

מדיניות השירות

עד לשינוי שתואר בפרק הקודם לא רווחה בענף סליקת כרטיסי האשראי מדיניות מוטת שירות. לא היה בכך צורך. ממילא, רוב רובם של לקוחות חברות האשראי היו כאלה, מעצם זיקתם לבנק - הבעלים. כך, עיקר ההשקעה של חברות כרטיסי האשראי היה במערכות תפעוליות - כמו פיתוח מערכות תמיכה ממוחשבות - וביוזמות שיווק לשם צירופם של בתי עסק ושל מחזיקי כרטיס נוספים.

שאלת 'שימור' הלקוחות לא הייתה אקוטית באותה עת. בדרך-כלל, לקוח שהצטרף לחברת כרטיסי אשראי, נטה להישאר לקוח של אותה חברה. גם לא היו לו חלופות רבות. באותה העת רק כאל סלקה והנפיקה כרטיסי ויזה. לחברת כרטיסי אשראי שלושה סוגי לקוחות: מחזיק הכרטיס, בתי העסק והבנקים - שהם, בדרך-כלל, גם בעלי השליטה בחברות כרטיסי האשראי - ובהם מנהלים השניים הראשונים את חשבונותיהם. מצב זה יוצר מורכבות מבחינת השירות. חברת כרטיסי האשראי מבקשת

להשביע את רצון שלושת סוגי לקוחותיה, אך לעתים, האינטרסים שלהם אינם בהכרח זהים.

למשל, חברת כרטיסי האשראי היא גם מעין בוררת במחלוקות שבין לקוח לבית העסק. לדוגמה, לקוח טוען כי לא קיבל תמורה נאותה בעבור כספו, ומבקש לעצור את זרם התשלומים שעליהם התחייב במסגרת כרטיס האשראי. עצירה כזאת, אם תאושר, לא רק תפגע בתזרים המזומנים של בית העסק, אלא גם עלולה ליצור אי נוחות לבנק, הנותן לבית העסק אשראי על סמך תזרים מזומנים צפוי.

כתוצאה מכך, עשוי להיווצר מצב (נדיר, אך לא בלתי אפשרי), שהאשראי שהועמד על-ידי הבנק לאותו בית העסק - שהוא לקוחו של הבנק - הופך להקצאת אשראי חריגה, שלבנק לא הייתה כל כוונה להגיע אליה. לכך ניתן להוסיף גם את גורם הסיכון, המובנה בתוך המערכת.

הרצון להישמר מסיכונים עלול לפגוע ברמת השירות. למשל, המתנה של הלקוח ושל בית העסק בעת ביצוע העסקה לאישור של חברת כרטיסי האשראי; אישור שנועד למנוע שימוש לרעה בכרטיס האשראי של הרוכש. המורכבות נובעת מכך, שחברות כרטיסי האשראי אינן עוסקות במוצרים שיש להם קונה ורוכש, אלא בהעמדה של אמצעי תשלום. כלומר, השירות הניתן על-ידי חברות כרטיסי האשראי הוא מעין תיווך בין מספר גורמים - כולם לקוחותיהן.

ולתפיסת השירות:

בארגונים רווחות שתי תפיסות שירות. האחת - ההנהלה ממנה מנהל שירות שתפקידו לטפל בלקוחות ו'לשחרר' את ההנהלה לטיפול בנושאים ה'חשובים' - האסטרטגיים - המתמקדים בהגדלת הכנסות. התפיסה השנייה מייצגת גישה אחרת של הנהלה, ולפיה, מרכז שירות הוא מערך ההקשבה ללקוחות; הוא מרכז עצבים המפעיל חיישנים שבוחנים את

תגובת הלקוחות לחברה, והסמכויות מוקנות לו בהתאם לתפיסה זו.
"זו הגישה בכאל של היום," מעידים מנהלי החברה, "זאת המגמה."

כבר ציינו בפתח דברינו, כי כיום, בשל התחרות הגואה, הדגש בכאל הושם על שירות איכותי ועל 'שימור' לקוחות - תפיסת שירות שיווקית המתמקדת בהשקעה בלקוחות הקיימים. כיום, קיימת הבנה כי ההשקעה הנדרשת לשמירת לקוח קיים פחותה בהרבה מההשקעה הנדרשת להשגת לקוח חדש. כמו כן, הובן שכל לקוח, ותיק כחדש, בוחן את הספק שלו בשני מישורים עיקריים: כדאיות כלכלית ורמת השירות.

