



מינהל מחקר וכלכלה

משרד התעשייה, המסחר והתעסוקה

## **Call Centers - מוקדי שירות טלפוני בישראל**

**נתח שוק ומאפייני תעסוקה**

**ותרומת משרד התמ"ת להתפתחות ולתעסוקה בשוק זה**

**רוני בר צורי**

על המחברת

רוני בר-צורי, חוקרת שוק העבודה ומרכזת מחקרי צרכנות במינהל מחקר וכלכלה בתמ"ת

דצמבר 2009





## תוכן עניינים

3	<b>תמצית ועיקרי המימצאים</b>
6	<b>רקע, מטרות ומתודולוגיה</b>
9	<b>גודל השוק ומבנהו</b>
9	גודל השוק
10	עלות ממוצעת הקמת מוקד Call Center
10	אפיון תחומי הפעולה והשירותים בשוק
11	ממשקי טכנולוגיה ותוכנה בשוק ה- Call Center
11	שיטות אספקת השירות בשוק
12	השחקנים המובילים בשוק ה- Call Center
13	<b>נתח שוק: שיטות תמחור, ההכנסות ואפיון לפי חתכים עיקריים</b>
13	שיטות תמחור
13	מחיר
14	סך ההכנסות של שוק ה- Call Center בישראל
14	התפלגות הכנסות השוק בין השחקנים הפועלים בו
15	התפלגות הכנסות השוק לפי סוגי שירותים
15	התפלגות הכנסות השוק לפי תחומים
16	התפלגות שירותי outsourcing ו- insourcing מסך הכנסות השוק
16	שיעור הרווח התפעולי הממוצע בשוק

<b>17</b>	<b>התחרות בשוק ומאפיינים עיקריים של דפוסי ההתקשרות</b>
17	התחרות בשוק
17	נאמנות לקוחות
18	שיטות שיווק
18	שיקולי צרכנים בבחירת חברת Call Center
18	התקשרות עם לקוחות
19	חסמי כניסה
19	נקודות מפתח להצלחה
20	ההתפתחויות המרכזיות הצפויות להשפיע על הפעילות בשוק
21	מגמות התפתחות צפויות בשוק ה- Call Centers
<b>22</b>	<b>התעסוקה במוקדי CALL CENTERS</b>
22	דפוסי עבודה, מאפייני העובדים והשכר בשוק
24	תכניות סיוע ממשלתיות בהקמת מוקדי שירות טלפוני בפריפריה
	פריסה גיאוגרפית של מוקדי השירות הטלפוני שהוקמו בסיוע מרכז ההשקעות
26	במשרד התמ"ת 2008
32	תעסוקת אנשים עם מוגבלות במוקדי שירות טלפוני
<b>34</b>	<b>מקורות</b>

## תמצית ועיקרי הממצאים

CALL CENTER הוא מרכז טלפוני המספק שירות מענה אנושי, באמצעות הטלפון, למגוון רב של שירותי לקוחות בהם: הפעלת מענה טלפוני לצורכי שירות לקוחות של מזמין השירות, מכירה טלפונית של מוצרים, שירותים או מנויים, תאום פגישה לצורך מכירת שירות או מוצר ותחומי פעילות נוספים, כגון: סקרים, זימוניות, טיוב נתונים, זימון לכנסים, מוקדי הזמנות, מוקדי מידע, מרכזי סריקה ועוד.

מוקד השרות הטלפוני ה- Call Centers, מהווה סביבת עבודה מתפתחת, דינמית וייחודית, ושוק מוקדי השרות, צפוי להמשיך ולצמוח בישראל בשנים הקרובות, בדומה למדינות מערביות, עם התגברות התחרות העסקית והצורך לחסוך בעלויות הספקת השירות ללקוחות באמצעות אאוטסורסינג של מוקדי שרות טלפוני. עסקים נעזרים יותר ויותר בחברות המתמחות בשירותי מוקדי שירות, תוך ניצול המערכים הטכנולוגיים שלהם, מצב המאפשר להם להתמקד בליבת העסק, תוך הותרת הטיפול בהקמת מערך טלפוני ואישו, על כל המורכבות שבגיוס ושימור עובדים במוקד כזה, לחברות המתמחות בתחום. מעבר לכך, הביקוש לשירותי מוקדי שירות טלפוני מצוי במגמת גידול כתוצאה מהתגברות פעילויות בתחום השיווק של מוצרים ושירותים שונים לציבור, והשימוש בכלי זה כאמצעי שווקי יעיל.

משרד התמ"ת רואה בכלי זה, של מוקדי שרות טלפוני, אמצעי חשוב במתן פתרונות תעסוקתיים לאוכלוסייה בפריפריה, ועל כן מיקד מאמצים להעברה ולהרחבה של המוקדים לאזורים אלו. התעסוקה במוקדי שירות טלפוני שהוקמו בסיוע משרד התמ"ת מהווה 63.5% מכלל התעסוקה במוקדי השרות הטלפוני בישראל, העומדת בכללה על 8.5 אלף משרות, וכמעט מלוא התעסוקה במוקדים שבפריפריה, שהוקמו כולם- כאמור, בסיוע מענקי ממשלה באמצעות משרד התמ"ת. אף שמדובר בסיוע קצוב זמן (התמיכה נפרסת במהלך 5 שנים), הרי שהנחת העבודה היא, כי למרות שעקרונית קיימת אפשרות להעתיק במהירות מוקד שירות מהפריפריה למרכז, המוקדים הקיימים ימשיכו לפעול במקומות שבהם הוקמו, ובעיקר- בפריפריה, גם כתום תקופת התמיכה, ויספקו עוגן תעסוקתי לתושבי הפריפריה הצפונית והדרומית.

הסקירה הנוכחית מאירה היבטים אלו, של עולם העבודה החדש, ושל תכניות ממשלתיות לעידוד התעסוקה בפריפריה ותעסוקת אוכלוסיות חלשות, בהן: ערבים ואוכלוסיית אנשים עם מוגבלות, בשוק מוקדי השרות הטלפוני.

### עיקרי הממצאים

- בשנת 2008 פעלו בישראל כ- 120 מוקדי שרות טלפוני - Call Centers, שגודלם נע בין מוקדים של מספר עמדות בודדות למוקדים של מאות עמדות.
- 8,500 עובדים הועסקו בשוק מוקדי שרות טלפוני בשנת 2008. הגיל הממוצע של עובד בשוק זה נע בין 20 שנה ל- 30 שנה, והשכר הממוצע לעובד נע בין 22 שקלים ל- 25 שקלים לשעת עבודה.
- תכניות ממשלתיות לעידוד התעסוקה במוקדי השירות הטלפוני תרמו להגדלת התעסוקה בשנים 2003-2008, בכ- 3,000 משרות בממוצע יומי, שאותן ניתן לתרגם לכ- 5.4 אלף עובדים שהועסקו במרכזים.
- המשרות שנתווספו באמצעות תמיכות המדינה מהוות 63.5% מסך כל התעסוקה במוקדי השירות הטלפוני.
- סך התמיכות של משרד התמי"ת בכל מוקדי השרות הטלפוני שהמדינה היתה מעורבת בהפעלתם, בשנים 2003-2008, הגיע לכ- 180 מליון שקלים (במהלך כל תקופת 5 שנות התמיכה).
- מעבר לתרומה זו, חשוב לציין גם את התרומה העקיפה של מרכזי השירות הטלפוני לפיתוח שירותים הנגזרים מיצירת מקומות עבודה בפריפריה בישובים השונים, כגון: שרותי אוכל והסעדה, שירותי תחבורה ותקשורת ועוד.
- הפעלת מוקדי השרות החדשים תרמה, לצד הצמיחה במשק, להקטנה משמעותית של האבטלה בעיקר ביישובי כרמיאל והסביבה, אשקלון ומודיעין עילית שבהן נוספו: 1,000, 460 ו- 280 משרות בהתאמה.
- מוקדים אלו עתידים להניב עוד כ- 3.5 אלף משרות בממוצע יומי. באופן זה צפויים להתווסף למשק, הודות לתמיכות הממשלה עד לסוף 2014, עוד כ- 6.3 עובדים.
- הכנסות שוק מוקדי ה- Call Centers בישראל ב- 2008 הגיעו לכ- 550 מיליוני שקלים, גידול של כ- 10% בהשוואה לשנת 2007.
- שירות לקוחות (כגון: זימון תורים, ומענה טלפוני) מהווה 50% מהכנסות השוק, ושירותי הטלמרקטינג (מכירות באמצעות הטלפון) - 25% מההכנסות. שירותי טלמיטינג מהווים 8% מסך ההכנסות ואילו שירותים אחרים (כגון: סקרים זימוניות, זימון לכנסים, מוקדי מידע ועוד), מהווים 17% מהכנסות השוק.

- כ- 26% מהכנסות השוק מקורן בשירותים הניתנים ללקוחות מתחום הבריאות (בעיקר: קופות החולים), 20%- מההכנסות מקורן בשירותים בתחום התקשורת (בעיקר אינטרנט וסלולאר). ההכנסות האחרות נחלקות בין שירותים לבעלי מקצועות חופשיים 10%, עסקי תיירות 5% ומשרדי ממשלה שונים 5%. כשליש (34%) מסך ההכנסות מגיעות ממספר רב של לקוחות אחרים (כגון: מזון וצרכנות, סוכנויות ביטוח, רכב ותחבורה, חברות מחשבים, עיתונות ועוד), שלכל אחד מהם חלק נמוך יחסית מסך ההכנסות.
- שירותי ה- outsourcing מהווים כ- 70% מסך הכנסות השוק, וכ- 30% מההכנסות מהווים שירותים הניתנים בשיטת insourcing (מוקדים המופעלים בבית הלקוח על ידי חברות ה- Call Centers).
- מתוך כ- 100 השחקנים בשוק מוקדי ה- Call Centers, ארבע החברות המובילות בשוק: "טלאול", "ביפר", "בזק און-ליין" ו"תקשובים", חולקות ביניהן בכ- 83% מסך הכנסות השוק.



## רקע<sup>1</sup>, מטרות ומתודולוגיה

מינהל מחקר וכלכלה בתמ"ת עוסק, בין יתר תחומי עיסוקיו, בנייתוח ההתפתחויות בשוק העבודה, ניתוח הכולל מעקב אחר שווקים חדשים, סביבות עבודה מתפתחות ודפוסי העסקה חדשים. הסקירה על מרכזי שירות טלפוני נועדה למפות את מוקדי ה-CALL CENTERS בישראל כיום, להצביע על ההתפתחויות שחלו בתחום זה בשנים האחרונות, להציג את כיווני ההתפתחות הצפויים של מרכזי השירות הטלפוני בשנים הקרובות, וכל אלו, תוך מתן דגש למעורבות ולסיוע של משרד התמ"ת ומרכז ההשקעות כמחוללי תעסוקה באזורי פריפריה באמצעות מוקדי שירות טלפוני.

