחר-כך יש לקוחות שצריכים חוויה חיובית, וחשוב לספק את זה להם, ואחר-כך הלקוח הוא מטופל, ואנחנו צריכים להעניק לו דברים רכים שיוצרים חוויה וכוונים לו פסיכולוגיה חיובית.

"אם אנחנו מסתכלים על המגמות בשוק, אנחנו זויים מהתנהגות שבטיות, מחיים בחמולה, למציאות של אינדיבידואלים. כל אחד צריך לקבל טיפול אישי. אם אני קניתי דירה, אני מצפה לקבל יחס אישי. קניתי

שצריכים להיעשות מחוץ למכבי. בנוסף, אנחנו אחראים על מסחור הטכנולוגיות של מכבי, וזה לא רק IT. גמרנו פרויקט גדול בבלוגיה, ואנחנו מתחילים פרויקטים במדינות נוספות במזרח אירופה. אבל הליבה של הארגון היא בשירותי הבריאות, והרגש הוא על השירות". דוד זיו: "דיאטה קלאב היא חברה בבעלותי שהיא רשת ארצית לניהול קבוצות תמיכה להרזיה. יש לנו קצת יותר מ-100 קבוצות ברחבי הארץ, ואנחנו פעילים בכ-80 מרכזים קהילתיים: אנחנו נותנים שירות, ולא משהו מוחשי, ולכן הדילמות שלנו נובעות מכך שתבניות העבודה שלנו חוזרות על עצמן בכל הקבוצות. יש לנו שירות פנימי לעובדים, למנחים, ויש לנו שירות חיצוני למשתתפים, ואנחנו מתלבטים איך לבדוק את איכות השירות, שהוא אחד הדברים העיקריים שמבדל אותנו מחברות אחרות. בעולם היום המידע נמצא בכל מקום; רק בדרך לפה קיבלתי טלפון מאחת המנחות שלנו בקרית-חיים שגילתה בקבוצה בחורה שבאה לרדת כ-10 ק"ג במשקל והיא מנחה בחברה מתחרה. היא גילתה את זה באקראי. אגב, התלונה המזוהה והשכיחה ביותר היא: עשיתי בדיוק את מה שאתם אומרים ועליתי במשקל.

"יש לנו עוד קושי בפילוח הלקוחות שלנו, כי אין פילוח סטנדרטי; זה לא סוציו-אקונומי, זה לא קשור לאזור מגורים, או להשכלה, או להכנסה, או אפילו לגיל – הפילוח הוא לפי התנהגות בלבד ומאוד קשה לפלח לפי התנהגות. קשה לתקשר עם הלקוחות כשאתה לא יודע איפה הם ואיזו מדיה הם צורכים, וברגע שקשה לך לפלח את הלקוחות, גם קשה לך לתת להם שירות".

דני ברכה: "חברת BMM מתמחה בניהול ידע ובשיתוף מידע והיא מקימה מערכות ניהול. חוץ מזה אני גם שותף בקרן השקעות לנדל"ך. אבל רוב חיי (24.5 שנים) הייתי בארגון צבאי בשם חיל האוויר, ודווקא שם יש תודעת שירות הכי מתקדמת בישראל. למרות שזה ארגון צבאי והכל נעשה על-בסיס פקודות, יש תודעת שירות – תודעת משוב ותודעת 'אני לא עושה, אם לא ברור לי מה בדיוק אני צריך לעשות'. אני לא ראיתי ערכים שונים בשירות האזרחי מאלה שלמדתי בחיל האוויר. כלומר, מדברים באותה שפה, באותם כלים, באותה תרבות; מצאתי המון קווים משותפים".

יוסי פשר: "בנושא השירות יש לי ניסיון רב; מ-private banking ברשת העולמית של בנק הפועלים, דרך חברות תעופה ישראליות, כולל אל-על, וחברות תעופה זרות – עשיתי פרויקט גדול מאוד בחברת התעופה האמריקנית נורת'ווסט, עם 45,000 עובדים. כשהשירות היה מכיוון אחר לחלוטין – קראתי לו security as a customer service כי אנשים פחדו לטוס אחרי ה-9.11, לצוותים הייתה בעיה קשה, גם לנוסעים הייתה בעיה. הניסיון שלי מלמד ששירות יש לתקוף משלוש זוויות ראיה: שירות, מכירות ושיפור תהליכים".

