

איך גרמנו ל-COPYTECH לחסוך הון על קריאות שירות מיותרות ועדיין לתת שירות פרימיום?

מירב גרוסמן - סמנכ"לית פיתוח עסקי בפירמת הייעוץ TEFEN אורי כהן - דירקטור בחט' תעשייה והייטק בפירמת הייעוץ TEFEN אמיר איצקוביץ' - מנכ"ל COPYTECH פתרונות טכנולוגיים למשרד

מכירים את זה שאתם מגיעים למקום מסוים כדי לסגור משהו או לטפל בבעייה כלשהי, ובדיעבד מסתבר לכם שיכולתם לטפל בנושא מרחוק דרך הטלפון, אם רק הייתם מנסים?... רק לחשוב על הזמן שבזבזתם בעמידה בפקקים, בחיפוש חנייה, בנסיעה חזרה וכו'!

ותארו לכם מקרה שבו שלחתם לשם משהו במקומכם ועוד שילמתם לו על הביקור הפיזי שהיה יכול להימנע? אין ספק, מתסכל...ואם תגלו ששלחתם לשם משהו פעמיים(!), כאפשר היה למנוע את הביקור השני (שגם הוא, כמובן, היה בתשלום)? כאן כבר ברור שמהו לא בסדר.

אלו בדיוק הבעיות בהן נתקלנו כשהגענו לבצע אבחון מקצועי בחברת COPYTECH, חברה משפחתית וותיקה שנוסדה בשנת 1988, המתמחה במתן פתרונות טכנולוגיים כוללים למשרד המודרני.



מה עושים כששירות חדשני הופך לנטל כלכלי?

לחברת COPYTECH מטה בחיפה ופריסה ארצית מלאה, היא מתמקדת בתחום ההדפסה והצילום לעסקים ומוסדות והינה הראשונה בישראל בתחומה שפעלה במודל עסקי חדשני במתכונת "ליסינג תפעולי".

אחד השירותים המרכזיים הניתנים ע"י החברה ללקוחותיה, הוא שירות אחזקה באמצעות ביקורי טכנאי - בהתאם לנורמות שירות מוגדרות (SLA), כאשר הדבר כלול במסגרת חבילת השירות. אך, מן הסתם, כל ביקור שכזה עולה לחברה עצמה הרבה כסף...

אמיר איצקוביץ', מנכ"ל COPYTECH, השתתף בתוכנית 'מובילי חדשנות' מטעם ג'וינט-תב"ת ומרכז הידע והחדשנות בטכניון. במסגרת זו ביקש אמיר למצוא מודל שירות מרחוק שיאפשר צמצום עלויות משמעותי, לצד שיפור השירות בפועל.

מתוך קרוב ל-100 עסקים בתחום המסחר והשירותים, נבחרו 5 חברות בלבד להמשיך את הרעיון לכדי יישום בפועל, וזאת במימון ג'וינט-תב"ת ובהובלת פירמת הייעוץ TEFEN. התוכנית כללה אבחון מקיף 360 מעלות לחברה על מנת לגלות אתגרים והזדמנויות בתחומים נוספים, בניית מפת דרכים ליישום. אני (מ.ג. - מירב גרוסמן) ניהלתי את התוכנית בחברה, וכן ביצעתי את שלבי האבחון ובניית מפת דרכים, ואילו אורי כהן, דירקטור בחטיבת תעשייה והייטק בפירמת הייעוץ TEFEN, היה היועץ שהוביל את שלב היישום שיתואר להלן.



מימין: אמיר איצקוביץ' - מנכ"ל COPYTECH, מירב גרוסמן - פירמת הייעוץ TEFEN, יוסי איצקוביץ' - מייסד ובעלים COPYTECH, אלי - מנהל השירות