CALL CENTER הוא מרכז המספק שירות מענה אנושי באמצעות הטלפון למגוון רב של שירותי לקוחות בהם: הפעלת מענה טלפוני לצורכי שירות לקוחות של מזמין השירות, מכירה טלפונית של מוצרים, שירותים או מנויים, תאום פגישה לצורך מכירת שירות או מוצר כלשהו ותחומי פעילות נוספים, כגון: סקרים, זימוניות, טיוב נתונים, זימון לכנסים, מוקדי הזמנות, מוקדי מידע ועוד. מוקד השרות הטלפוני מהווה סביבת עבודה מתפתחת וייחודית, ושוק מוקדי השרות הטלפוני הוא שוק דינמי המתפתח בישראל במהירות בשנים האחרונות. התרחבות הפעילות בענף מביאה לעלייה במספר המועסקים בו, וההתפתחות בטכנולוגיית התקשורת, מאפשרות יצירת תעסוקה באזורי הפריפריה, באמצעות מוקדי השרות, תוך אספקת שירות מרחוק, לעסקים במרכז. נושא זה הוא מרכזי בפעילות ובמידע שמרכז משרד התמ"ת, ומעבר לכך, למוקדי שירות טלפוני ישנם היבטים הקשורים בתכניות ממשלתיות לעידוד התעסוקה בפריפריה או בתעסוקת אוכלוסיות חלשות, בהן: אוכלוסיית מוגבלים. הסקירה הנוכחית, העוסקת בשוק מוקדי השרות הטלפוני בישראל, מאירה היבטים אלו של עולם העבודה החדש כפי שהם באים לביטוי בישראל בשנים האחרונות.

ההתפתחויות המהירות בטכנולוגיית המידע (IT), הביאה לשינויים רבים בסביבת העבודה, שאחד מביטוייה הוא צמיחת מוקדי שירות טלפוני. זוהי סביבת עבודה שבה העיסוק העיקרי מתבצע ע"י מוקדן או תומך טלפוני, באמצעות הטלפון תוך כדי עבודה בו זמנית מול מחשב.

<sup>1</sup> מקור: אתרי אינטרנט בנושא, עבודה על מוקד שירות טלפוני, רינה קנוביץ, דף מידע 1704-1707, באתר האינטרנט של המוסד לבטיחות וגהות.

שימוש במוקדי שרות טלפוניים החל למעשה בארה"ב כבר לפני מאה שנה, בשנת 1908, שבה נעשה שימוש בטלפון כדי לשווק פרסומות ששולבו בספרי הטלפונים. בשנת 1960 פנתה חברת פורד, באמצעות מוקדי שירות טלפוניים, ל-20 מליון לקוחות על מנת לשווק את רכביה. בעשורים האחרונים לאחר מחשוב המערכות, השתנו דרכי התפעול של מוקדי השרות והשימוש בהם התרחב מאד.

במסגרת השירות ללקוחות נוסף בשנים האחרונות מוקד השירות הטלפוני, כאחד האמצעים לשיפור השירות והנגישות לשירות ולמידע שאותו מציעות לציבור רשויות ציבוריות וממשלתיות, בנקים, חברות, ארגונים, מוסדות ועסקים.

מוקדי שירות טלפוניים מאפשרים ללקוחות ולציבור לקבל באמצעות הטלפון מידע, להזמין מוצרים ושירותים, לפנות בתלונות או בבקשות, לבצע בירורים, לקבוע תורים, לבצע תשלומים ופעולות באמצעות הטלפון ללא צורך להגיע למרכזי שירות פרונטליים ובכלל להידברות שוטפת עם חברות, ארגונים, בנקים, עסקים ורשויות ציבוריות וממשלתיות (כחלק מממשל זמין).

תחום מוקדי השירות הטלפוני מתפתח בעולם בשנים האחרונות כאשר השירות מתמקד בלקוח ובשביעות הרצון של לקוחות, מתוך הכרה ברווחיות, בכדאיות וביעילות של גישה כזו הן לממסד הממשלתי והציבורי והן למגזר העסקי.

לפי הערכות שונות, חלק ניכר מהמצטרפים החדשים לשוק העבודה בשנים האחרונות הם עובדי מוקדי שרות טלפוניים (לפי הערכות שונות, הם מהווים כ-37% מהמצטרפים החדשים במדינות האיחוד האירופי) ובהם יש ייצוג נכבד לנשים (המוסד לבטיחות וגהות, 2006).

מוקדי שירות עשויים לקום, לעיתים, כמחלקה בתוך ארגון, אך הדפוס הרווח יותר כיום, מעביר עבודה זו למוקדים גדולים המתמחים בקשרים טלפוניים עם לקוחות- מוקד שירות טלפוני עצמאי שאינו קשור לארגון מסוים ואשר מספק מענה למספר רב של עסקים. מוקדים כאלו תומכים במגוון נושאים כגון: תמיכה טכנית בהפעלת מחשב ואינטרנט, עריכת סקרי טלפון, רכישת כרטיסים, שירותי גביה, שירותי מידע כלליים ועוד. מספרם של מוקדי השרות גדל בין היתר, משום שעסקים רבים מעדיפים להוציא עבודות אלו מחוץ לתחומי העסק (OUTSOURCING).

כיום ממוקמים מוקדי שרות רבים גם במרחק רב מהלקוח, בארצות וביבשות שבהן עלות העבודה נמוכה לאין ערוך מזו שבמדינות המערב כגון: מרכזי השרות הטלפוני בבנגלור שבהודו, המספקים שרות לאוכלוסיית העולם המערבי- באירופה ובארה"ב.

### מתודולוגיה

סקירת שוק מוקדי ה- Call Centers (מרכזי שירות ומכירה ללקוחות במענה טלפוני) בישראל מתייחסת למוקדי שירות לקוחות ושירותי טלמרקטינג, שירותי טלמיטינג, ביצוע סקרים, זימוניות ועוד.

העבודה מתייחסת לשוק המקומי בלבד, ולא למכירותיהן של חברות ישראליות בחו"ל. הנתונים הכספיים וההתפלגויות הכספיות בעבודה הינם במונחי מחירים לצרכן כולל מע"מ. בכל סעיף בו המונחים אינם מונחי מחירים לצרכן, המונחים הרלוונטיים יצוינו במפורש. הניתוח נערך באמצעות מקורות המידע הבאים:

- סקרים ייעודים של BdiCoface עבור מינהל מחקר וכלכלה בתמ"ת, מיוני 2008 ומאוגוסט 2009.
- ראיונות עומק עם מנהלים בכירים בקרב חברות בולטות בשוק מוקדי שירות טלפוני.
- איסוף נתונים עסקיים של החברות המרכזיות הפועלות בשוק.
- שימוש במאגרי המידע המקוונים של חברת BdiCoface.
- איסוף מידע ממקורות מידע חיצוניים, כגון: הלשכה המרכזית לסטטיסטיקה המוסד לבטיחות וגהות ואחרים.

## גודל השוק ומבנהו

### גודל השוק

גודל מוקד שירות טלפוני נע בין מספר עמדות בודדות לאלפי עמדות.

ההערכה היא כי בשנת 2008 מספר מוקדי ה- Call Centers בישראל עמד על כ-120, בדומה לשנת 2007. מספר המוקדים מתייחס למרכזים בעלי מספר עמדות בודדות (2-3), למרכזים מסדר גודל בינוני, המפעילים בין 15 לבין 80 עמדות, ומרכזים שבהם מאות עמדות ומעלה (שהם אלו המופעלים ע"י 4 השחקנים הראשיים בשוק, ר' בהמשך). ניתן להבחין בין מרכזים בחברות המפעילות מוקד טלפוני כחלק מתחומי הפעילות שלהן, אך לא כתחום פעילותן העיקרי, לבין מרכזים המהווים את עיסוקה הבלעדי של החברה.

מאז 2005 ועד 2008, צמח השוק ב-20%, כאשר ב-2007 חל גידול של 9% במספר מוקדי השירות הטלפוני בישראל לעומת 2006 - גידול הדומה לגידול שחל בין 2005 ל-2006. בשנת 2008 לא השתנה מספרם הכולל של המרכזים בהשוואה ל-2007, עקב סגירת מרכזי שרות טלפוני של חברות קטנות, וצמצום מספר המועסקים בהם, אולם מנגד- נפתחו מרכזים אחרים ע"י שחקנים חדשים שהצטרפו לשוק.

שנה	סך מרכזי Call Centers	שיעור השינוי השנתי
2008	120	* 0
2007	120	+9%
2006	110	+10%
2005	100	

מקור: בי די אי, 2009

\* כאמור, אין שינוי במספר הכולל של המוקדים ב-2008, בשל פתיחת מוקדי שרות טלפוני חדשים שקיזזו את מספר המוקדים הקטנים שנסגרו.

### עלות ממוצעת להקמת מוקד Call Center

גודל מוקד נע בין מספר עמדות בודדות לאלפים בודדים. העלות הממוצעת להקמת מוקד חדש ובו 5 עמדות, נעה בין 60,000 ל- 100,000 דולר. העלות כוללת בין היתר הקמת תשתיות, מרכזית טלפונים וציוד מחשוב. נציין כי, עלות הקמת מוקד הכולל מרכזיה בליסינג תפעולי, תעלה בין 12,000 ל- 15,000 דולר.

### אפיון תחומי הפעולה והשירותים בשוק

שוק ה- Call Centers כולל תחומי פעילות שונים, הפועלים על בסיס שיטות מענה שונות. מעבר לאפיון זה, ניתן לחלק את השוק למוקדי Call Centers ייעודיים, המקצים מספר עמדות עבור לקוח מסוים, ומוקדים המבצעים שירותים עבור מספר לקוחות במקביל באותן עמדות.

### תחומי הפעילות העיקריים בשוק ה- Call Centers :

טלמרקטינג - מכירה טלפונית של מוצרים, שירותים או מנויים, שיטת מכירות זו נעשית באמצעות ביצוע שיחות יוצאות ללקוחות מזמין השירות, או באמצעות שיחות נכנסות של לקוחות מזמין השירות טלמיטינג - תאום פגישה לצורך מכירת שירות או מוצר כלשהו, על ידי יצירת קשר עם לקוחות פוטנציאלים של מזמין השירות.