עמוס אושרוב: "לוג'יק היא חברה שמפתחת פתרונות לאבטחת מתחמים. אנחנו נותנים שירותי פיתוח IT ואחריות על כל המכרזים בתחום הזה. השירות שלנו הוא SLA".

מעבר לאוקיינוס כחול

אוריאל: "התפקיד שלנו כמנהלים הוא למקסם את הערך לבעלי המניות, והיחידות העסקיות שלנו צריכות להרוויח כסף. אז בדרך-כלל אנחנו מנסים להגדיל הכנסות ולצמצם הוצאות. רק שיש בעיה קטנה – כולם עושים את זה. כולם חיים באוקיינוס אדום' עקוב מרם של תחרות, של הורדות מחירים ושל כל מיני דרכים לנגוס איזה נתח שוק. אבל, כאמור,

דירה במיליון דולר, קניתי אתכם ואת ההורים שלכם ואת בני הדורים שלכם, זאת הפוזיציה שאליה נכנס הלקוח, ובצדק. אם הוא מצפה לשירות מסוים כשהוא קונה חולצה ב-200 ש"ח, אז כשהוא קונה דירה בחצי מיליון דולר הוא יכול לצפות לשירות לא פחות.

"לפני שנתיים פיתחנו מוצר שקראנו לו '360 מעלות' – התאמה אישית. ראינו שהלקוח מקבל דירה יפה, נכנס לגור בה ומתחיל לשפץ אותה מחדש כדי שתתאים לדרישות שלו ולטעם שלו. אלה אבסורדים שאתה לא מבין איך התקבעו בענף. לקבלן אין אינטרס לשנות ולעשות התאמות, כי הוא לא מרוויח מזה כסף, זה רק עושה לו בלגן. אז יצאנו בתהליך שבו כל אחד יוכל לבנות את חלומו בתוך דירתו, גם אם זה בניין מגורים. אתה תקבל את הדירה שלך ביום מסירת המפתח כמו שאתה רוצה אותה, מותאמת לצרכים שלך, ולא תצטרך שינויים."

הרמוניה ארגונית ומפה מנטאלית

אוריאל: "אפשר לתאר ארגון כמשולש עם קודקוד השיווק, שמטרתו למכור, קודקוד התפעול, שמטרתו לייצר את המוצר באיכות הכי טובה, עם כל המחויבויות, וקודקוד השירות, שמטרתו לייצר שביעות רצון ולחולל מוניטין. כמובן שבמרכז המשולש יושבים העובד והלקוח. רק אם נצליח לייצר פעילות קוהרנטית בשלושת הקודקודים האלה, נוכל לייצר מערכת בת-קיימא שנותנת שירות. התפעול יבצע את מה שהשיווק מוכר, וזה לגמרי לא טריוויאלי, כי איש המכירות לפעמים מביטח את מה שהתפעול לא יכול לתת, העיקר למכור. אם לא נתאים את השיווק לתפעול ולשירות, נקבל דיסרמוניה ארגונית. אם ארגון רוצה איכות, אז כל הארגון צריך לדבר איכות."



אוריאל: "רוב האנשים יכולים לתת שירות ורשישות ואמפטיה, רק צריך סביבה שתוציא מהם את הטוב. מנהלים שאומרים 'יש לי עובדים לא טובים', הם מנהלים לא טובים. הדג תמיד מסריח מהראש"

שינוי באנשים, ולפעמים צריך להכניס את האנשים הנכונים, האנרגיה והנכונות, זה משהו שקשה לחקות אותו, ולכן זה באמת יכול להיות יתרון אסטרטגי ששווה כסף, ולשמחתך, אלה לא מדיבורים בעלמא".

דן ברכה: "אני אומר כפרקליט השטן שאני חושב ששירות בעולם הנדל"ן הוא רכיב משלים בלבד, הוא לא מהותי לעסקה. כשאתה הולך לקנות דירה, יותר חשוב לך המיקום שלה והמחיר שלה. השירות זה בונוס. לא בגלל זה נקנה דירה."

