

רקע

בשנת 2000 חל מהפך בשוק כרטיסי האשראי בישראל. במשך שנים ארוכות שלטו בשוק שתי חברות בבעלות הבנקים הגדולים. האחת, כאל ('כרטיסי אשראי לישראל', בבעלות בנק לאומי - 65%, ובנק דיסקונט - 35%), שהנפיקה וסלקה את כרטיסי ויזה, וישראלכרט (בבעלות בנק הפועלים), שהנפיקה וסלקה את כרטיסי ישראלכרט ומאסטרקארד.

בשנת 1998 קמה חברת אלפא (בשליטת הבנק הבינלאומי - 67%, וקבוצת עורק), שהחלה להנפיק ולסלוק גם היא את כרטיסי ויזה. אלפא לא הצליחה לכבוש מידי כאל נתח שוק משמעותי, וסופה, שנסגרה אחרי כשנה של פעילות.

בשנת 2000 נפל דבר. הממונה על ההגבלים העסקיים התנגד לבעלות המשותפת של שני בנקים גדולים על כאל, וחייב את אחד מהם לצאת מהשותפות. ההתמודדות בין הבנקים על השליטה בכאל, בדרך של התמחרות, הניבה

הפתעה: דווקא השותף הקטן, בנק דיסקונט, זכה בחברה, וכיום, השליטה בכאל היא של בנק דיסקונט - 51%. ביתרת 49% מחזיקים שותפים נוספים; אחד מהם הוא הבנק הבינלאומי שהצטרף לכאל עם תשתית לקוחותיו, שחלק ניכר מתוכם הם לקוחות אלפא בעבר; שני השותפים הנוספים אינם בנקים. בנק לאומי, שלא ציפה לתוצאה כזו, נערך להקמת חברת כרטיסי אשראי משלו, בבעלותו המלאה, שתסלוק ותנפיק אף היא כרטיסי ויזה, ושמה - לאומי קארד. הפעם, עמד מול כאל יריב רב עוצמה. בנק לאומי, שרכש את השלד התפעולי של אלפא, נערך לגיוס לקוחות לחברה החדשה.

משימה זו לא הייתה מורכבת יתר על המידה, וזאת, משלוש סיבות עיקריות: ראשית, בהסכם ההפרדות נקבע כי כאל תעביר ללאומי קארד את בסיס הנתונים המלא על לקוחותיה, הפועלים דרך חשבונותיהם בבנק לאומי. שנית, כאל התחייבה שלא לפנות ללקוחות אלה דרך בסיס נתונים זה. שלישית, בנק לאומי המליץ בחום ללקוחותיו לנטוש את כאל, ולעבור לחברה החדשה שבבעלותו; בדרך-כלל, הובעה המלצה זו בפני הלקוח במועד, שבו ממילא צריך היה לחדש את תוקף הכרטיס. ככלל, מטבעם, רוב רובם של לקוחות בנק נאמנים קודם כול לבנק, ואחת היא להם מי סולק את כרטיס האשראי שברשותם. מתוך נאמנות זו, רוב לקוחות בנק לאומי חצו את הקווים, אימצו את המלצת הבנק שלהם, ונתח השוק של כאל ירד בעשרות אחוזים.

ככאל הבינו כי מעתה אלה הם כללי המשחק, ולמנהליה היה ברור, כי רוב רובם של לקוחות לאומי (בפועל, כ-90% מהם) יעברו ללאומי קארד. התוכנית העסקית של הבעלים החדשים של כאל הביאה זאת בחשבון. אם כן, הקמתה של לאומי קארד שינתה את פני שוק כרטיסי האשראי בארץ. השוק הלא תחרותי במיוחד, שבו רק חברה אחת סלקה את כרטיסי ויזה, הפך עד מהרה לשוק תחרותי, כאשר מול כאל מתמודדת חברה בבעלות הבנק השני בגודלו במדינה.

למען הדיוק, נציין, כי אף שמרבית כרטיסי האשראי קשורים לחשבונות הבנק של מחזיקיהם, הרי ש-20% מלקוחות כאל מחזיקים כרטיסים ללא זיקה לבנק; חלק ניכר מהם דרך חברות במועדוני לקוחות גדולים. כיום, שוק כרטיסי האשראי נחלק בין ישראלכארט (47%), כאל (30%) ולאומי קארד (23%).

הנהלת בנק דיסקונט מינתה לכאל מנכ"ל חדש. היה ברור, כי כעת יש להיערך להבאת לקוחות חדשים. כאל לא תוכל עוד להסתפק בלקוחות הבנקים בעלי השליטה בכאל, בדיסקונט ובבינלאומי, אלא גם תפנה ללקוחות של בנקים אחרים.

