

## ROI of Knowledge Management Projects in Call Centers

עידו נמיר, שותף/מנהל תחום  
Deloitte ניהול ידע

תחום ניהול הידע בארגונים הנו צעיר, יחסית לדיסציפלינות אחרות, והחל להתגבש כגישה מתודולוגית ומובנית באמצע שנות ה-90 של המאה הקודמת. מאז, למרות התוקף הנראה לעין (Face Validity) והמוסכם בדבר הצורך בניהול הידע הארגוני ("הנכס היקר ביותר של הארגון") - מתלבטים חוקרים וארגונים בסוגיית הכדאיות העסקית של ההשקעה בפעילות ניהול הידע בארגון על היבטיה השונים.

בנוסף לספקנות המלווה את התחום, נשמעת גם טענה (המוכרת גם בהקשר לפרקטיקות אחרות הכובשות מעת לעת את תשומת לב האקדמיה והתעשייה), כי ניהול ידע אינו אלא המצאה של יועצים, אופנה חולפת, מקור הכנסה חדש. יש הרואים בו רק אריזה חדשה ל"ניהול מידע", ויש הטוענים כי לא ניתן לנהל "ידע סמוי" הקיים בראשי העובדים, וכי המונח הוא, למעשה, מעטפת של פעילויות ארגוניות שונות שאין בינן לבין ניהולו של הידע הארגוני מאומה.

מנגד, מציגים תומכי ניהול הידע את תועלתיו לארגון. לטענתם, היתרונות הגלומים ביצירת תשתית ידע ארגונית המאפשרת תהליכים רציפים של "לכידת" ידע, תיעודו הנגיש, הפצתו, שיתופו, שימורו ועדכונו - תורמים במישרין ובעקיפין ליכולת הארגון לעמוד ביעדיו העסקיים. לקיום אפקטיבי של פעילות ניהול ידע בארגון יש, כמובן, משמעויות מבחינת תהליכי העבודה, בעלי תפקידים ייעודיים לתמיכה בפעילות (מבנה ארגוני), טכנולוגיה, נהלי עבודה ותרבות ארגונית. הפעילות מייצרת עלויות לארגון בטווח המידי והרחוק, ותהיה זו שגיאה להתעלם ממנה. כיצד מצדיקים את ההשקעה בפני ההנהלה?

דרך מקובלת לבחינת הכדאיות הכלכלית היא באמצעות המדד המוכר של "החזר ההשקעה" (return on investment – ROI). לעיתים הרווח איננו נמדד בנתונים ריאליים, כמו, למשל, "נאמנות לקוח" או "שביעות רצון לקוח". כדי שהארגון יוכל לקבל החלטות בצורה עניינית ומושכלת לגבי כדאיותה של פעילות מסוימת, מקובל לקבוע ערכים ריאליים גם לאלמנטים מופשטים אלה. הדבר נכון גם לצד העלויות, כגון "תשומת לב ניהולית".

התועלות שארגונים יכולים למדוד מתמקדות, לעתים, בפעילויות בעלות אופי שיווקי מכירתי, כמו "הגדלת מספר הלקוחות" ו"קיצור תהליך המכירה". ארגונים אחרים יתמקדו דווקא בהיבטי השירות ללקוח, ויבחנו מדדים כמו "זמן טיפול בלקוח" או "שביעות רצון הלקוח". ארגונים ללא מטרות רווח, כגון בתי חולים, קופות חולים, מוסדות אקדמיים וכדומה, עשויים למקד את התועלות דווקא בעולמות של קידום החדשנות, פיתוח העובדים ומטרות ללא מובהקות עסקית-כספית. כל ארגון יבחר את התועלות שיקדמו את השגת יעדיו העסקיים והארגוניים וקידום מימוש חזונו, אם כי לעיתים התועלות שיודגשו יהיו אלו, אשר לתפישת מוביל יוזמת ניהול הידע בארגון, ויסייעו לקדם את האג'נדה שלו בקרב מקבלי ההחלטות.

העבודה הנוכחית מתמקדת בבחינת ה-ROI שבהקמת מערך ניהול ידע במוקדי שירות לקוחות. מוקדים אלה הפכו בשנים האחרונות לגורמים קריטיים בהצלחת הארגון, מתוקף השפעתם על רמת השירות, המכירות, חווית לקוח, תדמית הארגון ויעילותו התפעולית. לפיכך, ראוי יהיה לבחון



את אפקטיביות ניהול הידע בהם כאינדיקציה לתרומתו להשגת יעדי הארגון.

ישנם מדדים המתייחסים למהירות השירות, לאיכות השירות, ליעילות השירות, ולרווחיות. הבעיה העיקרית היא זמינות הנתונים בארגון, והנכונות שלו להשקיע משאבים במדידה. לפיכך - אין כיום הזדמנויות רבות בהן מתאפשר להציג ממצאים אמפיריים המעידים באופן ברור על ROI העבודה הנוכחית תציג ממצאים כאלה, המדברים בעד עצמם, ואשר סייעו למנהלים העסקיים ולמובילי ניהול הידע בארגון לשכנע את ההנהלה להגדיל את התקציבים המופנים לנושא.