"השירות צריך להיות פרואקטיבי ואחיד לאורך זמן; לא כשאתה מרגיש שיש לך סחורה כמה ביד. שירות טוב הורש ממך לשמור על איזה מתח. קניתי אוטו חדש לפני חודש. לא משנה איזו חברה. אני חייב להגיד לכם, צריך להוודי את הכובע בפני חברה הזאת. חמש פעמים במהלך החודש הרימו טלפון. איך היה שלב המסירה? לקחת את האוטו למוסך להחלפת שמנים? זו גישה אחרת לחלוטין. ואני ממש הופתעתי לטובה."

עדנה פשר: "אתה אמרת קודם דבר שהוא משמעותי בעיני, שבתור מי שהיה מפקד בחיל האוויר כל כך הרבה שנים, בעיניך חיל האוויר יודע לתת שירות. אתה יכול לפענח למה חיל האוויר יודע משהו שהרבה חברות לא יודעות? מה הסוד בחיל האוויר?"

ברכה: "אני לא חושב שיש סוד, אני חושב שאלה נהלים וגישה. הנה, חזרתי עכשיו מחדרשיים בארה"ב. לקחתי את המשפחה לטיול, ויש לנו הרבה מה ללמוד מהאמריקאים. כשאתה מזמין מלון, אז המשוב הוא אחר לגמרי. יש פרואקטיביות, יש גישה שונה לחלוטין. עד היום, חודש וחצי אחרי, אני מקבל מיילים מכל מיני חברות וטלפונים לפעמים ישירים מאנשים בכירים, שמבקשים שניתן ציון על השירות. כולה שירות של 150-200 דולר ללילה במלון, ואתה מקבל משובים כאלה שמשמ מראים שאכפת להם. אז יש לנו ממי ללמוד."

האגו של הלקוח

דוד זיו: "עסקים רבים הוקמו על-ידי אנשי מקצוע ולא דווקא אנשי שירות או שיווק. הם הגיעו לגודל מסוים ושם נחסמו; הם נתקעים ואין להם יכולת ניהולית איך להפוך את המוצר שלהם למוצר שירותי יותר. אנשי מכירות נתקלים בחסם אצל הלקוח שאני מגדיר אותו כאגו של הלקוח, וזה אגו קשה מאוד לפיצוח, האגו של הלקוח."

אוריאל: "המשווק הכי טוב שלך זה אחר שהוריד אצלך 10 ק"ג, ועכשיו בכל מקום שאליו הוא הולך, שואלים אותו: וואו, איך ירדת, איפה ירדת. הוא יהיה המשווק מספר אחת שלך."

זיו: "קניתי מוצר חשמלי בשקם אלקטריק. עוד לא יצאתי מהחנות וכבר קיבלתי SMS: תודה שקנית בשקם אלקטריק. אמרתי: וואלה, בחרתי בחברה הכל הזמן, איזה שירות; עוד לא גמרתי לשלם וכבר קיבלתי SMS. עבר חודש וחצי מאז, הם כל הזמן שולחים לי תודה שקנית, אבל הם לא מצליחים לבוא ולהתקין לי את המכשיר. היום התווכחתי איתם, כי מסתבר שמי שמתקין להם את המוצר זה אלקטרה, זה לא שקם. שקם היא היבואן, הם מוכרים, ואלה מתקנים."

אוריאל: "זו בדיוק הדוגמה לחוסר הקוהרנטיות שבין השיווק למערכות התפעוליות."

זיו: "לכן נושא הבטחה והמחויבות הוא קריטי. נושא הבטחה ונושא האגו של הלקוח הם שני הדברים הכי חזקים בשירות."

רחל ארזי: לנו יש סל שירותים מוגדר. ולעתים אנחנו לא נותנים שירות, לא בגללנו אלא בגלל המדינה; ואם היה צריך להוסיף משהו על הפרדוקס, אז מי שבדרך-כלל עומד בקו הראשון מול המטופלים

מזלג, הם ממש בדקו איפה אפשר לתת שירות.