שירות לקוחות - הפעלת מענה טלפוני לצורכי שירות לקוחות של מזמין השירות, תחום פעילות זה כולל בין היתר, פעילות של מוקדים העוסקים בזימון תורים, וכן שירות מענה טלפוני עסקי (מענה טלפוני לשיחות נכנסות של הלקוח). מוקד השירות הטלפוני, המתפתח מאד בשנים האחרונות, מהווה אחד האמצעים לשיפור השירות והנגישות לשירות ולמידע שאותו מציעות לציבור רשויות ציבוריות וממשלתיות, בנקים, חברות, ארגונים, מוסדות ועסקים. השרות באמצעות הטלפון, מתמקד בלקוח ובשביעות הרצון של לקוחות, מתוך הכרה ברווחיות, בכדאיות וביעילות של גישה כזו הן לממסד הממשלתי והציבורי והן למגזר העסקי. מוקדי שירות טלפוניים מאפשרים ללקוחות ולציבור לקבל באמצעות הטלפון מידע, להזמין מוצרים ושירותים, לפנות בתלונות או בבקשות, לבצע בירורים, לקבוע תורים, לבצע תשלומים ופעולות באמצעות הטלפון ללא צורך להגיע למרכזי שירות פרונטליים ובכלל להידברות שוטפת עם חברות, ארגונים, בנקים, עסקים ורשויות ציבוריות וממשלתיות (כחלק מממשל זמין). שירותים אחרים - השירותים כוללים תחומי פעילות נוספים, כגון: סקרים, זימוניות, טיוב נתונים, זימון לכנסים, מוקדי הזמנות (לרוב מקטלוגים), מוקדי מידע ועוד.

### ממשקי טכנולוגיה ותוכנה בשוק ה- Call Centers

לממשק הטכנולוגי חשיבות רבה עבור לקוחות השוק, הן מבחינת היכולת הביצועית, והן מבחינת אבטחת המידע ואחסנתו. לכן, חברות הפועלות בשוק עושות שימוש במרכזיות מתקדמות ובטכנולוגיות ותוכנות שונות המאפשרות ביצוע של מגוון פעולות, ביניהם: האזנה לשיחות, מערכות הקלטת שיחה, זיהוי קולי והפקת דוחות תפוקה של פעילות המוקד ועוד.

#### **שוק ה- Call Centers מאופיין במספר ממשקי טכנולוגיה בולטים, ביניהם:**

- CTI (Computer telephony integration) - טכנולוגיה המאפשרת חיבור בין הטלפון למחשב, ומאפשרת יישומים שונים, ביניהם: ניהול שיחות דרך המחשב, הקלטת שיחות והאזנה לשיחות לצרכי בקרה, והפקת דוחות.
- IVR (Interactive voice response) - טכנולוגיה המאפשרת קישור בין שיחת טלפון למחשב, הטכנולוגיה מזהה טונים שהוקשו על ידי המתקשר בשיחת הטלפון, ומאפשרת יישומים שונים, כגון: חיוג אוטומטי להפצת שיחות, מתן מידע בזמן המתנה, קליטת רישום ותשלום, והפקת דוחות.
- CRM (Customer relationship management) - תוכנה המבוססת על תפיסת ניהול קשרי לקוחות. התוכנה מסייעת בין היתר, בהבנת צרכי לקוחות קיימים, וצרכי לקוחות פוטנציאליים. מערך ה-CRM מאפשר ביצוע תהליכים עסקיים שונים, כגון: שיווק, מכירה, שירות, גביה, ושימור לקוחות.

#### שיטות אספקת השירות בשוק

ניתן לחלק את שוק ה- Call Centers לשתי שיטות מתן שירותים:

- מתן שירותים בשיטת insourcing - מדובר במוקדים המופעלים בבית הלקוח על ידי חברות ה- Call Centers, בעקבות זכייה במכרזים. בשיטה זו, המוקד מוקם על ידי הלקוח ובמימונו.
- מתן שירותים בשיטת outsourcing - מדובר בשירותים הניתנים במוקדים המופעלים בחברת ה- Call Center עצמה עבור הלקוח. בשיטה זו, והמוקד מוקם על ידי חברת ה- Call Center ובמימונה.

### השחקנים המובילים בשוק ה- Call Centers

הערכה היא כי, בשוק פועלים כ- 100 שחקנים. מתוכם עסקים המפעילים מרכזים קטנים המכילים 2-3 עמדות, חברות בינוניות, המפעילות בין 15 לבין 80 עמדות, וארבע החברות המרכזיות בשוק מוקדי ה- Call Centers שכל אחת מהן מפעילה מאות עמדות ומעלה.

השחקנים המרכזיים בשוק ה- Call Centers (לפי סדר הא"ב): בזק און ליין בע"מ<sup>2</sup>, ביפר תקשורת ישראל בע"מ, טלאול קונטקט סנטר בע"מ, תקשובים - מרכז תקשורת עסקי בע"מ

### **ניתן לחלק את השחקנים הפועלים בשוק לשתי קבוצות:**

- חברות המתמחות רק במתן שירותי Call Centers - הקבוצה כוללת חברות אשר עוסקות בהפעלת מרכזי Call Centers על סוגי השירותים השונים, כתחום הפעילות היחיד או העיקרי שלהן. נציין כי, קיימים שחקנים מתמחים בשוק אשר מתמקדים במתן סוג שירות אחד או יותר במסגרת פעילות ה- Call Center, כגון: *חברת קישורית מענה עסקי בע"מ*, הפועלת בעיקר בתחום המענה העסקי ומובילה בתחום פעילות זה.
- חברות ששירותי ה- Call Centers מהווים חלק מפעילותן - הקבוצה כוללת חברות אשר מתן שירותי ה- Call Centers הינם חלק מתחומי הפעילות שלהן, אך לא תחום הפעילות היחיד או העיקרי שלהן. בין החברות נציין את: *טל כלל בע"מ*, העוסקת בשירותי תוכן ו-SMS, וחברת *טלדור שירותים מנוהלים בע"מ*, אשר עוסקת בתחום החומרה והתוכנה, וכן, חברות העוסקות ביעוץ ולווי בהקמת מרכזי Call Centers, המספקות שירותי Call Centers בנוסף לתחומי פעילותן.

---

2 כ- 40% מפעילות החברה מתבצעת עבור חברות הקשורות לבזק.

## נתח שוק: שיטות תמחור, ההכנסות ואפיון לפי חתכים עיקריים

### שיטות תמחור

התמחור בשוק ה- Call Centers משתנה בהתאם לסוג השירות ולסך עלויותיו של תפעול המוקד. עיקר העלות בהפעלת המוקד נסובה סביב כוח האדם המורכב מנציגים (נציגי שירות ומכירה טלפוניים ומוקדנים) ומנהלי מוקדים.

### **הפרמטרים המרכזיים בשיטת התמחור:**

- עמלות מכירה - בשירותי Call Centers הקשורים לתחום המכירות, שכר העובדים הינו על בסיס עמלות ולכן, ישנו צורך בתמחור מתאים ללקוח הפוטנציאלי על פי שעת עבודה שתכלול בתוכה גם את גובה העמלה שיקבל העובד עם ביצוע המכירה.
  - שעות הפעילות - חברות מסוימות מספקות שירותים 24 שעות, 7 ימים בשבוע ולכן התמחור צריך לכלול שכר לכוח אדם בסופי שבוע או בהתאם למשמרת.
  - תחזוקת המחשוב - האחזקה של המוקד מבחינת ציוד המחשוב, הכולל בין היתר: מחשבים ומרכזיה טלפונית, מהווה פרמטר נוסף בקביעת המחיר בשוק.
  - מנהלי מוקדים - שכרו של מנהל מוקד גבוה מזה של נציג, ולכן המחיר יקבע גם לפי מנהלים העוסקים בניהול המוקד.
- חלק מהשירותים מתומחרים לפי דקות שיחה, ואילו שירותים אחרים לפי שעת נציג. במקרים בהם השירותים ניתנים עבור לקוח מסוים על פי זכייה במכרזים, הפעלת המוקד תהיה לרוב על פני מספר שנים והמחיר שיקבע בחוזה יהיה תקף לאורך תקופת ההתקשרות.

### מחיר

כאמור, השוק מאופיין בשיטות תמחור שונות הנובעות, בין היתר, מסוגי שירותים שונים, ומושפע גם מגובה הסיוע הממשלתי שחלק מהחברות בשוק מקבלות. המחיר מוצע לפי שעת עבודה או לפי דקות שיחה (בתחום המענה העסקי 100 דקות יעלו בין כ- 220 ל-250 שקלים, ובתחום הזימוניות 100 דקות יעלו כ- 100 שקלים).

המחיר הממוצע ללקוח לשעת עבודה בשוק נע בטווח של כ- 45 שקלים עד 60 שקלים.



### סך ההכנסות של שוק ה- Call Centers בישראל

בשנת 2008 הסתכמו סך כל הכנסות השוק בכ- 550 מיליוני שקלים ( הערכה) - גידול של כ- 10% ביחס לשנת 2007. בין הסיבות לעלייה בהכנסות ניתן למנות את עליית המחירים שחלה בשוק וכן את המשך מגמת העלייה בשימוש בשירותי שוק ה- Call Centers, כמו גם שינוי בתפיסת צורת פעילות החברות במשק מול לקוחותיהן, שהתבטא במעבר מתקשורת פרונטלית מול הלקוח לתקשורת טלפונית.

סך ההכנסות של שוק ה- Call Centers בישראל, לפי שנים:

שנה	היקף הכנסות השוק (במיליוני שקלים)	שיעור השנתי	השינוי
2008	550	10%	
2007	500	10%	
2006	450	8%	
2005	410		

מקור: בי די אי, 2009

### התפלגות הכנסות השוק בין השחקנים הפועלים בו

ארבע החברות המובילות בשוק מוקדי ה- Call Centers: "טלאול", "ביפר", "בזק און-ליין" ו"תקשובים", אוחזות יחדיו בכ- 83% מסך הכנסות השוק.