בבסיס תפיסת השירות של כאל נעוצה ההבנה, כי מערכת ארגונית טובה מפעילה מוקד שירות טלפוני שאליו מגיעים עם בעיות 'אמיתיות', לא כאלה שאפשר היה למנוע!

לדוגמה, אם מחזיק כרטיס סבור, כי לא קיבל מבית העסק תמורה עבור כספו, זו סיבה 'אמיתית' שבגינה ראוי להתקשר לשם קבלת טיפול ממוקד השירות. אך פנייה של לקוח בשל חיוב שגוי של חשבונו, או בגלל אי קבלת דף פירוט חשבון, היא טעות ארגונית טכנית שניתן למונעה.

דהיינו, מטרת העל של מדיניות שירות אינה מסתכמת בהפעלת מוקד שירות יעיל, הפותר נקודתית בעיה של לקוח, אלא יש לקיים מערכת כוללת שפועלת לצמצם באופן משמעותי את הסיבות, שבגללן מלכתחילה לקוח מתקשר וטוען כי יש לו בעיה!

לגישה זו השלכות על מגוון של תהליכים ושל תפיסות בתוך הארגון. למשל, מדיניות העסקת העובדים. כיום, אי מתן שירות ראוי על-ידי עובד נתפס כבעיה מהותית ולא שולית. לכן, כשל מתמשך של עובד בתחום זה מביא לפיטוריו.

נקודה חשובה נוספת בתפיסת השירות בחברה היא, שמערך השירות לא צריך להיות רק גורם שמוציא כסף ושמטרתו רק להשביע את רצון הלקוח, על

העלויות הכרוכות בכך.

על כן, מציע כיום מוקד השירות גם מוצרים ללקוחות (ראה עמוד 183 - להלן, שיתוף פעולה עם השיווק - שירות יוזם). זאת, מתוך הנחה שכך הוא מעניק ללקוח ערך מוסף - דרך מיצוי מרבית של כרטיס האשראי.

תרומת ההנהלה לתפיסת השירות בחברה

במבוא ובפרקי הספר האחרים חזרנו והזכרנו את חשיבות שותפותו של המנכ"ל בתהליך ההחלטה של תפיסת השירות בארגון. בכאל המנכ"ל רואה באיכות השירות גורם רב חשיבות להצלחת החברה וליכולת ההישרדות שלה. משקל חשוב מאוד בהקשר זה יש גם לאישיות ולתפיסת השירות של המנכ"ל המופקד על תחום השירות בארגון, בייחוד אם בארגון לא מושרשת מימים ימימה תרבות שירות אמיתית, וזה המצב ברוב הארגונים בארץ. השפעתו של מנהל התחום היא כה משמעותית, עד כי לעתים הוא מצליח להטמיע בארגון תפיסות שירות מתקדמות ולחולל שינוי. אך אם התהליך לא הושרש דיו, שהרי שינוי תרבות ארגונית הוא תהליך ממושך, ובינתיים מגיע מנהל אחר - חלק מהתפיסות שהוטמעו עלול לרדת לטמיון.

לדברי מנהלי כאל, המנכ"ל המופקד על השירות בחברה חייב לעסוק בפילוסופיה של השירות, ובעיקר, לתת דוגמה אישית על-ידי מתן שירות ראוי לגורמים אחרים בחברה, בהם עובדיו.

בעצם, זה תפקידו של כל מנהל, אך בייחוד של מי שמופקד על השירות: "כי הרי אפשר להיות מנהל לוגיסטיקה טוב עם רמת מיומנות בין אישית בינונית, אך אי אפשר להיות מנהל שירות טוב ללא מיומנויות בין אישיות ברמה גבוהה. ללא יכולת השקעה אמיתית באנשים נותני השירות, אי אפשר לנהל מערך שירות טוב ומקצועי."

לדבריהם, רק אם נציג השירות יאמין בכנות הכוונות של החברה בתחום

השירות, הוא ינסה באמת להשביח ולשפר את השירות הניתן על-ידו, ולא יתייחס בציניות ליוזמות בתחום זה.

