

תוכן עניינים

1 עמ'	סקירת ספרות
4 עמ'	תיאור הארגון
7 עמ'	תיאור הבעיה
9 עמ'	הצגת הפתרון
12 עמ'	נספחים
15 עמ'	ביבליוגרפיה

סקירת ספרות

הקדמה

מטרת סקירת ספרות זו היא לבחון את תעשיית מרכזי השירות הטלפוניים, תוך התמקדות בחברת Quest Diagnostics, מקרה המבחן אותו אבחן בעבודה זו.

בתחילה אסקור את תעשיית המוקדים הטלפוניים באופן כללי, תוך התייחסות למאפיינים העיקריים של מוקדים אלו, לשירותים הניתנים בהם, ולאיוכות השירות בהם. בהמשך, אפנה לתיאור חברת Quest Diagnostics העוסקת בבדיקות אבחון רפואיות, ומשרתת את לקוחותיה בין השאר, באמצעות שני מרכזי שירות טלפוניים לאומיים גדולים.

לאחר מכן אבחן את הבעיות שהתגלו בניהול מרכזים אלו במהלך השנים האחרונות, מה שהביא לשירות לא יעיל ולא איכותי, שתוצאותיו הובילו גם לנטישת לקוחות, ולבסוף אדון בפתרון מתאים לשיפור השירות והיעילות, תוך התייחסות למחקר נוסף בתחום שירות הלקוחות הטלפוני אשר בחן התמודדות של מוקד שירות אחר עם בעיות דומות ואת הדרכים להתגברות על בעיות אלו.

מבוא¹

מרכזי שירות לקוחות טלפוניים מהווים חלק בלתי נפרד ומשמעותי בקרב עסקים רבים. המוקדים הטלפוניים משמשים אמצעי מועדף עבור חברות רבות לתקשר עם לקוחותיהן, ומספקים את עיקר הקשר בין הלקוח לספק השירות. ארגונים רבים שיש להם קשר עם לקוחות, כמו למשל חברות פרטיות, ארגונים ממשלתיים ושירותי חירום, משקיעים בתשתיות עבור מוקדים טלפוניים, אחד או יותר, אם בניהול פנימי או באמצעות מיקור חוץ.

ענף המוקדים הטלפוניים, אם כן, הוא עצום ומתרחב כל הזמן, הן מבחינת כוח העבודה והן מבחינת היקף הכלכלה. כך לדוגמה, בשנת 1999 מספר העובדים במוקדים טלפוניים בארצות הברית היה 1.55 מיליון, וגדל בשיעור של יותר מ-8% כל שנה. האיכות והיעילות התפעולית של שירותי הטלפון הללו יכולים להיות מצוינים. במוקד שירות לקוחות אידיאלי, מאות של נציגים עשויים לספק מענה לאלפי טלפונים בשעה, עם רמות ניצול של נציג הנעות בין 90%-95%, אף לקוח אינו נענה בצליל תפוס וכמחצית הלקוחות נענים מיד. זמן ההמתנה של המתעכבים עומד על שניות בלבד ואחוז הנוטשים בזמן ההמתנה הוא זניח ועומד על 1%-2% בלבד.

עם זאת, בפועל רבים מהמוקדים הטלפוניים, אפילו אלו שמנוהלים היטב, אינם משיגים רמות גבוהות כאלה של שירות איכותי ויעיל באופן עקבי. פער הביצועים נובע, בין השאר, בשל המורכבות הגדולה של מרכזי השירות הטלפוניים. מגמות טכנולוגיות אחרונות, של ניתוב המבוסס על מיומנויות ושימוש במולטימדיה, מהווים כיום אתגר בניהול מוקדי שירות טלפוניים. לכן, ועקב הצמיחה, המורכבות והחשיבות הכלכלית של מוקדים אלו, החלו לחקור באקדמיה באופן יסודי ומעמיק יותר את פעולותיהם,

¹ Gans, N., Koole, G., Mandelbaum, A. (2003), "Telephone Call Centers: Tutorial, Review, and Research Prospects", *Manufacturing & Service Operations Management* 5 (2), pp. 80-89.

החל מתחומי המתמטיקה והסטטיסטיקה, ועד להנדסת תעשייה, טכנולוגיית מידע, ניהול משאבי אנוש, ואף פסיכולוגיה וסוציולוגיה.

