

ב-2021 הוכח שאפשר
לא רק לחיות לצד
הקורונה, אלא גם לצמוח
• הזדמנויות, התייעלות
וחשיבה יצירתית יובילו
להמשך צמיחה ושגשוג
גם ב-2022

זה בידיים שלכם



ניצחון כפול



כלל מודה לסוכני הביטוח שבחרו בנו שוב
למקום הראשון בסקר שביעות רצון
בתחום הביטוח הכללי וגם בתחום הפנסיוני
**נמשיך לפעול כדי לתת לכם את
השירות הטוב ביותר**

כלכל
ביטוח ופיננסים

לשכת סוכני הביטוח
בישראל

אדיר חומסקי & דרשניקין אצמ"ח

הראל
ביטוח ופיננסים

אם כבר חיקוי,
אז שיהיה מקורי



פוליסת החיסכון החדשה מבית הראל:

HARELINDEX

32327.22

תכירו את Harel Index,

6 מסלולי השקעה מחקי מדד עם גמישות מעבר בין המסלולים ללא אירועי מס.
ניתן לפזר את ההשקעה על עד 5 מסלולים בו זמנית ולעבור ממסלול למסלול
בכל נקודת זמן.

למידע נוסף היכנסו למכלול ו/או לאתר הראל

S&P500 | ת"א 35 | תל בונד 60 | אג"ח מדינה צמוד | אג"ח מדינה שקלי | כללי פאסיבי

פוליסת חיסכון הראל More השקעות אישי. התנאים המלאים והמחייבים מפורטים בתנאי הפוליסה.
אין באמור כדי להוות ייעוץ השקעות אשר מתחשב בצרכים ובנתונים של כל אדם.

מחדשים לכם את
האלמנטרי 2022

blanco

אנחנו בהכשרה מאמינים שכל דבר טוב
יכול להיות **טוב יותר**, אז כשמבקשים מכם
את הטוב ביותר פשוט תציעו:

BESTCAR
ביטוחי הרכב של הכשרה



הצטרפו אלינו: מחוז צפון 04-8612242 | מחוז מרכז 03-7962648

מתייחס לענף 74 | בכפוף לתנאי הפוליסה ולהנחיות החיתום של החברה

חפשו עמוד "סוכני הכשרה"

הכשרה
חברה לביטוח בע"מ

תודה

קצרה היריעה מלהודות לכם

סוכנים יקרים
תודה על שנה של
שבירת שיאים!

הפניקס
עם המבט קדימה

דגון עמיר / No.No.No.No. Yes

8 | קורה בין השורות
אילן פיש

מפעל חיים

10 | תמיד להיות קשוב

ריאיון חגיגי עם צבי סטפק, מייסד מיטב דש, לרגל קבלת אות מפעל חיים בוועידת עדיף

ראיונות

18 | "2021 התאפיינה בהתמקצעות ובהגברת מודעות הלקוחות לחיסכון הפנסיוני"

משה ארנסט, משנה למנכ"ל, מנהל חטיבת חיסכון ארוך טווח בכלל ביטוח ופיננסים ומנכ"ל כלל פנסיה וגמל



22 | "השינויים הטכנולוגיים שינו דרמטית את העולם וגם את עולם הביטוח"

תמי אוחנה קול, משנה למנכ"ל ומנהלת חטיבת טכנולוגיות במגדל

26 | "המוסדיים ינסו גם ב-2022 לתור אחרי השקעות בעלות קורלציה נמוכה לשוק"

רועי קדוש, סמנכ"ל השקעות ראשי וזיו ורטהיימר, סמנכ"ל ומנהל חטיבת הפיננסים מערך בסט אינווסט בהכשרה

30 | "המפתח להצלחה הוא ביצירת חוויה ללקוח ולסוכן"

טל לנגביץ אברהם, סמנכ"ל דיגיטל וחדשנות במנורה מבטחים

34 | "אנו מובילים את סוכני קוואליטי להיות המצליחים ביותר בענף"

איתי ברדה, יו"ר ובעלים משותף בקוואליטי

38 | "היעוץ לפרישה תומך בלקוח בנושא מורכב, סבוך, עם השלכות כספיות מהותיות"