הובן גם, כי כדי להשיג לקוחות חדשים ולדאוג כי יישארו נאמנים לחברה בתנאי שוק תחרותי, יש להשקיע מאמץ רב באיכות השירות. בעצם, עד אז הבנקים הם שקבעו עם איזו חברת כרטיסי אשראי יעבוד הלקוח, שהרי, סניף הבנק שלהם הוא שבפועל דאג לכך, שלקוחות יקבלו כרטיס אשראי וטיפל בכל התהליך. אך כעת, כאשר חברות כרטיסי האשראי ניסו לפתות גם לקוחות של בנקים מתחרים, היה ברור שהשתנו מאוד ציפיות הלקוחות מרמת השירות הניתנת להם, וכי מדובר בלקוחות שהבנקים חזרו אחריהם ובאלה שדבקו בחברת האשראי שלהם.

קל מאוד ללקוח בעל כרטיס אשראי להפסיק את הפעילות בו ולהתחיל להשתמש באמצעי תשלום אחר. כל מה שעליו לעשות זה להפסיק לשלם באמצעות הכרטיס. בכאל הבינו, כי יש להשקיע בלקוח שעשוי לעבור בפשטות חמקמקה שכזאת לחברת אשראי אחרת.

על כן, במסגרת ההיערכות המחודשת, התפנו לארגן מחדש את מערך השירות.

ארגון מחדש של מערך השירות

במערך הארגוני הקודם האחריות לפעילות השירות הייתה נתונה בידי של 'סמנכ"ל משאבי אנוש, מינהל ושירות'. חלק ניכר מתשומת לבו היה נתון לתחום משאבי אנוש, ולכך היו מספר סיבות, הקשורות זו בזו:

1. כאל הייתה באותה עת חברה עתירת כוח אדם, ונחשבה חברה גדולה במושגים ישראלים.
2. הסמנכ"ל בא מרקע מקצועי ועבד קודם לכן כמנהל משאבי אנוש.
3. תפיסת השירות בארגונים בארץ הייתה אז בחיתוליה, ועל כן, לתחום השירות הוקדשה תשומת לב משנית בלבד, הגם שנחשבה מספקת בתנאים ששררו אז.

חלק ניכר מהעובדים בחברות כרטיסי האשראי, הנותנות שירות למיליוני לקוחות, מאיישים את מוקדי השירות הטלפוני. בכאל - שהמספר הכולל של המועסקים בה ירד בשנים האחרונות בכ-20%, וזאת, כתוצאה מתהליכי

התייעלות - יותר משליש מעובדי החברה מועסקים במוקדי השירות הטלפוני.

אלה הם חמשת מוקדי השירות הטלפוני:

שלושה מוקדים מטפלים במחזיקי הכרטיסים:

- **שירות לקוחות:** המוקד הגדול ביותר; אליו מתנקזים למעלה משליש מכלל מאות אלפי הפניות הטלפוניות לכל המוקדים מדי חודש.
- **הנפקה:** מוקד המטפל בהנפקת כרטיסים. עם הפונים אליו נמנים גם סניפי הבנקים, שבהם יש למחזיקי הכרטיס חשבונות פעילים.
- **חסימות:** המוקד מטפל בלקוחות שאיבדו את כרטיסם, או שכרטיסם נגנב, ומבקשים לחסום את הפעילות בו.

שני המוקדים הנוספים מטפלים בבתי העסק:

- **אישורים:** מרבית האישורים לביצוע עסקות (או דחייתן) מבוצעים 'און ליין', תוך שניות ספורות; אך כשלושה אחוזים מהעסקות מצריכים בירור טלפוני; זאת, לאחר שהמערכת האוטומטית מודיעה לבית העסק, כי יש לפנות למנפיק, קרי, לכאל.
- פניות אלה מגיעות למוקד אישורים. זהו המוקד השני בגודלו, ואליו מתנקז קרוב לרבע מכלל הפניות הטלפוניות למוקדים.
- **שירות עסקים:** מוקד הנותן מענה כולל לבתי העסק בנוגע לעסקות המבוצעות באמצעות כרטיס האשראי.

כמו כן, קיימים שני מוקדים נוספים, קטנים יחסית בהיקף פעילותם: תמיכה באינטרנט ו'שימור' לקוחות.

השינוי המהותי במערך השירות התרחש כשנה לאחר כניסתו של המנכ"ל החדש לתפקידו, בשנת 2001. לתפקיד ראש מערך 'משאבי אנוש, מינהל ושירות' נכנסה סמנכ"ל בעלת רקע מתחום השירות. הפונקציה המשולבת נקראה כעת 'סמנכ"ל שירות ומשאבי אנוש'. שינוי זה בשם התפקיד והרקע המקצועי של בעלת התפקיד הדגישו את החשיבות שניתנה כעת לטיפול בשירות ללקוחות.