מרכזי שירות טלפוניים: רקע ומאפייני עיקריים

באופן בסיסי, מוקד טלפוני מבוסס על כוח אדם וציוד מחשבים ותקשורת, אשר מאפשרים מתן שירותים באמצעות הטלפון והמחשב. סביבת העבודה היא בדרך כלל חדר גדול, עם עמדות מחשבים בהן יושבים נציגים עם אוזניות ומספקים מענה ללקוחות. ישנם כמה סוגים של מוקדי שירות טלפוני וגם השירותים שהם מספקים הם מגוונים, החל משירות לקוחות, דלפקי סיוע וחירום, שירות מענה למצבי חירום, טלמרקטינג וקבלת הזמנות. כמו כן, הם משתנים בגודלם ובפיזור הגיאוגרפי שלהם: מוקדים קטנים עם מספר קטן של נציגים, ועד מוקדים לאומיים או בינלאומיים המאכלסים מאות או אלפי נציגי שירות.

התפתחות הטכנולוגיה, התקשורת וטכנולוגיית המידע מאפשרת כיום למוקד הטלפוני להתפרס באופן נרחב מבחינה גיאוגרפית עם קבוצות קטנות של מרכזים גדולים המחוברים מספר יבשות, כמו ארצות הברית, אירלנד והודו, ועד לאוסף גבוה של נציגים אינדיבידואלים אשר עובדים באופן עצמאי מהבית. ארגון העבודה גם הוא שונה ממרכז למרכז. כאשר דרגת המיומנות הדרושה לטיפול בשיחות היא נמוכה, לדוגמה, כל עובד יכול לטפל בכל סוג של שיחה. אך כאשר המיומנות הנדרשת היא גבוהה יותר, השיחות ינותבו באמצעות "ניתוב מבוסס מיומנויות" לנציגים אשר יספקו מענה לפי המיומנות הנדרשת לטיפול בשיחה. כלומר, המבנה הארגוני של מרכזי השירות נע ממבנה שטוח בו כל הנציגים יכולים לענות לכל השיחות, ועד למבנה רב שכבתי, בה כל שכבה מייצגת רמת מומחיות מסוימת, והלקוחות עשויים לעבור דרך כמה שכבות כאלה עד לקבלת מענה לשביעות רצונם.

אחד המאפיינים המרכזיים של מוקדי שירות טלפוניים הוא סוג הטיפול בשיחות: נכנסות או יוצאות. מוקדים טלפוניים המטפלים בשיחות נכנסות של מתקשרים חיצוניים למרכז בדרך כלל מספקים תמיכה ללקוחות, ומשמשים כדלפקי סיוע, תמיכה בהזמנות ומכירות עבור חברות תעופה ומלונות, וקבלת הזמנות לקטלוג או מכירות באינטרנט. המוקדנים היושבים במרכזים אלו נקראים בדרך כלל "נציגי שירות לקוחות". מוקדים טלפוניים שמוציאים שיחות, הם אקטיביים יותר ויוזמים את השיחות מתוך המוקד, בדרך שירותי טלמרקטינג או סקרי עסקים. בשנים האחרונות חלה התפתחות בחלק ממוקדי השיחות הנכנסות, אשר יוזמים שיחות חוזרות ללקוחות אשר ניתקו את השיחה בטרם קיבלו מענה.

בנוסף לשירותים הניתנים באמצעות נציגי השירות, רבים מהמוקדים עושים שימוש במענה קולי אינטראקטיבי, המאפשר ללקוחות לתקשר את הצרכים שלהם ובכך לשרת את עצמם ללא צורך במענה אנושי. הלקוחות יכולים להשתמש במקשי הטלפון על מנת לספק מידע לגבי סוג השירות הרצוי, ואפילו באמצעות הקול שלהם, בסיוע של טכנולוגיית זיהוי דיבור. באמצעות המענה הקולי הם יכולים לקבל מידע, כמו יתרות בנקאיות, זמני המראה של מטוסים ועוד, וכן לקבל שירותים פשוטים כמו העברות כספים בין חשבונות. למעשה, במרכזי שירות טלפוניים רבים, כ-80% משיחות הלקוחות מקבלות מענה מלא באמצעות המערכת הקולית בלבד.