מירי נחמני, מנהלת תחום ייעוץ לתכנון הפרישה בבנק הפועלים

יומן שנה 2021

42 | חיסכון פנסיוני - שנה של אבני דרך
אבי רוזנבאום

46 | טכנולוגיה ודיגיטציה - שנת המפנה בביטוח

ירדן פלד

50 | ביטוחי בריאות וסיעוד - ענף בצומת דרכים

גבי נקבלי

מאמרים

54 | השקעות בנכסים אלטרנטיביים: ההזדמנות לשנת 2022

יואב קדוש, סמנכ"ל השקעות לא סחירות במור גמל

58 | מחשבות ודאגות על אירועי סייבר

עו"ד נוי ארו, שותף מייסד בקריטיקל אימפקט

61 | איך להישמר מהשימור

דורון הורנפלד

62 | פנסיה מהסוף להתחלה

יובל פנקס

64 | הדרך חשובה מהתוצאה

ארז שלו

66 | מהפכת הדיגיטל וסכנותיה

ורדה לבקוביץ

68 | בינה מלאכותית, בינה אנושית ותיקון עולם

חני שפיס

70 | דיגיטל או שירות אנושי

גיליה משולם

72 | מהפכת המטבע הדיגיטלי

עו"ד שלומי הדר

74 | RegTech - להפוך את הרגולציה מנטל לנכס

מורלי דורי

76 | מבחני הכשרות של הלקוח

עו"ד יניב גל

78 | המגמה המתקשחת של השוק ואופני ההתמודדות עמה

עו"ד ארו קדם

80 | העלאת גיל פרישה לנשים - השלכות לעולם הפנסיוני

עו"ד שי עופרי

82 | יצוג משפטי באין טענה להיעדר כיסוי ביטוחי

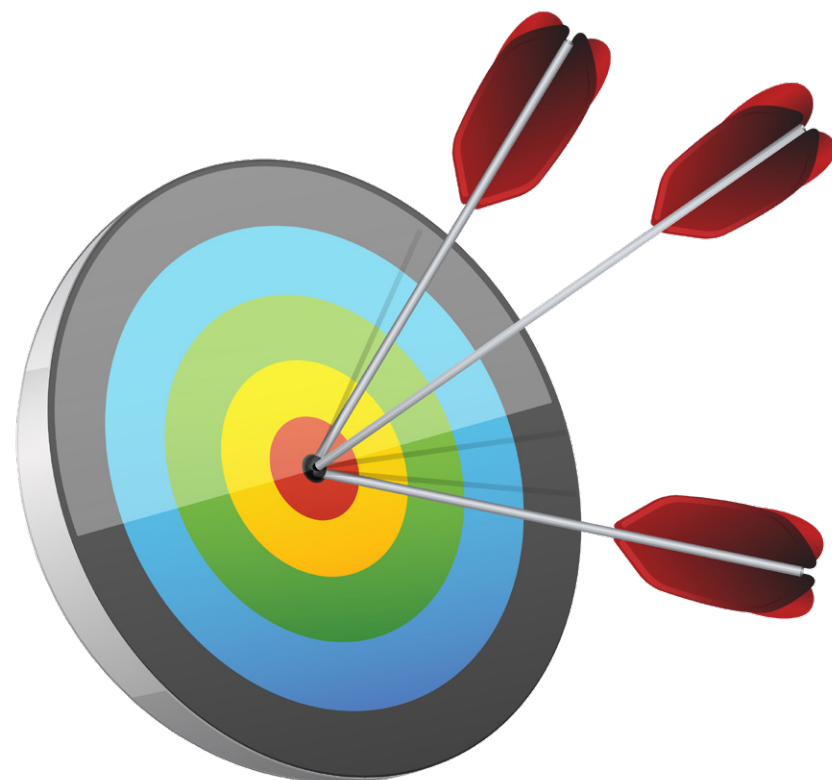
עו"ד רועי גאליס



תמיד להיות קשוב

ריאיון חגיגי עם צבי סטפק, מייסד מיטב דש, לרגל קבלת אות מפעל חיים בוועידת עדיף

10-16





צמיחה ותקווה

את שנת 2021 שמסתיימת לא ניתן להגדיר כשנת פוסט קורונה. הווירוס המאיים עדיין חלק בלתי נפרד מחיינו ולא צפוי להיעלם בטווח הזמן הנראה לעין, אבל 2021 הייתה שנה שהוכיחה כי אפשר לא רק לחיות לצד הקורונה, אלא גם לצמוח. יעידו הדוחות הכספיים של הגופים המוסדיים שחלקם רשמו רווחים מרשימים שחזקו את איתנותם - בעיקר קבוצות הביטוח הגדולות - וגם השיגו תשואות שהעלו חיובים רבים וסיפוק רב אצל העמיתים/החוסכים באפיקים השונים של החיסכון ארוך הטווח.

שנת 2021 הייתה שנה שבה החברות העבירו הילוך בכל הקשור לטכנולוגיה ודיגיטציה. אם בשנת 2020 הן נאלצו להתאים עצמן למציאות שכפתה עליהן פתרונות טכנולוגיים ודיגיטליים כדי לעמוד בפני אתגרי הקורונה, הרי שבשנה שמסתיימת נושא החדשנות היה בקדימות עליונה אצל החברות לא ככורח. זה בא לידי ביטוי בפיתוחים דיגיטליים, מתן דגש רב לחוויית משתמש, פישוט תהליכי רכישה ותביעה, שימוש הולך וגובר בענן ובדאטה, וחדשנות שהולידה פוליטות ייחודיות.