הערכת התפלגות הכנסות השוק בין השחקנים הפועלים בו, במיליוני שקלים ובאחוזים מסה"כ:

שם חברה	סך ההכנסות (במיליוני שקלים)	אחוז מסך ההכנסות
סה"כ	550	100%
תקשובים	180	33%
טלאול	110	20%
ביפר	85	15%
בזק און ליין	85	15%
אחרים	90	17%

מקור: בי די אי, 2009

**התפלגות הכנסות השוק לפי סוגי שירותים**

שירות לקוחות הכולל גם זימון תורים ומענה טלפוני נוטל כ-50% מסך הכנסות השוק. שווק טלפוני נוטל כ-25% מההכנסות. זימון ותאום טלפוני של פגישות מהוות 8% מכלל ההכנסות, והיתרה-17% נחלקים בין סקרים, זימוניות, טיוב נתונים, זימון לכנסים, מוקדי הזמנות (לרוב מקטלוגים), מוקדי מידע ועוד.

התפלגות הכנסות השוק לפי סוגי שירותים במיליוני שקלים ובאחוזים מסה"כ:

סוג שירות	סך ההכנסות (במיליוני שקלים)	אחוז מסך ההכנסות
סה"כ	550	100%
שירות לקוחות <sup>3</sup>	275	50%
טלמרקטינג	140	25%
טלמיטינג	45	8%
אחרים <sup>4</sup>	90	17%

מקור: בי די אי, 2009

**התפלגות הכנסות השוק לפי תחומים**

כ-26% מהכנסות השוק הינם משירותים הניתנים ללקוחות מתחום הבריאות (בעיקר קופות החולים), 20% מההכנסות מקורן בשירותים בתחום התקשורת (בעיקר אינטרנט וסלולאר). שיעור גבוה זה ניתן לייחס להפעלת מרכזי שירות טלפוניים ייעודיים עבור חברות מתחומים אלה, המופעלים לרוב בהתקשרות חוזית (לפי זכייה במכרזים), וכן הפעלת מרכזי שירות ומכירה עבור לקוחות. ההכנסות האחרות נחלקות בין שירותים לבעלי מקצועות חופשיים 10%, תיירות 5% ומשרדי ממשלה שונים 5%. כשליש (34%) מסך ההכנסות מגיעות מלקוחות אחרים<sup>5</sup> שלכל אחד מהם חלק נמוך יחסית מסך ההכנסות.

3 כולל גם מוקדי זימון תורים ומענה טלפוני.

4 כולל בין היתר: סקרים, זימוניות, טיוב נתונים, זימון לכנסים, מוקדי הזמנות (לרוב מקטלוגים), מוקדי מידע ועוד.

5 כולל בין היתר: מזון וצרכנות, סוכנויות ביטוח, רכב ותחבורה, חברות מחשבים, עיתונות ועוד.

התפלגות הכנסות השוק לפי תחומים, במיליוני שקלים ובאחוזים מסה"כ:

ענף	סך ההכנסות (במיליוני שקלים)	אחוז מסה"כ
סה"כ	550	100%
בריאות	140	26%
תקשורת	110	20%
מקצועות חופשיים	55	10%
תיירות	30	5%
משרדי ממשלה	30	5%
אחרים	185	34%

מקור: בי די אי, 2009

#### התפלגות שירותי outsourcing ו- insourcing מסך הכנסות השוק

70% מסך הכנסות השוק ב- 2007, בסך 385 מיליוני שקלים, מקורן בשירותי outsourcing, ואילו ההכנסות בשיטת ה- insourcing בסך 165 מיליוני שקלים מהוות 30% מסך ההכנסות בשוק.

התפלגות שירותי outsourcing ו- insourcing מסך הכנסות השוק במיליוני שקלים ובאחוזים

מסה"כ:

שיטת שירות	סך ההכנסות (במיליוני שקלים)	אחוז מסה"כ
סה"כ	550	100%
outsourcing	385	70%
insourcing	165	30%

מקור: בי די אי, 2009

#### שיעור הרווח התפעולי הממוצע בשוק

שיעור הרווח התפעולי הממוצע של חברה הפועלת בשוק ה- Call Centers מוערך בטוח שבין 8% ל-12%. העלות הממוצעת לשעת עבודה לחברה הפועלת בשוק נעה בין כ- 35 שקלים לפרויקט קצר טווח אשר אינו מצריך הפעלת טכנולוגיה מסוימת, ויכולה להגיע עד לכ- 46 שקלים. העלות כוללת את סך עלויות הפעלת מוקד (שכר כוח האדם, שכירות, עלויות תפעוליות).

## התחרות בשוק ומאפיינים עיקריים של דפוסי ההתקשרות

הפרק מציג מגמות ותמורות המתרחשות בשוק בשנים האחרונות תוך התייחסות למאפייני התחרות ולנקודות חוזק וחולשה בשוק מוקדי השרות הטלפוני.

### התחרות בשוק

שוק מרכזי ה- Call Centers מאופיין ברמת תחרותיות בינונית עד גבוהה הבאה לביטוי במאפיינים הדומים יחסית של מרבית השחקנים בשוק מבחינת מגוון המוצרים, וכן, מקיומן של מספר חברות גדולות, המרכזות את עיקר הפעילות בשוק מראשיתו.

הצירים המרכזיים של התחרות בין מוקדי השירות הטלפוני הינם כדלהלן: רמת השירות ללקוח, רמת התשתית והטכנולוגיה, מוניטין החברה והמחיר עבור השירותים שהיא מספקת. לצירים הללו משמעות מבחינת החברות הפועלות בשוק והן שמות דגש רב אליהם כדי לשמור על מספר לקוחותיהן וכן למשוך לקוחות חדשים לשוק.

במקרים בהם מספר חברות עונות על דרישות הלקוח, למחיר נודעת השפעה בבחירת חברת ה- Call Center, ולכן, במקרים מסוימים שחקנים יעדיפו להציע מחירים נמוכים על מנת למשוך אליהם לקוחות. מאידך, מחירי השוק נתפסים כנמוכים יחסית ולקוחות יהיו מוכנים להוסיף סכום נוסף עבור חברה בעלת רמת שירות גבוהה, מוניטין גבוה, ותשתית קווית טובה יותר.

### נאמנות לקוחות

השוק מאופיין בנאמנות לקוחות גבוהה, המתבססת בין היתר על רמת השירות. מאחר שמרבית מחירי שירותי השוק נתפסים בעיני הלקוח כנמוכים יחסית, לקוחות רבים יבחרו להישאר בחברה מסוימת, אם יהיו שבעי רצון מרמת השירות. יש לציין כי, כאשר חברה מספקת סוגי שירותים הקשורים בשירות לקוחות של מזמין השירות, לרמת השירות חשיבות גבוהה יותר משום שהיא מייצגת את מזמין השירות בפני לקוחותיו בכל הקשור למענה שירותי.

גורם נוסף המשפיע על מידת נאמנות הלקוחות הינו קשרי עבודה טובים בין הספק ללקוח. במידה ובין חברת ה- Call Center ובין הלקוח ישנם קשרי עבודה טובים יטה הלקוח להישאר אצל אותה חברה.

### שיטות שיווק

שוק ה- Call Centers אינו מאופיין כשוק עתיר שיווק ופרסום. עיקר פעילות השיווק של החברות בשוק נעשית באמצעות האינטרנט וע"י המלצות מפה לאוזן. באתרי האינטרנט של החברות ניתן למצוא מידע על החברה ועל סוגי השירותים השונים הניתנים, רשימת לקוחות, פירוט הפתרונות הטכנולוגיים ועוד.

### שיקולי צרכנים בבחירת חברת Call Center

#### *השיקולים המרכזיים בבחירת חברת Call Center:*

- התאמה לצרכי הארגון - קיימת חשיבות ללקוח מבחינת סוג שירות אשר יתאים לאופי פעילותו ולצרכיו של הארגון. ולכן על חברת ה- Call Center להבין את צרכי הלקוח ואת אופי פעילותו ולהתאים לו סוג שירות ותסריטי שיחה בהתאם.
- איכות השירות ורמתו - במסגרת ההתקשרות עם הספק יכול הלקוח בין היתר להתרשם ולבדוק מה כולל השירות הניתן במסגרת החוזה.
- טכנולוגיה - כאמור, לממשק הטכנולוגי חשיבות רבה עבור לקוחות השוק, הן מבחינת היכולת הביצועית, והן מבחינת אבטחת המידע ואחסנתו. לכן, יעדיף להתקשר עם ספק Call Center שנתפס בעיניו כבעל טכנולוגיה מתקדמת.
- מוניטין - המלצות הן הגורם המשמעותי ביותר ליצירת מוניטין חיובי או שלילי, לכן, ישנם לקוחות שיהיו מוכנים לשלם מחיר יקר יותר באם החברה נחשבת לבעלת מוניטין גבוה.
- מחיר - כאמור, כאשר מספר חברות נתפסות בעיני הלקוח כבעלות מוניטין זהה, למחיר נודעת השפעה מרכזית בבחירת חברת ה- Call Centers, והלקוח יבחר בחברה שתציע את המחיר הנמוך יותר.

### התקשרות עם לקוחות

במרבית המקרים, לא קיימים תנאי סף להחלטה להתקשר עם לקוח מסוים המעוניין בשירותי Call Centers. במקרים מסוימים בהם החברה מספקת שירותים עבור לקוחות בהיקפים גדולים, תעדיף משיקולים כלכליים, במקרה בו פונה לקוח בבקשה לשירות בהיקפים קטנים, להמליץ על ספק אחר, או במקרה בו ספק לא מבצע שירות מסוים ימליץ על ספק אחר.

בהתקשרות עם לקוח, ספק שירותי ה- Call Center, לומד את צרכי הלקוח ואת אופי הפעילות שלו, על מנת להתאים לו את סוג השירות, מספר העמדות, תוכנה שתתאים לצרכיו, קביעת נוהלי העבודה, וקביעת תסריטי שיחה (כלומר, קביעת מלל וניסוח השיחה שתתקיים בין נציג ה- Call Center לבין הלקוחות של מזמין השירות). במסגרת ההתקשרות עם הספק יכול הלקוח בין היתר להתרשם ולבדוק את היכולות הביצועיות של החברה (למשל, מספר השיחות שמוקד יכול לבצע). כמו כן, במידת הצורך יגויס כוח אדם, ויעבור הכשרה בליווי הלקוח.

ההתקשרות החוזית עם הלקוח הינה לתקופה של שנה ומעלה בממוצע, ומשתנה בהתאם לסוג השירות ולפרויקטים מסוימים. ישנה תקופת ניסיון אם כי, גם תקופת הניסיון משתנה בהתאם לסוג השירות. בנוסף, ישנן התקשרויות חוזיות שנעשות על ידי זכייה במכרזים שלקוחות השוק מפרסמים, במקרים אלו החוזה יהיה לתקופה של מספר שנים.