ועדת שירות

משום ששיפור השירות בחברה נקבע כיעד אסטרטגי על-ידי ההנהלה, הוקמה בשנת 2002 'ועדת שירות' ובה שני סמנכ"לים - סמנכ"ל שירות וסמנכ"ל ניהול סיכונים - ונציגים ממערך השיווק. בין שאר תפקידיה, סייעה הוועדה לזרז קידום פעולות בתחום השירות, המצריכות תיאום עם אנפים אחרים בחברה. כמו כן, קבעה הוועדה יעדי שירות ומדדים לבחינת השגתם. בכאל טוענים, כי קביעת המדדים לכשעצמה העלתה את רמת השירות. בתקופה שבה הוקמה הוועדה הוגדרה שביעות רצון הלקוחות משירותי כאל בינונית, והסיבה העיקרית לכך הייתה זמן המתנה ממושך למענה במוקדים. באותה עת קבעו בוועדה יעד מאתגר - שיפור של 20% ברמת שביעות רצון הלקוחות, כפי שהיא באה לידי ביטוי בסקר היומי, הבוחן שביעות רצון לקוחות. (על הסקר היומי, ראה עמוד 194).

קונספט 'באהבה'

במסגרת תפיסת השירות הכוללת, שהונחלה לעובדים בעת הכנסת מערכת CRM חדשה בכאל (על אסטרטגיית CRM, ראה עמוד 251), נוסחה תפיסת השירות באמצעות חמישה פרמטרים שראשי התיבות שלהם מצטרפים למילה 'באהבה':

**ביטול אנונימיות
אחריות אישית
הבטחות צריך לקיים
ביצוע מעקב
הסתכלות על הלקוח ולא על הנכס.**

הסבר:

ביטול אנונימיות – הלקוח המתקשר אינו נדרש כל פעם להציג את עצמו מחדש בפני נציג השירות. הנציג יודע מי הוא ומהי היסטוריית הפניות שלו לחברה. הדבר מאפשר לנציג לפנות ללקוח בשמו ולהתייחס ישירות לבעיה המוצגת בפניו.

אחריות אישית – נציג השירות נוטל אחריות לטיפול הכולל בלקוח, בכלל זה, מעקב אחר פניות שהגיעו אליו ומועברות על-ידו לגורמים אחרים בחברה. בדרך זו הלקוח אינו חש כי 'מעבירים אותו מיד ליד'; להפך, הוא מרגיש שיש לו כתובת 'אנושית' לפנות אליה, וכי יש מי שמכיר את בעייתו ומטפל בה.

קיום הבטחות – נציג השירות מחויב לקיום הבטחותיו בשם החברה, לרבות עמידה בלוח זמני טיפול. גישה זו חוסכת מהלקוח את הצורך להתקשר שוב ושוב, כדי לברר מה עלה בגורל פנייתו.

ביצוע מעקב – נגזר מהאמור לעיל. נציג השירות אחראי ללקוח שהגיע אליו, וגם אם העביר את הטיפול בפנייתו לאדם אחר, עליו לוודא כי הטיפול אמנם בוצע לשביעות רצון הלקוח, במועד שהובטח לו.

ראיית הלקוח – ההתייחסות ללקוח אינה דרך כרטיס האשראי שהוא מחזיק, אלא בראיית כלל מאפייניו.

הסבר: בעבר, זיהוי הלקוח נעשה לפי מספר כרטיס האשראי שלו. כיום, משום שלעתים קרובות, לקוחות או בתי אב מחזיקים יותר מכרטיס אשראי אחד, המטרה היא לזהות את הלקוח לפי תעודת הזהות שלו (זיהוי בית אב נעשה לפי חשבון הבנק שדרכו פועלים כרטיסי האשראי). באופן כזה היחס ללקוח הוא בראייה רחבה, ולא רק דרך הפרופיל שלו בכרטיס נתון.

כמו כן, אם ללקוח (או לבית אב) יש כמה סוגי כרטיסים, שכל אחד מהם מזכה אותו ברמת שירות שונה, השירות שיקבל יהיה לפי ערך הכרטיס היוקרתי ביותר שלו.

ביטוי מעשי נוסף לתפיסת השירות החדשה הוא, שהנציג שוב לא יאמר ללקוח הפונה אליו משפט בנוסח "במה אפשר לעזור לך?" זאת, משום שלדברי אנשי כאל, זה ניסוח מתנשא, הרואה את הלקוח כמי שזקוק לעזרה, כאשר בפועל, "אנו זקוקים לו כדי להתקיים."

לכן, במקרה הצורך, אמורים נציגי השירות לספוג את כעסו של הלקוח. כעס שאולי לא היו מוכנים לספוג ממישהו שזקוק לעזרתם, אבל מוכנים גם מוכנים לספוג ממי שהם זקוקים לעזרתו.

לנציג שירות עברי לא קל לאמץ גישה כזאת, אך למרות זאת היא מחלחלת בהדרגה למערך השירות. וכך למשל, נדרשים נציגי השירות לומר ללקוח: "לשירותך."