החברות לא פסחו על הסוכנים וציידו אותם בכלים תפעוליים שמסייעים להם מול הלקוחות שלהם במגוון נושאים שדורשים טיפול. כמובן שהרווח הוא לא של הלקוחות ושל הסוכנים בלבד. הפיתוחים והשיפורים הטכנולוגיים משפרים וישפרו את שורת הרווח שלהן.

שנת 2021 הייתה משמעותית גם בתחום החיסכון ארוך הטווח. שתי קרנות פנסיה, הלמן-אלדובי ופסגות, התמוזגו לקרנות אחרות, אבל העולם הפנסיוני נותר רק לזמן קצר עם שבע חברות מנהלות, שכן שני שחקנים חדשים עולים למגרש: מור ואינפינטי. האם צפוי שינוי משמעותי בשוק הפנסיה? מוקדם לדעת, אפילו מוקדם מאוד.

אחד הדברים המשמעותיים ב-2021 בתחום הפנסיוני היה הרפורמה שהנהיגה הממשלה החדשה - מעבר מאג"ח מיועדות למנגנון מבטיח תשואה. הרפורמה צריכה לעבור בקריאה שנייה ושלישית בכנסת, אבל רק דרמה של הרגע האחרון תמנע את יישומה. הדבר יועיל לחוסכים שבמקום תשואה של 4.86% תינתן תשואה מובטחת של 5.15%. אבל, כמו עם כל דבר חדש, בצד תקוות יש גם חששות: האם

הממשלה תעמוד בהתחייבותה לסייע במקרה של תשואות נמוכות יותר, האם מנהלי ההשקעות ייקחו סיכונים גדולים יותר מבעבר מתוך ידיעה שהממשלה תיתן גב? הערכה בקרב הפעילים והמומחים בתחום היא כי טבעי שיצופו חששות, אבל הממשלה לא תאכזב בעתיד ואפשר בהחלט לסמוך על שיקול הדעת של מנהלי ההשקעות.

שנת 2021 לא הייתה שונה מהקודמות לה בכל הקשור לחששות של הסוכנים. הם חששו וחוששים מפני רגולציה מכבידה, הם דואגים בקשר לערוצי השיווק הדיגיטליים-הישירים שמפתחים המוסדיים. הכל מתקנז לסיבה כלכלית, לשרידותו של סוכן הביטוח.

אם לא די בכך לסוכנים, בחודשים האחרונים הגיעה לשיאה מערכת יחסים עכורה ומכפישה בלשכת סוכני הביטוח. בבחירות למוסדות הלשכה שנערכו ב-16 בדצמבר, רק 1,737 מ-4,451 בעלי זכות בחירה הגיעו לקלפיות - שיעור זעום של 39%, כנראה ביטוי לתחושת מיאוס מהנעשה בלשכה. ב-2017 שיעור ההצבעה היה 52.5%.