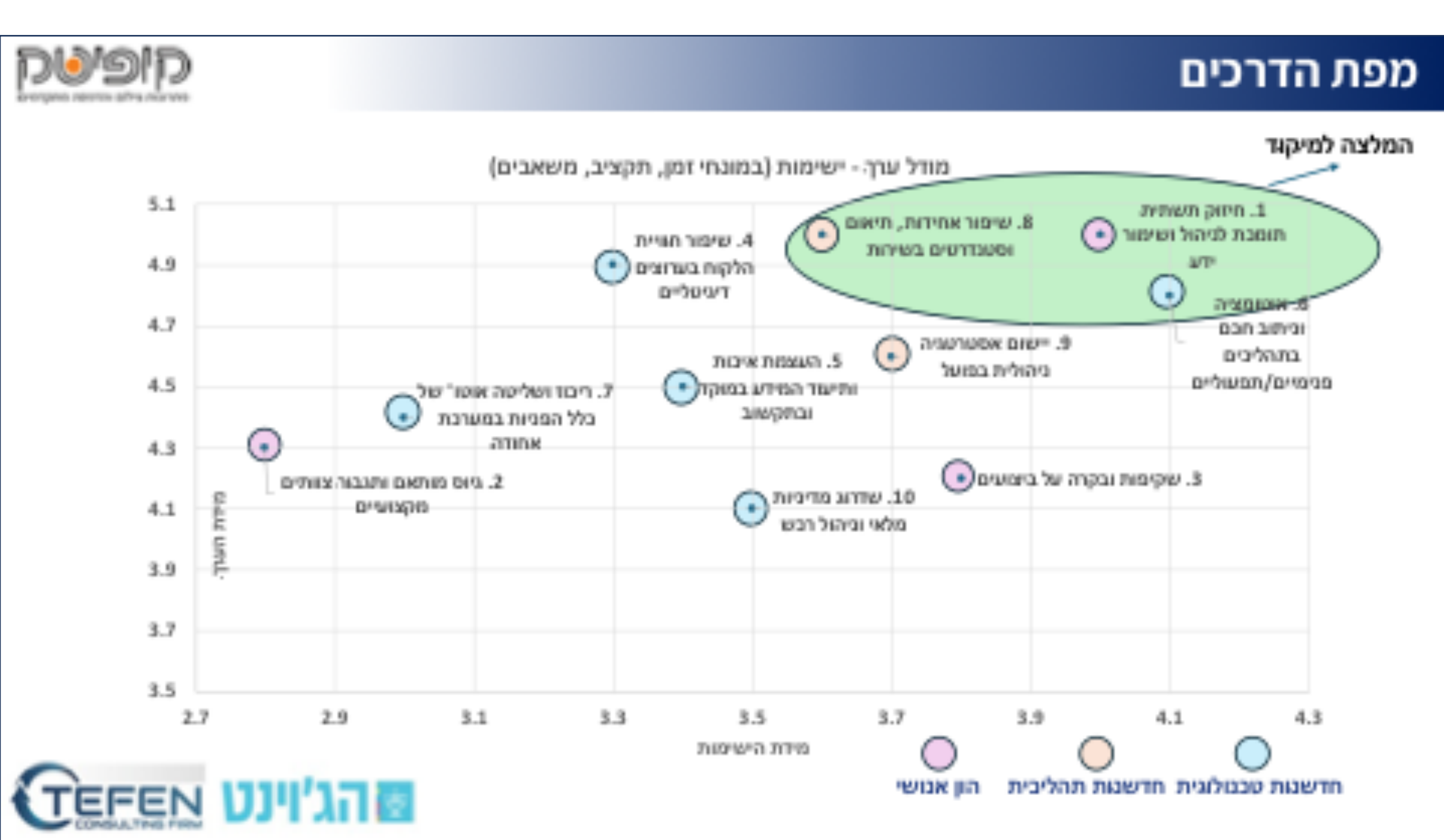
הבעייה: יותר מדי ביקורי טכנאים ללא סיבה ראויה

במסגרת הפרוייקט הוחלט לגבש תכנית, אשר מטרת העל שלה הינה להגדיל את היקפן של התקלות המטופלות מרחוק (דרך מוקד השירות), ובכך לצמצם את כמות ביקורים הטכנאים - זאת, כמובן, מבלי לפגוע כהוא זה ברמת השירות ללקוחות. במסגרת לימוד הנתונים שביצענו, הגענו למספר ממצאים חשובים:

- מוקד השירות הטלפוני אינו מקצועי דיו - ומכיוון שכך הוחלט לשלוח טכנאי לשטח, בעוד שבפועל היה ניתן לפתור את התקלות מרחוק. בבדיקה שביצענו, התברר שרק כ-19% מהתקלות מטופלות מרחוק, בעוד שהיה ניתן לטפל בכ-50% (!) מהן מרחוק. הוצאות מיותרות של מאות אלפי שקלים בשנה...