"היה תהליך רגיל – ברכות, אוכל, קינוחים, ואז מה קורה אחרי הקינוחים? עוברים למוזיקה ולריקודים. ומה קורה בקייטרינג? מתחיל שלב הפירוק; המפה המנטאלית משתנה, אנחנו כבר לא באוריינטציה של שירות, אלא של קיפול. פתאום בעמדת השתייה נגמרות הכוסות, אתה רואה מלצר שמונב מהשולחן מהקצה הרחוק את המפה, בשקט מוריד אגרסלי; פתאום אתה רואה שמפשיטים אותך באמצע האירוע. אני מעיר פעם אחת למלצר, פעם שנייה, אבל הם רצים, הם במוד תפעולי, הם שכוו שהערב ממשך. רק אחרי שתפסתי את בעלת העסק ואמרתי לה יש פה אירוע והוא נגמר כשהוא נגמר, לא באמצע שלו, המצב השתנה. אלה אנשים טובים עם אוריינטציה שירות, אבל המפה המנטאלית שלהם הייתה שירות עד רגע מסוים, ואז קאט, קיפול."

"אתה רואה עד כמה התרבות והמפה המנטאלית משפיעות. אם לא היינו עושים משהו, היינו לקוחות לא שבעי רצון, כי כשהאורחים רואים שמתקבלים, הם מתחילים ללכת. אני חושב שבסופו של דבר יש פה דיאלוג צפוף בין פסיכולוגיה למוצר, פסיכולוגיה של שירות."

"עברנו תהליך ארוך כדי להסביר לאנשים שצריך להסתכל דרך עיני הלקוח, איך הוא מרגיש, למה הוא מועט, למה הוא מאוכזב. זה תהליך ארוך הכולל



שמשלם את המשכורת של כולנו, זה הלקוח. אם לא נבין את זה, לא ניתן שירות טוב. זה מתחיל ב-Basic, ב-איך להתייחס ללקוח. זה לא ממוקד לקוח, זה הרבה יותר מזה. בנוסף, יש את נושא המדידה. כל עובד מכל רמה בארגון, לא רק בשיווק ובמכירות, נמדד בכל נקודת זמן והוא אחראי על ה"רטיינינג" קוסטומר, ואגב, גם שירות לקוחות בפלאפון הוא עבודת ידיים, כלומר, זו עבודת מלים".

כבר אין יותר נאמנות לקוחות

פוקרד: "סקר של אקסנצ'ר אומר ש-78% או 68% מהלקוחות יעזבו אחרי אינטראקציה בודדת. הלקוחות של היום, הדרור הצעיר, הם כבר בקפיצת מדרגה, והם פועלים בקונספט של הרשת; זה מתחיל עם facebook, twitter, אני קראתי לזה you can't ungoogle yourself. ברגע שמישהו כתב משהו, זהו, זה שם. בארץ, למשל, יש אתר שנקרא I. HATE HOT. והכי קלטי זה האתר האמריקאי שנקרא don'tdatehimgirl.com. פעם אחת רשמנו עליך משהו ואתה מחוק אצל כל הרווקות בארה"ב. העוצמה היא אדירה.

"לקוח שלנו, חברת הכבלים UPC בהולנד, לא ענה בזמן לאחת השחקניות הכי מפורסמות בהולנד. יש לה 18,000 followers בטוויטר. היא רק כתבה: אני כבר שעתיים מנסה להתקשר ל-UPC ולא עונים לי, הם לא שולחים לי טכנאי לתקן, איזה שירות גרוע. הדברים האלה יכולים לגרום לך לאבד את כל הלקוחות שלך. אחרי שעתיים היו כתבות בעיתונות ובלוגים וכל הרשת התרוממה לחיים על זה שהגברת כתבה ש-UPC גרועים. לקח להם שעתיים לעלות על זה. לזכותם ייאמר שהם מיד שלחו טכנאי, ואחרי כמה שעות טובות היא כבר פרסמה שהם באו לתקן והם עשו עבודה טובה, אבל הנזק כבר נעשה. הלקוחות שלנו דורשים מאיתנו פיתרון מיידי, ומי שלא רואה את זה, יראה את זה מהר מאוד."