מערכות הבחירות הקודמות לנשיאות הלשכה היו צמודות והסתיימו בפער של 103 קולות ב-2017 ו-74 קולות ב-2013. לעומת זאת, הבחירות האחרונות הסתיימו בניצחון מוחץ של שלמה אייזיק על אודי הוד - 79.39% (1,379 קולות) לעומת 19.63% (341 קולות).

הניצחון הגדול מעיד עד כמה חברי הלשכה תולים תקוות באיזיק שיידע לנווט לדרך חדשה, של אחווה, כבוד הדדי וליכוד השורות. אבל לא רק. אייזיק קיבל קרדיט עצום להוביל את הלשכה בהצלחה מול האתגרים הרבים שנערמו ועוד ייערמו בפני הסוכנים.

מחמיא מאוד לקבל תמיכה כה גורפת, אבל היא גם מטילה עול עצום על כתפי הנשיא הנבחר. כגודל התקווה, כך גודל המעמסה.

קריאה מהנה,

אילן פיש,
עורך משנה עדיף

למבוטחים שלך מגיע יותר

כדי להתאים למבוטחים שלך את הפוליסה הטובה ביותר עבורם, צריך יותר מהיום ניתן להציע להם את **מגדל מזור מורחב** פוליסת ביטוח מחלות קשות שנותנת הרבה יותר.

יותר פיצוי כספי למבוטח



יותר כיסוי למגוון רחב של מחלות ולאירועים רפואיים



יותר יציבות כלכלית



יותר הגנה במקרים של מחלות ילדים ונוער



יותר הגנה לאורך זמן



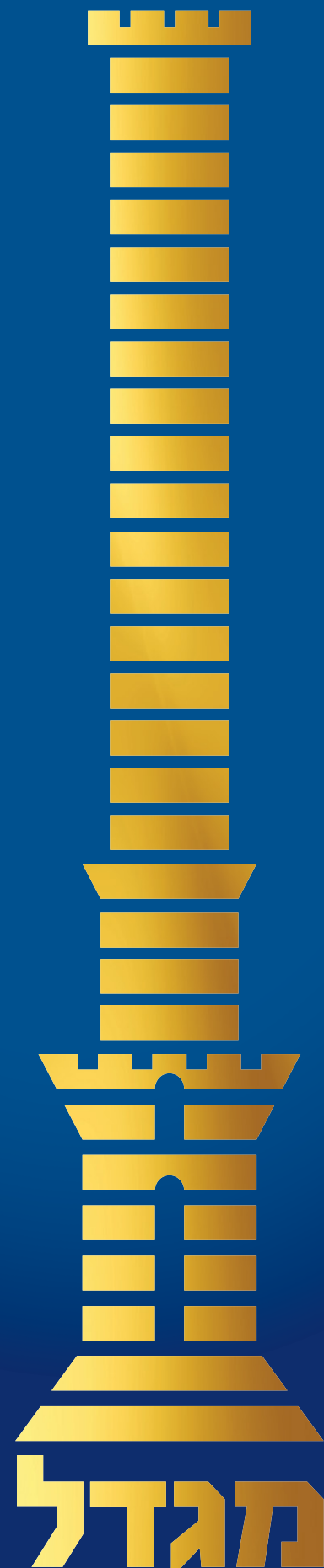
יותר מותאם לצרכי המבוטח



רוצה לשמוע עוד?
פרטים נוספים אצל המפקחים שלך במגדל

מגדל חברה לביטוח בע"מ

המידע האמור הוא מידע כללי בלבד ולא ישמש לקביעת החובות והזכויות עפ"י תנאי הפוליסה או ככלי לפרשנות. התנאים המחייבים הם תנאי הפוליסה בלבד ובכל מקרה של סתירה בין מודעה זו לבינם, יגברו תנאי הפוליסה. האמור כאן אינו תחליף לייעוץ המתחשב בצרכים המיוחדים של כל אדם.