לבעל התפקיד הממונה על תחום השירות בארגון השפעה רבה על תפיסת השירות בארגון, ולכן, יש חשיבות לתיאור בשלבים של כניסת סמנכ"ל השירות לתפקיד.

מנכ"ל החברה ביקש לטפל בנושאים הבאים:

1. ייעול מערך השירות במטרה לשפר את השירות תוך צמצום עלויות. למשל, שינוי היחס המספרי בין נציגי השירות, העונים ישירות לפניות הלקוחות, לבין מספר העובדים התומכים בהם והעובדים שמנהלים אותם. כלומר, יותר נציגי שירות, פחות עובדים במשרדים האחוריים ופחות מנהלי צוותים ומשמרות.
2. איחוד כלל פעילויות השירות תחת מסגרת ניהולית אחת. לדוגמה, העברה של יחידת השירות שטיפלה בבתי העסק לאחריות מערך השירות. כאמור, במבנה הארגוני הקודם מערך השירות התמקד, בעיקר, במחזיקי כרטיס האשראי, ואילו הטיפול בבתי העסק נעשה על-ידי מערך השיווק.
3. בניית מערכת המעודדת יוזמה של העובדים ליצור מקורות הכנסה נוספים לחברה.

ימי העבודה הראשונים של סמנכ"ל השירות הוקדשו ללימוד המערכת. זאת, על-ידי ישיבה לצד נציגי השירות והאזנה לשיחותיהם, וגם דרך האזנה מדגמית, סמויה וגלויה לשיחות של נציגי שירות עם לקוחות החברה. ככלל, נציגי השירות מודעים לכך שיש האזנות לשם בקרה לשיחותיהם, אך אינם יודעים באיזו נקודת זמן מאזינים להם.

בין ממצאי הלמידה העיקריים בלטה ההבנה, כי מערך השירות, המורכב מכוח אדם איכותי, נותן ככל יכולתו שירות אדיב. 'ככל יכולתו', משום שבאותה עת זמן ההמתנה למענה טלפוני היה ממושך יחסית.

הסיבה לכך הייתה, שבאותה תקופה נסגרה חברת כרטיסי האשראי 'אלפא', וכאל קלטה רבים מלקוחותיה. עקב כך, נוצר עומס על מערכות השירות של החברה.

עם זאת, השירות היה אדיב. אדיבות השירות באה לידי ביטוי בכך שברגע שהלקוח הועלה על הקו, השתדל נציג השירות לענות על צרכיו במקצועיות ובנימוס.

בכאל מציינים, כי כל העת רווחה בחברה תפיסה של שירות, אך כמו בארגונים אחרים בעבר (ראה בפרקיו האחרים של הספר), לא תמיד נעשו מהלכים מספקים כדי לקדם תחום זה. אחד הביטויים הארגוניים בכאל לחשיבות שיוחסה כבר אז לתחום השירות הוא המבנה הייחודי של בניין ההנהלה, שבו ממוקמים מוקדי השירות. הבניין מעוצב כחלל גדול, שבמרכזו ממוקמים מוקדי השירות, ומסביבם מספר קומות של משרדים. וכך, בכל עת ניתן לראות את פעילות המוקדים ולבחון את תוצאות עבודתם; האחראים על מוקדי השירות יכולים להציץ בקלות בלוחות המורים על זמני המתנה; המנכ"ל חולף כמעט מדי יום ליד המוקדים ובוחר את תגובות הלקוחות.

בעת ההיא חברות כרטיסי האשראי, וכאל ביניהן, לא בחנו את רמת שביעות הרצון הכוללת של הלקוחות, אלא התמקדו רק במדידת משך זמן ההמתנה של הלקוח למענה.

כיום, תפיסת השירות של כאל גורסת, כי זמן המתנה הוא אמנם פרמטר תפעולי חשוב, אך אינו מהווה מרכיב שירות מקיף במידה מספקת לשקף את שביעות רצונו הכוללת של הלקוח.

ממצא מרכזי נוסף: בחלק מהמקרים התקשו נציגי השירות להתמודד באופן ענייני עם לקוחות לא מרוצים. זאת, לא בשל חוסר יכולת אישית שלהם להתמודד עם דרישות של לקוחות, אלא משום שלא היו מצוידים בכלים ובמימונויות שמאפשרים טיפול בלקוחות ממורמרים.