### **חסמי כניסה**

**בין חסמי הכניסה הבולטים לשוק ניתן למנות:**

- **מוניטין** - קיימת חשיבות למוניטין ורמת השירות של החברה ולניסיונה במתן שירותים בתחום.
- **יכולות שיווקיות** - שוק ה- Call Centers מאופיין בצורך בכוח אדם בעל יכולות שיווקיות טובות, ולכן קיים צורך בגיוס כוח אדם מתאים, הן מבחינת הנציגים והן מבחינת מנהלים.
- **טכנולוגיה** - הכרות עם מערכות טכנולוגיות מהווה יתרון בהקמה ובתפעול של מרכז Call Center.

### **נקודות מפתח להצלחה**

- **התאמת המערכת לצרכי הלקוח** - החברות בשוק צריכות להיות קשובות לצרכי הלקוח ולהתאים לכל אחד את סוג השירות אשר ישרת אותו ויספק לו פתרונות באופן הטוב ביותר. בחברות המקימות ומפעילות מוקדים טלפוניים בעולם (כגון: חברת NICE ואח'), ניתן בנוסף לשירותי המוקד הרגילים, גם שירות נגיש לאנשים בעלי מוגבלות. במסגרת הנגשת המוקד הטלפוני מותאמת מערכת ניתוב השיחות של המוקד כדי להקל על לקוחות עם ליקויי שמיעה או קשיי שפה, ונציגי/ות השירות תודרכו כיצד לתת שירות נגיש ורגיש לאנשים עם סוגים שונים של מוגבלות ויודעים/ות כיצד להציע שירות מותאם ללקוח, כולל: דרכים אלטרנטיביות

להתקשרות למוקד, פורמטים אלטרנטיביים בהתאם לסוג המוגבלות ולבקשת הלקוח, ובהתאם לצורך מידע על נגישות.

כך לדוגמה, "תנובה", מפעילה מוקד שרות כזה כבר מעל לשלוש שנים, תחילה כפיילוט ניסויי, שהורחב בהמשך, ומאפשר לאנשים עם מוגבלות לקבל שרות טלפוני ככל צרכן אחר. זו דוגמה של פיתוח שרות חדש יחסית, שהותאם לאוכלוסיית לקוחות בעלי צרכים מיוחדים.

- רמה טכנולוגית - לקוחות יעדיפו להתקשר עם חברה המציגה יכולת טכנולוגית ותשתית טובה, המאפשרת בין היתר, בדיקת הביצועים של המוקד ושירותים שונים בטכנולוגיה מתקדמת, אבטחת מידע וקיבולת שיחות.
- רמת השירות - קיימת חשיבות לרמת השירות של החברות בשוק, בעיקר בשל העובדה שהחברות מעניקות שירותים שונים ללקוחות מזמין השירות.
- מוניטין וניסיון - מוניטין החברה וניסיונה בתחום חשובים בתפיסת הלקוח את אותה חברה.
- רמת הסיכון העסקי<sup>6</sup> - רמת הסיכון העסקי של החברות המובילות בשוק ה- Call Centers נמוכה בהשוואה לרמת הסיכון של כלל המשק, מאחר שהחברות המובילות בשוק זה מבוססות וותיקות יחסית, וחלקן מוחזקות על ידי חברות ותיקות ומובילות במשק הישראלי.

#### ההתפתחויות המרכזיות הצפויות להשפיע על הפעילות בשוק

- המשבר בכלכלה העולמית וההאטה במשק בישראל - בשל ההאטה הנוכחית בפעילות העסקית, עסקים נוטים להגביר את השימוש בשירותי Call Center, תוך הדגשת השימוש בשירותים המיועדים למכירות, כדי לפנות לקהלי יעד פוטנציאליים וכדי לייעל את השירות ללקוחות קיימים על מנת למנוע בריחת לקוחות. ולכן צפוי כי, להתפתחות זו תהיה השפעה חיובית על היקפי פעילות השוק.
- גידול בביקוש לשירותי Call Centers - בשנים הבאות צפוי לגדול הביקוש של עסקים לשירותי Call Centers באמצעות חברה חיצונית (outsourcing), זאת בשל שינוי בתפיסת צורת פעילות החברות במשק מול לקוחותיהן (מעבר מתקשורת פרונטלית מול הלקוח לתקשורת טלפונית), וכן בשל הבנה כי להפעלת מוקד Call Center בשירותי outsourcing יתרון מבחינת חסכון

<sup>6</sup> הסיכון העסקי כולל את הפרמטרים הבאים: הכנסות, ותק, מספר מועסקים, חוות דעת עסקית של הספקים, מגמת רווחיות, מצב עסקי של חברות קשורות, ומוסר תשלומים. אף שלגבי הסעיף האחרון, מוסר התשלומים הממוצע של החברות המובילות בשוק ה- Call Centers פחות טוב בהשוואה למוסר התשלומים בכלל המשק, הרי כאמור המדד הכולל של הסיכון העסקי בשוק Call Centers נמוך מהממוצע במשק.

בעלויות הקמה, תפעול וניהול של המוקד. יש לציין כי, צפוי שהמגמה שהחלה במעבר משרדים ממשלתיים לשירותי Call Center תימשך גם בשנים הבאות.

- שינויים טכנולוגיים - צפוי כי, בשנים הבאות ההתפתחויות הטכנולוגיות יובילו לעליה במספר לקוחות השוק, וזאת על רקע מגמת העלייה בביקוש לחברות Call Centers, הנובעת בעיקר משיקולים כספיים של עלויות הפעלת מוקד בבית, וכן, בשל שינוי בתפיסת צורת פעילות החברות במשק מול לקוחותיהן, כלומר: מעבר מתקשורת פרונטלית מול הלקוח לתקשורת טלפונית, בעקבות השינויים הטכנולוגיים, המאפשרים שימוש במערכות טלפוניות אינטראקטיביות. שינויים אלו מאפשרים מגוון רחב יותר של פעולות, ובכך מסייעים בהגדלת התפוקה ובהוזלת עלויות התפעול של המוקד.

### מגמות התפתחות צפויות בשוק ה- Call Centers

על בסיס הניתוח שלעיל, שוק שירותי ה- Call Centers בישראל, צפוי להמשיך ולצמוח בשנים הקרובות, שכן המגמות השולטות בשוק, צפויות להמשיך ולהשפיע עליו גם בהמשך. הערכה זו נשענת על התגברות התחרות העסקית ועל הצורך לחסוך בעלויות הספקת השירות ללקוחות באמצעות אוטוסורסינג של מוקדי שרות טלפוני, כאשר ניתן לנצל את יתרונות הגודל ואת הוזלת העלויות באמצעות מיקום מוקדים אלו באזורי פריפריה.

חזוי מגמות ההתפתחות של השוק בישראל צריך לתת את הדעת גם להיבט ההישרדות של מרכזי השרות שהוקמו בתמיכת הממשלה בפריפריה לאחר סיום תקופת חמש שנות התמיכה בהם. הנחת העבודה היא שהמרכזים ימשיכו לפעול בפריפריה גם לאחר סיום תקופת התמיכה בשל היתרון היחסי שכבר צברו בשוק ה-CALL CENTERS (ר' בהמשך, הדיון בפרק התעסוקה).



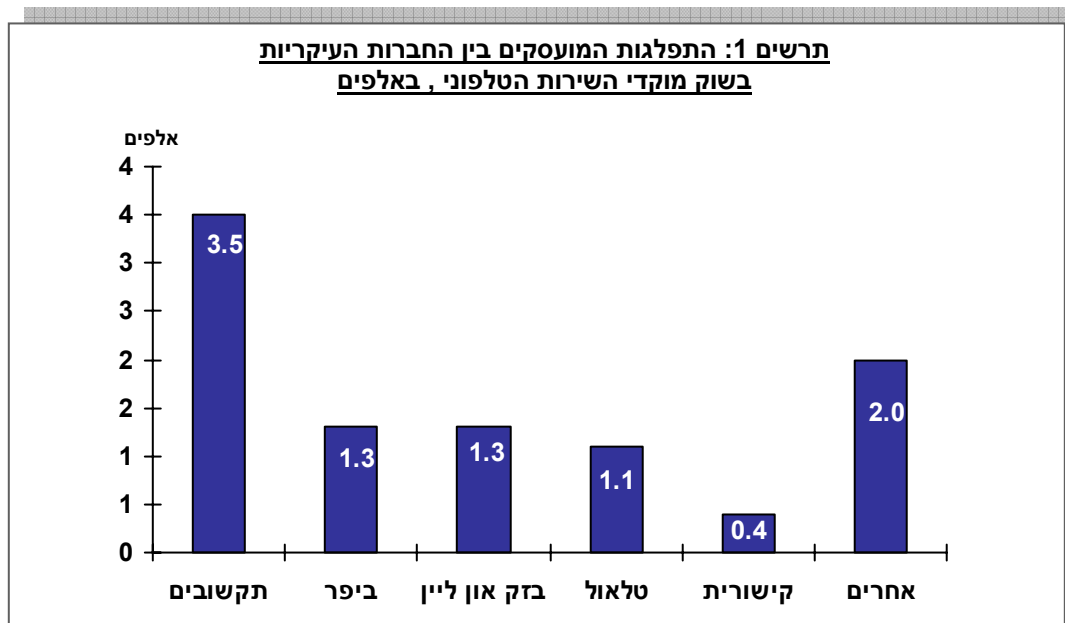
## התעסוקה במוקדי CALL CENTERS

### דפוסי עבודה, מאפייני העובדים והשכר בשוק

העבודה במוקד השירות מתבצעת במשמרות כאשר מספר שעות העבודה הממוצע לנציג שרות נע בין 6-8 שעות, אף כי במוקדים מסוימים כגון: מוקדי טלמרקטינג, משך המשמרת אינו עולה על 5-6 שעות, בעיקר עקב שחיקה מהירה בסוג זה של מוקד שירות.

בשל מסגרת שעות עבודה זו, מרבית המועסקים הינם סטודנטים, המעוניינים בעבודה חלקית, אולם במרבית המקרים אין דרישה מוקדמת להשכלה אקדמאית (חלקית) כתנאי להעסקה. מצב זה מאפשר הכשרה גם של אוכלוסיות אחרות לעבודה במוקדי השרות הטלפוני כגון: אמהות לילדים קטנים המבקשות תעסוקה במקום שיום העבודה קצר בו יחסית, או אנשים עם מוגבלות שיום עבודה מלא של 8-9 שעות עשוי להיות קשה עבורם.