אוריאל: "בספר 'הלקוח כפרפר המעונב' מתואר הפרפר כלקוח של פעם, שבכל שנה היה עובר באותו מסלול מפרח לפרח, כמו שפעם הייתי הולך עם אמא שלי לאותה חנות נעליים. היום הלקוחות מדרגים ואין להם חנויות קבועות. הספר הזה נותן פרספקטיבה על התנהגויות הלקוחות."

מי נכלל צריך שירות?

דרור תורן: "אני הולך להגיד משהו קצת שונה. אני לא מתחבר לשירות, אלא לאיכות. הכול מתחיל ונגמר באיכות. צריך להשקיע משמעות באיכות. תצטרך שירות, ברור, אבל זה בחריגים. השאלה איפה משקיעים יותר. וזה נכון לכל הדוגמאות שנתת פה. אם האנשים שבאים לחברה של דוד רזו 10 ק"ג, אז זה איכות, לא שירות. הצליחו לתת להם איכות. אותו דבר ברכב. אני לא נתקלתי מעולם בשירות שהוגדה מספקת, כי הרכב כל-כך טוב שכבר שנתיים אני לא שומע בורג זו. עם המכונית הקודמת שלי כל הזמן מדרתי את השירות, כי המוצר היה רפוק.

"אני נתקל בשירות רק אם האיכות היא לא the best. אני מודד איזה איכות אני מקבל גם אצל הרופא. אותי לא מעניין אם הרופא נחמד או לא, מעניין אותי אם הוא מצליח לאתר את הבעיה; ואם הוא איתר את הבעיה - אז אני אצלו שוב."

רונית שוה: "השאלה היא מה זה שירות טוב של רופא. אם, חלילה, יש חשש לבעיה חמורה למישהו מקרוביך, ואתה עמוס בחרדות, והרופא חסר כל אמפטיה ולא יכול להתחבר לרגשות שלך, אבל הוא עושה

שלנו, אלה אנשים שלא תופסים את עצמם במהותם כנותני שירות, ולכן הצורך להפוך את הפירמידה הוקצן אצלנו במידה גדולה. התחרות היא רק על השירות, הרי הקופות בהגדרה נותנות את אותם שירותים, ולכן התחרות היא אך ורק על השירות ועל הניואנסים. וצריך להבין שאנשים לא מגיעים אלינו כשהם קונים דירה ומבסוטים, אלא כשכואב להם ורע להם ואז הם פוגשים רופא המון שיש לו עוד 500 איש בחוץ ולכן עובר מסר ברור של הארגון: אני אומרת שכסף יכול לחכות, אבל המטופל לא יכול לחכות."

אוריאל: "בכל מקום שבו הרגשות והעצבים חשופים, יש הזדמנות מצוינת לחולל אצל הלקוח מהפך. כי אם הלקוח בא חושש וכואב, והרופא נחמד ומביע אמפטיה לכאב שלו, למרות שהוא ראה כבר 100 שכואב להם היום, אז תהפכי את הלימון ללימונדה, תהפכי את המשבר להזדמנות; זו נקודה לחיוב, לפוטנציאל, ולא דווקא לקושי."

פטר: "הבעיה היא שרוב הרופאים מסרב לראות את עצמם כנותני שירות. הם לא רואים את החולים כלקוחות, הם פציינטיים. הם לא מוכנים שהפציינטי יהיה קליינט, ויש לנו על זה הרבה ויכוחים עם רופאים."

אין עובדים עם כוח אדם לא איכותי?

אבי גבאי: "אני רוצה להתייחס לשירות בחיל האוויר - זה גוף שבו השירות לא עולה כסף, אז יותר קל לתת שירות איכותי. פטר: "אבל גם לירוקים זה לא עולה". גבאי: "אני הייתי בירוקים. אין שירות לקוחות בירוקים."