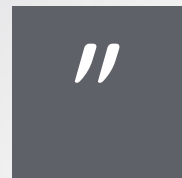


תמיד להיות קשוב

כבר ארבעים שנה שהשם **צבי סטפק** הוא שם נרדף להתנהלות ארגונית מופתית, ניהול מעולה, אחריות ציבורית ודוגמה אישית • מי שכמורה להיסטוריה פתח וניהל בית השקעות קטן בין השיעורים, עומד כיום בראש חברת ענק המנהלת נכסים בסכום של יותר מ-200 מיליארד שקלים וכספם של יותר ממיליון לקוחות **לרגל הענקת אות מפעל חיים בוועידת עדיף פותח בפנינו המייסד והבעלים- שותף של מיטב דש את עולמו ואת צוהר לבו**



צילום: דודו סתתרכל



אני לא מאמין בסוציאליזם ולא בשכר שווה לכל העובדים, ממש לא. אני קפיטליסט ומאמין באמת שהקפיטליזם מושתת על רעיון צודק של תגמול הולם לכישרון, ניסיון, מאמץ, יצירתיות וכדומה. זה בסדר גמור שמנכ"ל מרוויח שכר גבוה, אבל אסור להגזים. מצב שבו פערי השכר במשק הולכים וגדלים ללא הצדקה אמיתית הוא פסול בעיניי מוסרית ויביא לבסוף לפיצוץ, להפגנה אלימה שהפגנת המחאה בקיץ 2011 תיראה משחק ילדים לידה. אנחנו לא יכולים לאפשר לשכר הבכירים להשתולל כך", אומר צבי סטפק (75), המייסד ובעלים משותף של בית ההשקעות מיטב דש.

ההשתוללות חסרת הרסן של בכירי המשק לאורך שנים, אומר סטפק, הובילה את הכנסת לחוקק בשנת 2016 את **חוק שכר בכירים**, המגביל את שכרם של בכירים במערכת הפיננסית לסכום שאינו גבוה מפי 35 משכר העובד בעל השכר הנמוך ביותר בארגון שבו הם עובדים וכן קובע כי שכר שנתי גבוה מ-2.5 מיליון שקלים לא יוכר כהוצאה לצורכי מס. "זהו חוק שיש לו לא מעט פגמים שכתבתי עליהם בעבר, אבל בלעדיו חגיגת השכר הייתה נמשכת והפערים היו צומחים עוד יותר. זה פסול, כאמור, מוסרית, אבל גם כלכלית זו טעות. מבחינה כלכלית טהורה, בכירים בחברה כלשהי שמרוויחים מיליוני שקלים בשנה לא יוכלו ממילא לעולם לנצל את כל שכרם. הרי הם לא יטוסו לחו"ל יותר, לא יקנו עוד יאכטה וגם לא יקנו עוד בתים סתם כך. הם יקנו כנראה בעיקר ניירות ערך ויגדילו את עושרם עוד יותר. הכלכלה עצמה לא תרוויח מזה כמעט דבר. אבל, אם הם יוותרו על מקצת משכרם, 15% או 20% מעלות שכרם ויחלקו אותו בין עובדיהם, ובמיוחד אלה שהם בעלי השכר הנמוך ביותר, הנטו שלהם יקטן מעט מאוד והם לא ירגישו בזה כלל, אבל העובדים יקבלו לתלוש השכר שלהם עוד אלפי שקלים ברוטו בחודש וגם הנטו שלהם יגדל

מאוד. בניגוד לבכירים, הזוטרים דווקא כן ינצלו את העלייה במשכורתם להגדלת ההוצאות ואז הכלכלה כולה תרוויח. מצב שכזה ישתלם לעובדים, ישתלם לעסקים במשק וגם למדינה זה ישתלם כי ישולם יותר מס. כולם ירוויחו. זהו המצב האידיאלי מבחינתי. כתבתי על כך לא מעט", הוא מסביר ומזכיר שבארה"ב המצב חמור בהרבה, שם מנכ"ל של חברה גדולה מרוויח יותר מפי 300 מהשכר הממוצע של העובדים.

סטפק, יליד 1946, ניצב כבר שנים רבות בצמרת אנשי העסקים הבכירים בישראל. ניסיונו, הצלחותיו, ערכיו והתנהלותו לאורך ארבעים שנות פעילותו הענפה במיטב ובמיטב דש, הקנו לו מעמד יוצא דופן במגזר העסקי בכלל ובתחום שוק ההון בפרט, ובזכותו מוענק לו בוועידת עדיף הקרובה מגן ההוקרה למפעל חיים.