מספר המועסקים בשוק מוקדי התמיכה הטלפונית בשנת 2008 נאמד בכ- 8.5 אלף מועסקים בממוצע ליום. עובדים אלו היוו כ- 0.35% מכלל השכירים במשק באותה שנה. מספר המועסקים בארבע החברות המובילות בשוק: "טלאול", "ביפר", "בזק און-ליין" ו"תקשובים", מהווה כ- 73% מסך המועסקים בשוק.



הגיל הממוצע של עובד בשוק נע בין 20 שנה ל-30 שנה, וההתרשמות מנתונים שנאספו במהלך העבודה ומשיחות עם העוסקים בתחום, מלמדת שקיימת תחלופה גבוהה של עובדים, הנובעת מסוג המועסקים בשוק זה: סטודנטים ברובם, כאמור, שחלק ניכר מהם רואים בעבודתם במוקדי השרות הטלפוני עבודה זמנית בתקופת הלימודים, וכן בשל השחיקה הגבוהה בסוג זה של עיסוק.

הכישורים הנדרשים מעובד בשוק כוללים יכולת עבודה בסביבה ממוחשבת, כישורי שפה בהם: דבור ברור ורהוט, בעברית או ברוסית או בערבית, בזיקה למגזרי האוכלוסייה העיקריים בישראל: ותיקים, עולים וערבים, שאליהם מכוונת עבודת המוקד. כמו כן נדרשת מהעובדים תודעת שירות גבוהה, יכולת מכירתית ואסרטיביות ויכולת עבודה בצוות.

העובדים בשוק עוברים הכשרה של בין שלושה לשישה ימי עבודה בממוצע, כאשר הכשרת עובד יכולה להתמשך במהלך יום אחד בלבד, ובמקרים מסוימים- להגיע עד כעשרה ימים. הכשרה זו כוללת בין היתר: סדנאות שירות והתנסות בעבודה.

השכר הממוצע לעובד במרכז Call Center נע בין כ- 22 שקלים ל- 25 שקלים -שכר הגבוה משכר המינימום במשק, ומשתנה בהתאם לסוג השירות. בשירותים הכוללים אופי מכירתי (כמוקדי שירות המציעים מוצרים למכירה, או שירותי טלמרקטינג), נוספת לשכר גם עמלה. כמו כן, השכר משתנה במוקדים הפועלים 24 שעות ביממה ו- 7 ימים בשבוע בהתאם לתעריפי לילה וסופי שבוע. להערכת מנהלי מוקדי שירות, שכר העובדים במוקדי השירות באזור המרכז גבוה משכר העובדים בפריפריה.

#### **זמינות כח אדם**

על אף הגידול במספר העובדים בשוק, בשנים האחרונות נוצר בו מחסור בכוח אדם. מחסור זה נוצר בשל הקושי בגיוס עובדים לתחום מחד, ומהקושי לשימור כח האדם שכבר מועסק בשוק מאידך. קשיים אלו באים לביטוי בתחלופה הגבוהה של עובדים בשוק שבו הוותק הממוצע שצובר עובד במוקד שירות טלפוני נע בטווח של חצי שנה ועד שנה, והם נובעים ממספר גורמים:

- א. העסקת עובדים מוגדרת מראש כהעסקה זמנית.
- ב. קיימת שחיקה גבוהה בסוג זה של עיסוק בשל הצמידות לטלפון משך כל שעות העבודה, ויחס מעליב ופוגעני (ABUSE) מצד לקוחות, במצב שבו נותני השרות הטלפוני מהווים

"קולט ברקים" לגילויי אי-שביעות הרצון של קהל הלקוחות מקבלי השירות, מהשרות הניתן ע"י הספק.

ג. לעבודה בשוק ה- Call Centers באמצעות החברות הפועלות בתחום יש תדמית שלילית יחסית, בהשוואה לתדמית העובד המועסק בחברה המפעילה מוקד טלפוני "בבית", ובשל תנאי השכר המשופרים של עובד בחברה המפעילה את המוקד הטלפוני "בבית" לעומת תנאי השכר לעובד בשוק ה- Call Centers.

כדי להתגבר על הקושי בגיוס כוח אדם בעל מאפיינים הנדרשים לביצוע עבודה במוקד Call Center, חברות מנסות לגייס עובדים שיראו בתעסוקה במוקדי השרות הטלפוני לא רק מקור פרנסה זמני, אלא מקום עבודה יציב. לשם כך נדרש שינוי תפיסה של העסקים בתחום, ומעבר להעסקה קבועה, וכן שינוי בסוג העובדים במוקדים, ובין היתר מעבר לאוכלוסיות של אמהות לילדים ועובדים עם מוגבלות.

בהמשך לגישה זו, ניתן להפוך את קשיי גיוס כח אדם לעבודה במוקדי שירות טלפוני, לאמצעי מינוף ליצירת תעסוקה בפריפריה וליצירת מקומות עבודה עבור אוכלוסיות חלשות, כגון: בעלי מוגבלות, באמצעות מדיניות תמיכה ממשלתית בעסקים המקימים ומפעילים את מוקדי השירות.

#### **תכניות סיוע ממשלתיות להקמת מוקדי שירות טלפוני בפריפריה**

בשנים האחרונות, חל גידול במספר מוקדי Call Centers שהוקמו בישובי הפריפריה. בין הגורמים לעלייה במספרם, ניתן למנות מעבר של ארגונים גדולים כגון: קופות החולים והמוסד לביטוח לאומי לשירותי Call Centers חיצוניים, ובעיקר- את תכניות הסיוע של משרד התמ"ת בהקמת מרכזים, במטרה לספק מקומות עבודה חדשים בפריפריה.

הסיוע הממשלתי מאפשר גיוס כספים משמעותי (הנפרס על פני 5 שנים) שתרם כאמור, לגידול בפעילות השוק. מכרזי הממשלה כוללים תנאים בהם צריכה לעמוד חברת Call Center, ביניהם: שכר לעובד הגבוה משכר המינימום במשק, וכן, העסקת 80 עובדים לפחות, דרישות אשר חברות בינוניות מתקשות, לא אחת, לעמוד בהן בשלמותם. בנוסף, לקוחות מבקשים תמחור שהוא נמוך מהממוצע בשוק מאחר שיודעים כי המוקד נתמך על ידי סיוע ממשלתי.

התמיכה במרכזי השרות הטלפוני מהווה חלק ממדיניות הממשלה לעידוד התעסוקה שנועדה ליצור מרכזי תעסוקה משמעותיים שיספקו מקומות עבודה חדשים ואיכותיים ביישובי הפריפריה והפריפריה הרחוקה באמצעות השתתפות הממשלה בעלויות העבודה של החברות המפעילות מרכזים אלו.

### **מסלול מענקי ממשלה ותנאי קבלת המענק להפעלת מוקדי שרות טלפוני**

מסלול מענקי ממשלה להקמת מרכזי שרות במענה טלפוני הוקם על-פי החלטות ממשלה (החלטות מס' 1140 מיום 24.12.01, מס' 1456 מיום 17.2.02, מס' 1815 מיום 12.5.02, מס' 2489 מיום 1.9.02, מס' 2879 מיום 12.1.03, מס' 1293 מיום 4.1.04 והחלטת הקבינט החברתי-כלכלי חכ/67 מיום 16.3.04). במסלול זה ניתנים מענקי ממשלה, באמצעות השתתפות בעלות העבודה של המעסיקים, הנפרסים במהלך 5 שנים לחברות המפעילות CALL CENTERS שעמדו בתנאי הזכאות להקמת מרכזי שרות בפריפריה. המענקים נועדו לסייע ברמה מקומית בהקטנת שעורי האבטלה ובקליטת מצטרפים חדשים לשוק העבודה מתוך אוכלוסיית הלא-שייכים לכח העבודה, באמצעות הגדלת היצע העבודה בישובים אלו.

תנאי הזכאות מחייבים הקמת המרכז בתוך 15 חודשים ממועד קבלת ההחלטה על הזכאות למענק, והעסקת 80 עובדים לפחות בכל מרכז במשרה מלאה (שהיא בת 186 ש"ע). גובה התמיכה הממשלתית מגיע ל-1,000 שקל לחודש לעובד במשרה מלאה, והשכר לעובד במרכז נתמך עומד על שכר מינימום +5% בשנתיים הראשונות ועולה לשכר מינימום +10% ב-3 השנים הבאות. כתום 5 שנות התמיכה אמורים המרכזים להמשיך לפעול במקום בלא תמיכה ממשלתית. המענקים יועדו למקומות ספציפיים שהוגדרו בגבולות גיאוגרפיים (עד מרחק של 10 ק"מ מסביבת הישוב שנקבע). בחירת מפעילי המרכזים-הזכיינים נעשתה באמצעות מכרז שבו ניתן משקל להיקף המתוכנן של המועסקים במרכז השירות ולשכר שישולם להם. כתוצאה ממסלול זה, הוקמו מספר לא מבוטל של מרכזי שרות טלפוניים בפריפריה, לעומת מצב שבו עד לאותה עת, לא פעלו מרכזי שרות כאלה מחוץ לאזור המרכז (להוציא אזור ב"ש)<sup>7</sup>.

<sup>7</sup> אף שארבעה מתוך שבעה עשר המוקדים (23.5%) הפסיקו לפעול לפני המועד המתוכנן, ככל הנראה, כיון שלא עמדו בתנאים לקבלת מענק הסיוע, תרומתם של האחרים לתעסוקה בישובים הנזכרים היא משמעותית ביותר.