פטר: "זה נושא מרתק בעיני - איך עם אותם המוצרים החכולים מצליחים לייצר חדר אוכל שנראה אחרת מאשר חדר האוכל של הירוקים?" גבאי: "זה בגלל האנשים. אנחנו עובדים עם כוח אדם שהוא לא איכותי. בסופו של יום, הלקוח שבא לבניין רואה את הפועלים שלי והם בעצם הפנים שלי. אז אני שואל - איך מכשירים כוח אדם כזה, שזה עובדי שטחים, שזה סינים, כוח אדם קשה להכשרה. ושאלה שנייה לארי: באיזו נקודה החלטת שהחברה תיתן דגש על שירות, מה הייתה נקודת המפנה שהבנת שדרך השירות היא הדרך הנכונה?"

אוריאל: "לגבי הדבר הראשון, לפעמים שוכחים שבניין זו עבודת כפיים, ובכל הענף עובדים פועלים סינים. זו שאלה של עיקשות להחזיק את הפועלים הטובים, עם כל הקושי של להכניס עובד חדש למערכת, והשאלה היא: מהם מנגנוני הבקרה שאתה מפעיל כדי לשמור על איכות? אני לא מוכן להתפשר על מוצר לא טוב. לא טוב? תפרק ותעשה עוד פעם. זה לא בחינם, כי כל שעת עבודה זה כסף; אבל זה באסטרטגיה שלך, ולעשות אסטרטגיה עולה כסף. חזון לא נוצר סתם, משקיעים בו. תרבויות לא נוצרות סתם, מישהו השקיע את מרצו והוננו כדי לייצר אותן. אז כשאתה תחליט שאתה רוצה שהבנייה תהיה מצוינת, אז היא תהיה מצוינת, כי לא תהיה מוכן לקבל דבר אחר.

"לגבי השאלה מתי הבנו שצריך להתמקד בלקוח, זה תובנה ותיקה. התובנה בעצם הייתה לייצר מזה יתרון אסטרטגי מובהק, כלומר, איך ליהנות ממוניטין מצוין. ההבנה שצריך לעשות יתרון משמעותי היא חדשה. רק בחודשים האחרונים הבנו שצריך להפוך את הארגון, לעשות מהפכה אמיתית, כדי שנוכל לשים את עצמנו במקום א' ואחרים יהיו במקום ב'."

דרור פוקרד: "לא מוזמן השתתפתי בכנס 'למים בחו"ל ושאלתי את המנכ"לים שאנחנו עובדים איתם, ממה אתם עושים את הכסף, למה אתם מצליחים. הם דיברו על המוצר, על שירות הלקוחות ועל טכנולוגיה, ואף אחד לא אמר שבסוף הלקוח משלם. יש רק אחד



דרור תורן: "אני נתקל בשירות רק אם האיכות היא לא the best. אותי לא מעניין אפילו אם הרופא נחמד או לא, מעניין אותי אם הוא מצליח לאתר את הבעיה; ואם הוא איתר את הבעיה - אז אני אצלו שוב"

אנליזות מצוינות, אתה חושב שהוא עשה עבודה טובה?"

תורן: "אם הוא מאתר את הבעיה – אני שם".

אוריאל: "זה לא עולם של 'או-או', אלא של 'גם וגם'. ברור שתיתן לי אוטו שלא מתקלקל, אז זה יהיה השירות הכי טוב. אבל אנחנו שואפים לקבל אוטו מצוין ושירות נהדר".

תורן: "אבל זה כמעט תמיד בא על חשבון משהו אחר. אם היינו חיים בעולם של תקציבים בלתי מוגבלים, אז תן לי גם וגם. אבל אתה צריך לווסת נכון את התקציב, אז תשקיע מבחינתי באיכות. אם אתה יכול להשקיע תקציב אינסופי באיכות ובשירות – אני שם".

יוסי פשר: האיכות קשורה בשירות, השירות הפנימי בעיקר. השירות הפנימי מהווה אספקריה מדויקת לשירות החיצוני. אם השירות שתיתן ללקוחות הפנימיים שלך יהיה ללא דופי, הם ייצרו מוצר באיכות גבוהה. השירות הוא נשמת אפה של האיכות".