- טכנאים הגיעו לטפל בתקלה ללא חלקי החילוף הנדרשים - לא עלה בידם לטפל בתקלה, ולכן הם נאלצו להגיע ללקוח פעם נוספת. העלות השנתית של ביקורי חוזרים נאמדת במעל מיליון ₪ בשנה!

- פניות לקוח שנפתחו דרך אתר החברה סווגו בצורה לא ברורה - דבר שהקשה על המוקד להבין את מהות התקלה. לאחר שנשלח טכנאי למקום, התברר שמדובר בתקלה פשוטה שהיה ניתן לטפל בה מרחוק.



ההמלצות העיקריות שניתנו על ידנו:

- איחוד המוקד והתמיכה הטכנית והקמתה של מחלקה טכנית + חיזוק משמעותי של צוות המוקד ומעבר הדרכה מקצועית התוצאה: התמקצעות של צוותי השירות, הקטנת ריכוז הפניות בטיפול והתכנסות למענה יעיל כבר מהפעם הראשונה.

- הגדרת "קייט" חלפים שיוקצה לכל טכנאי (בהתאם לסוג המדפסות הקיימות אצל הלקוחות אליהם הוא משויך, ולסוגי התקלות העיקריות), לטובת זמינות חלפים וצמצום היקף הביקורים החוזרים.

- שדרוג פורטל החברה לפתיחת פניות דרך האינטרנט - תוך דגש על הגדרת קטגוריות מובנות לסיווג התקלה - בצורה זו, בוצע מיקוד מדויק יותר למהות התקלה, שאיפשר למוקד לקבל החלטה טובה ומושכלת יותר. בנוסף, בוצעו שדרוגים כגון: הוספת פרטי התקשרות, עדכון הגדרת שדות חובה ועוד.

הסנת תקלות לטיפול מרחוק

- הגדלת יעוד יומי לסירת פניות מרחוק לכל בעל תפקיד במוקד + בוטם כספי על גמילה מעבר ליעד
- הגדלת היקף הפניות הנסגרות מרחוק
- אישור רצוף של המוקד ושיפור השירות ללקוח, הודות לקיצור זמני סגירת פניה וגמישה ב-SLA

קריאת מעל היעד	בוטם יומי *
1	35
2	70
3	105
4	140
5	175
6	210
7	245
8	280

אפיין תהליכי אוטומציה

- הצפת התראה בהגיע יעודת ימי הוציאה ל-15 יום לפני התרחקות הטכנאי
- צמצום היקף הפניות וכמות ביקורי טכנאים להחלפת טונרים

Serial number	Level percent	Days left
075332428099108	7%	7
30F01307	1%	1
30M0962	2%	14
79633036021204		
79633036000202		
7923714612294		
05C402119032	6%	19
30M21519	6%	9
A7P4023011395		
082451050411798	34%	7
AC79021000867	37%	15
46M01222	6%	7

מיצוב רמת השירות

- איחוד המוקד והתמיכה הטכנית והקמת מחלקה טכנית + חיזוק משמעותי של צוות המוקד ומעבר הדרכה מקצועית - התמקצעות צוותי השירות והקטנת ריכוז הפניות והתכנסות למענה יעיל מהפעם הראשונה
- שיפור פיתוח הפניות נבדלות הפניה באמצעות תיוקן הפורטל לפתיחת פניות
- קביעת נורמות שירות לטיפול בפניות

הרווח כולו של כולם... השינוי המבורך שקרה מאז:

החברה יצאה לדרך והחלה במימוש כלל ההמלצות, כאשר חלק בוצעו כבר בשלב תהליך האבחון. יישום ההמלצות צפוי להביא לחסכון של מאות אלפי שקלים בשנה, לשיפור דרמטי של רמת השירות, לניצול מיטבי של טכנאי האחזקה ולמענה מהיר ואיכותי יותר.

ניהול הפרוייקט: מירב גרוסמן, סמנכ"לית פיתוח עסקי בפירמת הייעוץ TEFEN | ביצוע בפועל: אורי כהן, דירקטור בחט' תעשייה והייטק בפירמת הייעוץ TEFEN | תודות ל: אליסה ברקוביץ' ומירב בן-ימיני מיג'וינט-תב"ת'