למשל, לקוח שכעס על כי המתין זמן רב מדי למענה, זכה להתנצלות, אך

לאחריה נציג השירות פנה מיד לטפל בבעיה שבגללה התקשר הלקוח למוקד השירות, ולא התייחס כלל לעניין ההמתנה הממושכת שבעטיה התרגז. ברור היה, כי כעת יש להיערך לרמת שירות המתאימה לשוק תחרותי.

השלב הבא היה גיבוש תפיסת השירות של כאל. (ראה גם הפרק הבא - מדיניות השירות).

מטרת העל העומדת בבסיס התפיסה היא, שאין די בזה שלקוח יהיה שבע רצון מהשירות, אלא יש לשאוף לכך שיגביר את פעילותו במסגרת החברה, ויותר מזה, לגרום לו להמליץ לחבריו להצטרף גם הם לשורות לקוחות החברה.

הטמעת תרבות שירות שונה, משמעותה, שינוי של תרבות ארגונית. צעד חשוב ראשון שנעשה בעניין זה היה עריכת סדנה למנהלים ב'אגף שירות ומשאבי אנוש', שבה השתתפו כשלושים איש, ממנהלי מחלקות ועד ראשי צוותים.

בסדנה, שהועברה על-ידי סמנכ"ל שירות ומשאבי אנוש, הוצגה תפיסת השירות החדשה.

במקרים רבים, סדנאות מסוג זה נערכות על-ידי מדריך מקצועי. במקרה זה הסמנכ"ל היא שערכה את הסדנה, מתוך הבנה שעליה להנחיל למנהלים באופן ישיר את תפיסותיה בנושא השירות. זאת, בעיקר לאור העובדה שהצטרפה זה מקרוב לחברה, והייתה זו לה הזדמנות פז להעמיק את ההיכרות ההדדית עם מנהלי מערך השירות ומשאבי אנוש.

הנה דוגמה למסר שהועבר בסדנה:

איכות השירות היא מעין 'סולם', שכל אחד צריך לשאוף ולטפס בו. זהו תחום שניתן לשפר עוד ועוד. מתן שירות איכותי אינו רק אינטרס של הארגון, אלא גם של העובד, נותן השירות מטעם הארגון. מתן שירות איכותי משפיע באופן חיובי על איכות חייו של העובד. "מה עדיף מבחינת תחושתכם האישית, "נשאלו משתתפי הסדנה, "לשוחח עם לקוח כועס או עם לקוח שאינו כועס?"

המסקנה שאליה הגיעו המשתתפים הייתה, כי מתן שירות טוב הוא דרך חיים, התורמת לאיכות חייו של נציג השירות, ומשפיעה על איכות עבודתו ועל רצונו לעסוק בה זמן רב יותר (ראה גם פרק העובדים - נציגי השירות).
בהמשך הדרך הוחלט, שכל העובדים של אגף שירות הלקוחות יעברו סדנאות דומות בנות יומיים, הפעם, בסיועו של גוף הדרכה חיצוני. בסדנאות אלה שמו דגש על הקניה של תפיסת השירות החדשה לצד מיומנויות של מתן שירות. פעילות זו הייתה תחילתו של תהליך שינוי בתרבות הארגונית. בהמשך התהליך הועברו סדנאות כאלה לכל עובדי החברה.

באגף שירות לקוחות ננקטו צעדים ארגוניים נוספים.
לדוגמה:

- נבחנה ההתאמה של מנהלי מחלקות ושל ראשי צוותים לתפקוד במסגרת התרבות הארגונית החדשה. שינויים נערכו בהתאם.
- צוות 'קשרי לקוחות', שהיה כפוף לאחד ממנהלי המחלקות, הוכפף ישירות לסמנכ"ל (ראה עמוד 195, ומבנה ארגוני - נספח 13, עמוד 328). צוות זה מטפל בתלונות המגיעות בכתב, לא רק מלקוחות אלא גם מבנק ישראל ומגופי הצרכנות. הצוות מטפל גם בתביעות משפטיות נגד החברה.

בתחילת שנת 2003 נעשתה התאמה נוספת של המבנה הארגוני. תחום השירות ותחום משאבי אנוש הופרדו זה מזה. תחום משאבי אנוש - בראשות מנהלת משאבי אנוש - הוכפף ישירות למנכ"ל.

בנוסף לכך, הועברה במועד זה מחלקת אישורים מאגף ניהול סיכונים לאגף שירות, זאת, כפועל יוצא של מדיניות איחוד הפעילות הישירה מול הלקוחות תחת קורת גג אחת (ראה מבנה ארגוני).

במקביל, גובשה תפיסת השירות (ראה פרק מדיניות שירות), וממנה נגזרו תהליכי עבודה שהוטמעו בחברה (ראה פרק תהליכים שוטפים שהוטמעו בחברה).