להפסיק להסתכל על השורה התחתונה

מוניקה אברבך: "אני רוצה לעשות הקבלה בין ניהול לשירות. יש מנהלים שהאג'נדה שלהם מתמקדת בשורה התחתונה ויש מנהלים שאומרים: אני מתמקד בשורה העליונה, אני מתמקד באנשים, בצרכים שלהם, בחווקות ובקשיים שלהם. אם אעשה את העבודה נכון, השורה התחתונה תהיה טובה. אני מאמינה שבשירות זה בדיוק אותו דבר".

"קודם כל עליך למקסם את הערך לבעלי המניות; אצלנו בבנק הפועלים השפה השתנתה ועכשיו עוסקים בהשאת הערך למחזיקי עניין, כשמחזיקי העניין הם גם הלקוחות, גם בעלי המניות, גם העובדים וגם הקהילה; מנקודת מבט של בעלי המניות הפוקוס הוא החוצה, וזו אבחנה חשובה מאוד. כך גם בשירות – אם אתה גורם לכך שהלקוח יהיה מרוצה, השורה התחתונה תהיה בסדר".

"באחד הכנסים הקמעונאיים הוצגה דוגמה להצלחה עסקית בתחום הבנקאות. יש בנק בקנדה שאנשיו אמרו, לגבי החלוקה לפלחים ב-CRM: לא הולקנו ל-10 פלחים ולא ל-20 פלחים. יש לנו 9,000 לקוחות, אז יש 9,000 פלחים. כל לקוח הוא פלח. וזה בנק שעשה הרבה מאוד כסף".

פוקרד: "כל עובד בבנק הוא נמדר. יש לו לקוחות שהוא אחראי עליהם, והוא נמדר עליהם בשני פרמטרים – הרווחיות מהלקוח ברבעון, ובטוח הארוך – הרווחיות על-פני שלוש שנים".

אברבך: "אם אני אתן שירות טוב, אני אוכל להרוויח יותר, אבל העיקר הוא הערך הזה, שארי דיבר עליו – שירות כערך אסטרטגי. זה מצריך מהארגון לחשוב אחרת; בדיוק כמו מנהל שמחליט השורה התחתונה, זה מצריך ממנו שינוי תפיסתי; הוא צריך להסתכל על דברים אחרים, להשקיע בדברים אחרים, וזה אתגר מורכב".

אוריאל: "אנחנו מאמינים שבמצעות תשתיות ארגוניות, תרבות ארגונית, אנשים, תהליכים, תפיסות, נביא בסופו של דבר את השורה התחתונה. כל הדיאלוג הארגוני מגיעות לשאלה: על מה אתה מסתכל. אם אתה מסתכל על השורה התחתונה, כלומר הסתכלות שגויה, כולם הולכים אחריך ומסתכלים על השורה התחתונה".

אורנה קמין: "אני פוגשת מנהלים רבים במגורים רבים ואני סופגת הרבה ידע, ואני הייבט לציין שבמיוחד במצב הנוכחי, שהוא רעוע בחלק מהחברות, פחות מתייחסים לנושא, ויש איזשהו טשטוש גבולות בין כל אותם הערכים. למעשה, אנחנו לא תמיד בוחרים לשים את הדגש במשהו, אלא מחפשים את החבילה השלמה. פה, למשל, בא לידי ביטוי

מושג כמו שירות מכירת, האם זה מכירות או שירות? איפה בעצם עובד הגבול? זה משהו מאוד רלוונטי להרבה ארגונים; כחלק מתהליך שאנחנו עושים – תהליך של תחקיר והצפת נושאים שונים במהלך ההטעמה – אנחנו רואים שאין החלטות ברורות לגבי מהו שירות ומתן מכירות. "ודבר נוסף זה: בואו לא נדבר בסיסמאות ונשתמש בסמנטיקה; אני מסכימה עם זה ומזדהה עם זה, במיוחד כשאתה רוצה להטמיע ולהעביר מסרים עד אחרון העובדים. באיזו דרך אתה בוחר לעשות את זה ולא להישאר ברמת האסטרטגיה והסיסמאות? עם אותן מצגות שונות ומשונות שאני רואה בנושא השירות ובעצם לא נעשה בהן שימוש, כי הן נעצרות שם? אתה לא רואה בסופו של דבר את המשולש הארגוני ההפוך ואת התוצאות בשטח".