ממשרדו הצנוע בבית מיטב דש, בקומה ה-26 במגדל צ'מפיון בבני ברק, סטפק מביט בסיפוק רב על פועלו ותחנות חייו. גם אם לא ביקש זאת, בזירת ההון ובעולם העסקי המקומי הוא נחשב, ובצדק, למגדלור של אתיקה, מוסר וערכים. בניגוד לרבים אחרים במגזר העסקי, הוא גם אינו חושש להשתמש במעמדו ולהביע לא אחת בפומבי את עמדותיו ודעותיו, לא רק בתחומי הכלכלה אלא גם בתחומים של פוליטיקה וחברה, גם כשהבון-טון המקובל בזירה הוא של 'דום שתיקה'.

"בשנת 2011, בתקופת המחאה החברתית, יצאה הכנסת נגד ארגונים ועמותות שמאל וביקשה לפגוע ביכולתם לגייס תרומות מחו"ל. זה היה מהלך אנטי-דמוקרטי שהתנגדתי לו בתקיפות. אף שאיני איש שמאל אלא איש מרכז, לא יכולתי לקבל מהלך שכזה ופרסמתי 'בגלובס' מאמר בשם 'פטריוטיזם מזויף' היוצא בגנות המהלך. בעקבות המאמר קיבלתי תגובות מאנשי עסקים שאמנם פרגנו והחמיאו לי מצד אחד, אך מצד שני התפלאו איך יש לי אומץ לכתוב את הדברים. תגובתם אכזבה אותי. מדוע יש צורך באומץ לב כדי להביע את עמדתך? מדוע זה דבר כה חריג?" שואל סטפק.



אני נגד חרם מכל סוג שהוא. חרם ברמה האישית אפשר לעשות, אבל חרם ציבורי או קריאה לחרם של אחרים - לזה אני מתנגד. עם ישראל סבל יותר מכל אחד אחר מחרמות, גם של הגויים מטעמים אנטישמיים וגם בתוך העולם היהודי עצמו. הניסיון בארץ ובעולם מלמד שקריאות לחרם על חברה בגלל דעות מנהלים שאינן אפקטיביות



אני רואה את המסלול שעשיתי כדברים שמשלימים זה את זה. ההיסטוריה מעניקה לי פרספקטיבה וראייה רחבה. כשאני בא לנתח היום את יחסי ארה"ב-סין - תחום שיש לו רלוונטיות לבורסה, כמובן - יש לי יכולת לבחון את המציאות בפרספקטיבה היסטורית ועמוקה יותר, פרספקטיבה שלמנהלי השקעות צעירים חסרה





"בעקבות זאת כתבתי מאמר נוסף ב'גלובס' ונתתי לו את הכותרת 'מגזר השתקנים'. כתבתי שם שהמגזר העסקי גוזר על עצמו שתיקה בכל הנוגע לסוגיות פוליטיות וחברתיות שונות. הוא פוחד להביע דעה ולצאת מהארון' ובסופו של דבר זה יתגמל בו. המאמר קיבל תהודה רבה ומאז אני למעשה מביע את דעותיי בשלל נושאים, לרבות שנויים במחלוקת, ללא חשש".

החששות מוגזמים. חרם לא עובד

החלטתו להביע את דעתו בסוגיות שונות שעל סדר היום ולא לפחד מן ההשלכות מהווה חלק מתפיסת עולמו של סטפק, המכונה **אקטיביזם אישי**, ובמהותה נמצאת השאלה עד כמה מנהל בחברה עסקית כלשהי צריך או לא צריך להביע דעה בנושאים שונים: פוליטיים, חברתיים, נושאים של אפליה, אלימות, מגדריות ועוד.

"האם על מנהל להביע את דעתו במאמר בעיתון או בריאיון או בכל דרך פומבית אחרת? זו שאלה מורכבת. ראשית צריך לשאול: מי מינה אותי? בשם מי אני מדבר? האם בשמי בלבד או בשם החברה שלי כולה, כולל העובדים? שנית עולה השאלה: האם זה מסוכן? האם בהתבטאות ציבורית בנושא שנוי במחלוקת אני מסכן את החברה ואת עתידה? האם אני מרחיק לקוחות? האם אני עלול לייצר נגדי חרם?"