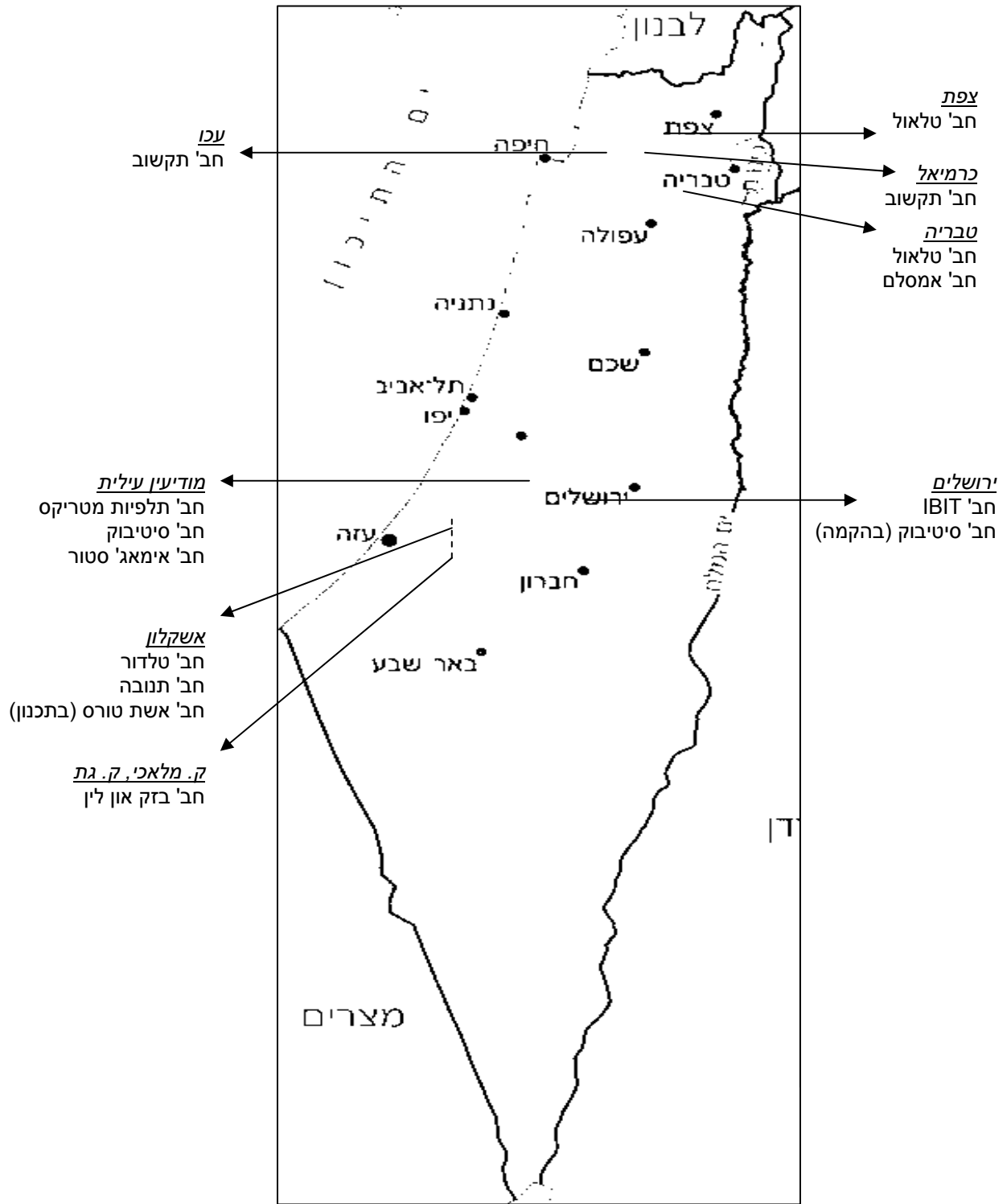
**תרומת מענקי משרד התמ"ת לתעסוקה:** הודות לתכנית המענקים נוספו בין השנים 2003-2008 כ- 3 אלף משרות לעובדים המועסקים במרכזי שרות טלפוני, בעלות כוללת של 180 מליון שקלים כלומר: סך התמיכות של משרד התמ"ת בכל מוקדי השרות הטלפוני שהמדינה היתה מעורבת בהפעלתם, בשנים 2003-2008, הגיע לכ- 180 מליון שקלים (במהלך כל תקופת 5 שנות התמיכה). התרומה הישירה להגדלת התעסוקה במוקדים עצמם, הגיעה, כאמור, לכ- 3 אלפי משרות, שמשמעותן-תוספת של כ- 5.4 אלף עובדים המועסקים במרכזים אלו. מעבר לתרומה זו, חשוב לציין גם את התרומה העקיפה של מרכזי השרות הטלפוני לפיתוח שירותים הנגזרים מיצירת מקומות עבודה בפריפריה בישובים השונים, הכוונה לשירותים כגון: שרותי אוכל והסעדה, שירותי תחבורה ותקשורת.

במיוחד בולטת תרומת המרכזים להקטנה משמעותית של האבטלה בישובים: כרמיאל, אשקלון, ומודיעין עילית: 1,000, 460 ו- 280 משרות בהתאמה. מסלול התעסוקה<sup>8</sup> עתיד להניב עוד כ- 3.5 אלף משרות במוקדים אלו עד סוף 2014, שהם כ- 6.3 אלף עובדים שיועסקו במוקדי השרות הטלפוני, כולל מרכזי סריקה, הודות לתמיכות הממשלה.

### **פריסה גיאוגרפית של מוקדי השרות טלפוני שהוקמו בסיוע מרכז ההשקעות במשרד התמ"ת, 2008**

באמצעות הפעלת תכנית סיוע ומענקים של משרד התמ"ת, הוקמו או הורחבו מוקדי השרות הבאים, המפורטים במפה המצ"ב:

<sup>8</sup> מסלול התעסוקה, המחליף את מסלול המענקים, מאפשר מתן תמיכות להקמת מפעל חדש, הרחבה של מפעל קיים או העתקתו לאזורי הזכאות (המוגדרים), בסכום כולל של 150 מליון שקל במשך 3 שנים בהליך הקצאה תחרותי המתקיים פעמיים בשנה. במסגרת הליך זה מבוצע מקצה נפרד ליישובי המיעוטים והחרדים, ליישובי הצפון ועוטף עזה, וליישובי הבדואים והחרדים בדרום הארץ. המסלול מעניק תמיכה למשך 5 שנים למפעלים המגדילים את התעסוקה תוך מתן עדיפות להגדלת תעסוקתן של אוכלוסיות שהוגדרו כאוכלוסיות יעד הכוללות מיעוטים וחרדים (ובתוכם, אוכלוסיית נשים), שאליהם נוספה גם אוכלוסיית אנשים עם מוגבלות כאוכלוסיית יעד מועדפת.



בחירת מוקדי השירות שהוקמו בתמיכת משרד התמ"ת, מצפון לדרום מעלה את התמונה הבאה :  
( ר' גם הלוח המפורט בהמשך)

#### **באזור הצפון:**

חברת תקשוב היתה החברה הראשונה, מבחינה כרונולוגית, אשר זכתה במכרז, כבר ב-1/04, להקמת מוקד שירות- מרכז תמיכה טלפוני, **בכרמ'א** שבצפון. בסוף 2008 הועבר אליה התשלום האחרון מהמשרד עבור הפעלת המרכז. מוקד זה הוא הגדול מבין כל מוקדי השירות שהוקמו בסיוע מענקי המשרד, והוא כולל 1,000 משרות, שבהן מעל ל- 2,000 מועסקים, כמחצית מהם-ערבים תושבי ישובי הסביבה.

**בצפת** – החברה שזכתה במכרז לא הצליחה להקים מרכז שרות. רק ב-3/2007, עם הפעלת מסלול תעסוקה, זכתה חב. טלאול במכרז להפעלת המרכז ובו כ- 100 משרות.

**בטבריה** – הקימה חברת טלאול מרכז תמיכה טלפוני שהחל לפעול ב- 6/2007 בהיקף של 50 משרות שמועד סיום התמיכה בו יגיע ב- 5/2013.

גם חב' אמסלם מפעילה, החל מ- 6/2007, בטבריה מרכז תמיכה טלפוני בהיקף של 50 משרות, שמועד סיום התמיכה בו נקבע ל-6/2013.

**בצנח** מפעילה חב' תקשוב מרכז שרות טלפוני החל מ 6/2007 שהוסיף כ- 300 משרות בהן מועסקים מעל 600 עובדים, חלק ניכר מהם ערבים, עד למועד סיום התמיכה, ב- 6/2013.

#### **באזור המרכז**

**באודיציין צילית** – הקימה חברת תלפיות מטריקס ב- 6/2005 מרכז שבו 100 משרות בתחום התכנות. מועד סיום התמיכה במרכז זה יגיע ב-6/2010.

באותו אזור מפעילה חברת סיטי בוק מרכז טלפוני לתמיכה באינטרנט, בהיקף של 80 משרות. התמיכה במרכז זה תסתיים כתום חמש שנים, ב- 5/2010.

גם חברת אימאג' סטור הפעילה החל מ-6/2005 מרכז סריקה בהיקף של 100 משרות שמועד סיום התמיכה בו מתוכנן ל- 6/2010.

**בירושלים** הוקמו בתמיכות המשרד 3 מרכזים טלפוניים, שמהם שרד רק אחד: חברת אי.טי.טי. התחילה להפעיל מרכז ב-6/2005, שבו 300 משרות, אך המרכז נסגר ב-6/2007. בדומה לכך, גם חברת אדונסיה שהקימה מרכז שירות טלפוני של 80 משרות, ב-6/2006 סגרה אותו ב-1/2007. חברת סיטיבוק – הקימה בירושלים ב-6/2005 מרכז טלפוני לתמיכה באינטרנט של 80 משרות, שמועד סיום התמיכה בו נקבע ל-6/2010..

#### **באזור הדרום**

**באשקלון** הוקמו 3 מרכזים בתמיכת המשרד: חבי' טלדור מפעילה החל מ-1/2006 מרכז סריקה טלפוני שבו 130 משרות. שהתמיכה בו תגיע לסיומה ב-1/2011. תנובה מפעילה מרכז הזמנות טלפוני החל מ-6/2004 שבו 150 משרות, שהתמיכה בו הסתיימה לאחרונה-6/2009. חברת אס. בי. אס הקימה ב-6/2004 מרכז מכירות טלפוני שנסגר ב-6/2005, אף שיצר 100 משרות. מרכז נוסף, המתוכנן להתחיל לפעול החל מ-12/2009, הוא מרכז טלפוני למכירות תיירות של חברת אשת טורס, שבו יהיו 80 משרות, ומועד התמיכה בו עתיד להסתיים ב-12/2014. **בקרית מלאכי וקרית גת** הקימה בזק און ליינ ב-10/2005 מרכז תמיכה טלפוני בן 200 משרות שהתמיכה בו תסתיים ב-10/2010. **בצדף** הופעל, החל מ-6/2003, מרכז תמיכה טלפוני בתחום הביטוח ע"י חברת ביטוח ישיר, ואף שמרכז זה יצר 50 משרות, פעילותו הופסקה ב-6/2004.