התמדה, שיטתיות, המשכיות

יצחק במבגי: "אני לא חושב שקיימת פירמה כלשהי, עסקית או אחרת, שנושא השירות לא צריך להיות מספר אחת אצלה. זה לא משנה אם זו הברה מפתחת, או מייצרת, או בונה, או הורסת. אני לא מאמין שקיים מישור שאומר: השירות לא נמצא אצלי".

"האופן שבו עושים שירות משתנה וישתנה; נכון להיום משתמשים בערוץ האינטרנט או ערוץ הטלפון ולפני מספר שנים זה היה פנים מול פנים; רק הערוצים משתנים, אבל לא המהויות ולא ההמשכיות והעקביות. המפתח לארגונים מצליחים, לדעתי, זה המשכיות; שימוש בסיסטמטיות. זה הדבר היחיד שמבדל חברות.

"הבעיה היא שהכרות ממצמצות ונותני שירות ממצמצים. הכן אדם הגיע היום מהבית הפוך, וכתוצאה מזה – השירות שלו הפוך; או שבעלי המניות הגיעו למסקנה שהשנה אי אפשר להשקיע, אז מקצצים בשירות ואז התמונה משתנה. אני יכול להעיד על עצמי, שבתחתית של התחתית של התחתית אפשר לשנות ואפשר לעשות מהפכים; המפתח תלוי אם ההנהלה, אם הפרט, אם הקבוצה, אם הארגון רציניים באג'נדה הזאת ומוכנים למשמעת ולרפאטיביבות, כי שירות זה דבר שלא נגמר לעולם".

יוסי פשר: "אני מחזק את דבריך. אתה מדבר על התמדה. העניין הוא בחינוך, צריך לחנך לשירות בדומה לתורה – שאם יום תעזובה, יומיים תעזובך".

הלפר: "כשהקימו את אינטל בקריית גת, כל יום האמריקאים עשו מסדר בוקר. לקחו את כל העובדים, ובשביל למנוע בעיות בטיחות, ביקשו מהעובד שיגיד מה יכולים להיות הכשלים בתחום הבטיחות. העובד אומר, ולא המנהל מכתוב לו. אותו דבר צריך לקרות גם בשירות. אם אנחנו מבקשים מהעובדים להגיד מראש מה הכשלים שיכולים להיות, או איפה הנקודות שצריך לשים לב אליהן, אנחנו נגיע לרמה גבוהה יותר. ושוב לקח מעולם הצבא: הפקת לקחים, תחקירים, להגיד את האמת ולראות איך מטפלים בבעיה. זה נכון גם בתחומים האחרים, אם זה בקופת חולים ואם בכל תחום אחר".

עדנה פשר: "אני רוצה להחזיר לסיום את השרביט לארי. ורק לומר שבעיני שירות איכותי זה שירות שפותר ללקוח בעיה, או צורך; ולכן מאוד אהבתי את הדוגמה של הבנק הקנדי. בואו נחשוב אם באמת אנחנו ערוכים לאתר מה הבעיה האמיתית של זה שמולנו ולפתור אותה".

אוריאל: "אני רוצה להפנות לספרים 'לנצח נכנו' ו'לגלגל התנופה' של ג'ים קולינס – שמי שיקרא בהם ימצא מהן התכונות שארגונים נדרשים להן, כדי להיות ארגוני מופת ולייצר ארגון שירותי. אני שמח שכולם מתכווננים לשם, ומישהו בסוף יצליח לעשות את זה".



דוד פוקרד: "חברת הכלים ההולנדית UPC לא ענתה בזמן לשחקנית הולנדית מפורסמת, שיש לה 18,000 followers בטוויטר. היא כתבה ברשת: 'אני מנסה להתקשר ל-UPC ולא עונים לי'. החברה כמעט איבדה את כל לקוחותיה"

הפאנל הוקלט ותוסלל ע"י אלאד שרתי הקלטות בע"מ