שיתוף פעולה עם מערך השיווק

בכאל מודעים לצורך בתיאום בין מערך השירות ובין מערך השיווק (ראה פרק המבוא. עמוד 18), ועל כן, גובשו מנגנונים לשיתוף פעולה ביניהם. נציגי שתי המערכות פועלים בוועדות משותפות, ומגבשים תהליכים משותפים כדי להשיג את מטרת העל הטבעית של החברה - רווחיות באמצעות השגת לקוחות ו'שימורם' בחברה.

דוגמה מיוחדת לשיתוף הפעולה הוא השירות היוזם, שבמסגרתו, נציג השירות פונה באופן יזום ללקוחות, ומציע להם מוצרים שעשויים להתאים להם. לתפיסת אנשי כאל, בדרך זו מזהה נותן השירות את צרכיו של הלקוח, ומעורר בו את הביקוש להם. זאת, לתועלת שני הצדדים. משום כך, אין מכנים פעילות

זו 'מכירה' אלא 'שירות יוזם'.

במסגרת זו גם הורחב מגוון ה'מוצרים' המוצעים ללקוחות, למשל, תווי קנייה במבצע של רשת מוצרי חשמל, ה'מוטענים' על כרטיס האשראי של הלקוח, או הלוואת אקספרס.

בכאל החלו להדריך את נציגי השירות הוותיקים למתן 'שירות יוזם', וכמובן, נושא זה נכלל בהכשרה שמקבלים עובדים חדשים.

אך כמו תמיד במקרים של ניסיון להנחיל שינוי, גם במקרה זה הדרך לא הייתה סוגה בשושנים. בתחילתה, קשה היה לעובדים להפנים את הגישה החדשה. עובדים רבים חשו כי הם מטרידים את הלקוח. היו ביניהם מי שטענו, כי הלקוח מתקשר כדי לקבל מענה לבעיה הדורשת פתרון, ואילו הם מנסים באותה הזדמנות למכור לו מוצרים שונים. היו עובדים שלא ראו ביוזמה זו שירות נוסף ללקוח, אלא מכירה במסווה לגיטימי, כביכול.

על כן, נערכו בכאל להסברה הולמת של היוזמה; קודם כול, בקרב ראשי הצוותים במחלקות השירות, ואחר כך, באמצעותם לנציגי השירות. הטיעון העיקרי של מסבירי הגישה החדשה היה: "אנו מציעים ללקוח ערך מוסף. נותנים לו מידע מלא שיסייע לו לקבל החלטה. לא מוכרים ללקוח מוצר שאינו צריך, אלא מוצר העשוי להועיל לו. אמנם המוצר עולה לו כסף, אך הדבר כדאי מבחינתו."

כך הופך מערך השירות גם לזרועו הארוכה של השיווק בכל הנוגע לטיפול בהעמקת השימוש בכרטיס. כזכור, לנציגי מערך השיווק אין מגע ישיר עם מחזיקי הכרטיסים, אלא הם עובדים ישירות רק מול בתי העסק.

מטרת העל היא להפוך את החברה כולה למוטת לקוח. כאשר שתי המערכות, זו של השיווק וזו של השירות, מבקשות לשפר את רמת השירות, לצד שמירה על הכדאיות העסקית.

שילוב ספקים חיצוניים בניהול מערך השירות

בדרך-כלל, שינויים ארגוניים, בעיקר בארגונים גדולים, מלווים בסיוע של גורמים מקצועיים חיצוניים, ביניהם מומחי הדרכה והטמעה, ספקי מוצרים טכנולוגיים ועוד.

גם בכאלה הסתייעו במומחים חיצוניים.

המדיניות של מערך השירות בכאלה היא, שספק חיצוני מקצועי מתחיל בתהליך, שמוטמע במערכות של כאלו ובקרב עובדיה בסיוע של מומחים מטעמו. לאחר פרק זמן מסוים הספק מסיים את משימתו, ובכאלו ממשיכים להפעיל את התהליך באופן עצמאי.

במילים אחרות, הספק החיצוני מסייע ב'התנעת התהליך', ובונה את המסגרת המקצועית, שמאפשרת לעובדי כאלו להמשיך 'לרוץ' לבד. בהמשך יובאו דוגמאות שיבהירו זאת.

מדיניות זו אינה נובעת רק משיקולי חיסכון, שהם לגיטימיים לכשעצמם, אלא בעיקר מהתפיסה, שלפיה, מנהל הוא שצריך להוביל תהליכי שינוי ביחידתו, ולא גורם חיצוני. (ראה לעיל, עמוד 172 - כניסת סמנכ"ל שירות לתפקיד).