## מוקדי שירות טלפוני שהוקמו בסיוע משרד התמ"ת בשנים 2003-2008

מחוז/ ישוב	החברה / העסק המקים	מועד התחלת פעילות המרכז	מועד סיום התמיכה	סה"כ מס' המשרות שנוצרו/ או שהתווספו	תחום הפעילות
<b>צפון</b>					
כרמיאל	תקשוב	1/04	12/08	1,000	מרכז תמיכה טלפוני
צפת	טלאול	3/07	3/13	100	מרכז תמיכה טלפוני
טבריה-	טלאול	6/07	5/13	50	מרכז תמיכה טלפוני
טבריה –	אמסלם	6/07	6/13	50	מרכז תמיכה טלפוני
עכו	תקשוב	6/07	6/13	300	מרכז תמיכה טלפוני
<b>מרכז</b>					
מודיעין עילית	תלפיות מטריקס <sup>1</sup>	6/05	6/10	100	תיכנות
מודיעין עילית	סיטי בוק	6/05	6/10	80	אינטרנט
מודיעין עילית	אימגי סטור <sup>1</sup>	6/05	6/10	100	סריקה
ירושלים	אי טי טי	6/05	6/07	300	
ירושלים	אדונסיה	6/05	1/07	80	
ירושלים	סיטיבוק	6/05	6/10	80	אינטרנט
<b>דרום</b>					
אשקלון	טלדור	1/06	1/11	130	סריקה
אשקלון	תנובה	6/04	6/09	150	מרכז הזמנות
אשקלון	<b>אס בי סי</b>	6/04	6/05	100	מכירות טלפוניות
אשקלון	אשת טורס	12/09	12/14	80	מרכז מכירה תיירות
קריית גת, קריית מלאכי	בזק און ליין	10/05	10/10	200	מרכזי תמיכה טלפונים
ערד	ביטוח ישיר	6/03	6/04	50	ביטוח

(1) מרכזים אלו מספקים שירותים הכלולים במסלול התעסוקה, המתייחס לא רק למוקדי שירות טלפוני

מקור: מינהל מחקר וכלכלה, 2009

## דורשי עבודה בישובים שהוקמו בהם מוקדי שירות טלפוני, 2008

דורשי עבודה	קרמיאל	צפת	טבריה	עכו	מודיעין עילית	ירושלים	אשקלון	קריית גת	קריית מלאכי	ערד
ממוצע שנתי	1,774	1,112	1,888	3,142	267	9,002	3,898	2,686	1,297	1,045
רבעון 1	1738	1080	1866	3195	221	8921	3613	2509	1209	1061
רבעון 2*	1737	1094	1820	3046	226	8683	3898	2639	1227	1012
רבעון 3	1815	1165	1947	3134	359	9281	4008	2839	1378	1039
רבעון 4	1807	1107	1917	3194	262	9123	4072	2758	1375	1069

\*נתונים לחודש אחד בלבד בשל עיצומים בשירות התעסוקה ברבעון זה.

מקור: אתר האינטרנט של שירות התעסוקה, 2009

### מגבלות עיקריות בתכנית המענקים הממשלתית להקמת מוקדי השירות הטלפוני

ניתן למנות מספר סיבות המעיבות על סכויי הצלחתם והתפתחותם של מוקדי השירות הטלפוני הנתמכים במענקי ממשלה:

1. העדר עורף אוכלוסייה גדול דיו – כל מרכז שירות צריך עורף אוכלוסייה שיתמוך בו. כך לדוגמה, להקמת מרכז שירות של 100 משרות שהם בד"כ 200 עובדים, נדרשים כ- 1,000 מועמדים. לשם כך יש צורך בעורף של לפחות 200-100 אלף תושבים באזור. מכאן שנוצר קושי בהקמת מרכזי שירות בישובים רחוקים שאין סביבם ריכוזי אוכלוסייה המספקים עובדים למרכז כגון: בקרית שמונה, ערד, שדרות ובישובים ערבים.

2. נוקשות וחוסר גמישות של כלי הסיוע הממשלתי שאינם מאפשרים התאמות בהתאם לנתוני השטח, לוו"ז נתון להפעלה (בתוך 15 חודשים), או קביעת תנאים מגבילים לגבי האוכלוסייה שתועסק במוקדי השירות הטלפוני כגון: ערבים, עולים בכלל או עולים או דוברי צרפתית בפרט. בירושלים לדוגמה, מגבלה זו פגעה מאד ביכולת גיוס העובדים למוקד שירות שתוכנן להיות מוקם בעיר.

כדי להצליח בהקמת מרכזי השירות, נדרשות גמישות והתאמות בתכנית: בלו"ז ובהתאמת העיסוקים לעורף האוכלוסייה המקומית. כך לדוגמה, למרכזים המוקמים בסביבות ישובים חרדים, חשוב שלא לחייב את העובדים בעבודה בשבת או בעבודת לילה.

3. משך התמיכה, ל-5 שנים אינו יוצר כשלעצמו כדאיות להפעלת מרכז שירות, אולם בעקבות הפעלת המרכזים זכו החברות בהון אנוש, תשתיות, נסיון וותק המעניק להן יתרון מסוים על פני מתחרים אחרים בשוק.

על אף שהמשרד ער ליכולת הניוד המהירה של מערך מרכזי השירות הטלפוני, מהפריפריה חזרה למרכז, שהרי מדובר, כאמור, בסיוע קצוב זמן, הנחת העבודה היא שהמרכזים ימשיכו לפעול בפריפריה גם לאחר סיום תקופת התמיכה בשל היתרון היחסי שכבר צברו בשוק ה-CALL CENTERS.

### תעסוקת אנשים עם מוגבלות במוקדי שירות טלפוני

המשרד קבע את מדיניות הכללת אוכלוסיית הנכים במסלול התעסוקה ככלי כלכלי שנועד בין היתר, לקדם נושאים חברתיים, באמצעות יצירת חלופות בין סוגים שונים של כוח אדם ע"י הענקת תמריצים למעסיק כדי לקדם העסקת נכים<sup>9</sup>.

הסיוע מעוגן בעקרונות חוק השוויון לאנשים עם מוגבלות, שסיפק את התשתית לדוח ועדת לרון והמלצותיה (פרק התעסוקה בדוח הועדה כולל התייחסות מפורשת להכללת אוכלוסיית הנכים במסלולים המופעלים ע"י משרד התמ"ת). בעקבות המלצת המשרד, שאומצו על ידי הממשלה הוקמה ועדת מעקב ליישום המלצות ועדת לרון, תוך צפייה שמשרד התמ"ת יפעל ליישומן של המלצות אלו בהתאם להחלטת הממשלה.

הכללתם של נכים במסלול התעסוקה מותירה את המסלול ככלי כלכלי, אשר לצד חוק עידוד השקעות הון, מספק פתרון לכשל שוק, - הנובע מאי-מיצוי יכולת תעסוקתית של אוכלוסיות שונות בהם: אנשים עם מוגבלות, אשר היה נוצר לולא הופעלו מסלולים אלו. התמריצים הגלומים במסלולים נועדו לשנות את החלטותיו הכלכליות של המעסיק כדי להגביר את התעסוקה בקרב עובדים שיכולותיהם התעסוקתיות נמוכות בטווח הקצר, אך הן בעלות פוטנציאל לשיפור, אם וכאשר, תינתן לעובדים אלו הזדמנות להתנסות בעבודה. זאת ועוד, בהעדר תמריץ כלכלי למעסיק, קרוב לוודאי שרבים מהנכים אינם צפויים להיקלט בשוק העבודה, וכל שכן כאשר קבוצות אחרות של עובדים, שאינם בעלי מוגבלות, נהנות מתמריץ למעסיקים בגין העסקתם, ובכך מקשות עוד יותר על התחרות בין העסקת עובדים נכים להעסקת עובדים ללא מוגבלות.

מסלול תעסוקה מיושם בשיטת הקצאה תחרותית, כאשר מופעלות כמה וכמה אמות מידה שבעזרתן מנוקדים המתמודדים. אחת מאמות המידה היא שעור ההנחה על גובה התמריץ שניתן מהמדינה. מבחינה כלכלית, גם אם נחייב בצורה זו או אחרת את המעסיק לקלוט את הנכה ואף

<sup>9</sup> פפרמן, 2008

לסבסד את העסקתו ממקורותיו הוא, ייווצר מצב שבו המעסיקים יגלגלו את ההוצאה שהושתה עליהם חזרה למדינה על ידי הקטנת שיעור ההנחה שתינתן לה בהקצאה התחרותית. הרציונל הכלכלי בהכללתם של הנכים במסלול התעסוקה הוא הרצון לצמצם את היקף הקצבאות הניתנות להם והחלפתם בשכר עבודה. צמצום תשלומי הקצבאות מפנה מקורות לשימושים אלטרנטיביים בתקציב כגון: הגדלת תקציב החוק לעידוד השקעות הון ועוד.

בישראל, בדומה למדינות רבות, ניתנת האפשרות להפחית את שכרם של אנשים עם מוגבלות, ולקבוע אותו ברמה הנופלת משכר המינימום הקבוע בחוק ובהתאם ליכולת תפוקתו הכלכלית של העובד המוגבל, ובכך יש משום עידוד המעסיק להעסיק גם עובדים בעלי מוגבלות.

מוקדי השרות הטלפוני יכולים לקלוט עובדים שונים, בהם- בעלי מוגבלות, עקב האפשרות להעסקה במשמרות קצרות יחסית (כאמור לעיל), היעדר דרישות של ידע והתמחות מוקדמת, לצד תקופת הכשרה ממוקדת וקצרה.

דוגמה להצלחתו של מוקד שרות טלפוני כמקום עבודה לאנשים עם מוגבלות ניתן למצוא ב"מוקד כלי" המופעל

בידי עובדים בעלי מוגבלות שנקלטו היטב בעבודה זו של מתן שירות טלפוני, לשביעות רצון כל הגורמים: הלקוחות העסקיים, מקבלי השירות והעובדים עצמם.

## מקורות

1. סקרים ייעודים של B.D.I coface – עבור מינהל מחקר וכלכלה בתמ"ת :  
CALL CENTERS בישראל, יוני 2008, עדכונים לאוגוסט 2009.
2. עבודה במוקד שירות טלפוני, ר. קגנוביץ, המוסד לבטיחות וגיהות דף מידע 1704-1707, אוקטובר  
2006.
3. פפרמן ב. (2008) : שילובם של אנשים עם מוגבלות במסלול תעסוקה, דו"ח פנימי, משרד התמ"ת.
4. אתרי אינטרנט בערך : CALL CENTER
5. כתבות בעיתונות היומית