דעתי ברורה: קודם כל אני אדם עם תפיסת עולם, דעות ותובנות; אחר-כך אני אזרח שאכפת לו מהמדינה שלו, ורק לאחר מכן אני איש עסקים. ואם אני אדם מוכר - מדוע שלא אנצל את מעמדי הציבורי כדי לומר את דעתי?

"עם זאת, מה שחשוב הוא העובדים. מה שאני אומר אינו משקף את הדעה של אחרים בחברה. יחד עם זאת יש כאלה שלא מקבלים את ההפרדה ואומרים שאני מזוהה עם מיטב דש ושכל מה שאני כותב מזוהה עם החברה אוטומטית", הוא מסביר.

לא אחת, ובמיוחד בעתות של מבצעים צבאיים, אירועי טרור או אלימות על רקע לאומני, כשהעצבים מתוחים והרגשות עומדים להתפקע, אנו נתקלים בפרצי זעם בציבור הישראלי ובקריאות לחרמות ולמאבקים במגזרים או קבוצות בחברה. לאיש עסקים, כך נראה, קשה שלא לחוש פחד ממשי מתסריט שכזה, שבו הוא מביע הזדהות עם קבוצה מסוימת ו'בתמורה' מוכרז חרם עליו ועל מוצריו. אבל את סטפק התרחיש הזה אינו מרתיע.

"החששות מוגזמים. אני נגד חרם מכל סוג שהוא. חרם ברמה האישית אפשר לעשות, אבל חרם ציבורי או קריאה לחרם של אחרים - לזה אני מתנגד. עם ישראל סבל יותר מכל אחד אחר מחרמות, גם של הגויים מטעמים אנטישמיים וגם בתוך העולם היהודי עצמו. הניסיון בארץ ובעולם מלמד שקריאות לחרם על חברה בגלל דעות מנהלים אינן אפקטיביות. מחקרים בארה"ב מלמדים שהתנהלות הלקוחות לגבי גופים וחברות שמביעים עמדות פוליטיות מתונה הרבה יותר מהאמירות שלהם. כלומר, הציבור אולי אומר שיחרים גופים שהוא מתנגד לאמירות שלהם ויתמוך בגופים

אחרים שדעותיהם מתאימות לשלו, אבל בפועל הציבור לא ממש מתנהג כך. לכן אני לא מתרגש מאיזמים בחרם. אנשים לא ממהרים להחרים גופים או חברות שהם אוהבים את מוצריהם או את השירות שהם מקבלים מהם רק בגלל שלא מוצאת חן בעיניהם דעה או אמירה כלשהי.

"למשל, בזמן מבצע 'שומר חומות', בעת ששררה אווירה של עוינות ומתח בין הערבים ליהודים בישראל אחרי המהומות בערים המעורבות, הביעה חברת סלקום אמפתיה כלפי ערביי ישראל, שסבלו רבות מגילויי אלימות וגזענות כלפיהם. בתגובה יצאו פעילי ימין ברשתות החברתיות בקריאה להחרים את סלקום ולעבור לחברות תקשורת אחרות. אמנם היה מעבר מסוים של לקוחות אבל הוא היה זניח. ככלל, סלקום לא נפגעה כלל. אנשים לא ממהרים להחרים חברה או שירות שהם נהנים ממנו רק בגלל דעות פוליטיות.

"אני חבר ב'מטבחון' באוניברסיטת ת"א של בכירים במשק ובאקדמיה", הוא מוסיף. "אנחנו נפגשים לפעמים ודנים בנקיטת עמדות בכל מיני סוגיות ציבוריות וחברתיות חשובות. לפני כשנתיים דן פרופר, יו"ר אסם, כתב מאמר דעה שבו יצא נגד נתניהו ומהלכיו האנטי דמוקרטיים. בתגובה, 'הצל' קרא לתומכיו להחרים את מוצרי אסם. מבדיקה שעשיתי מתברר שלא הייתה שום פגיעה במכירות. במידה מסוימת אפילו נרשמה עליה קלה במכירות. "דבר דומה קרה לג'וליה א-זאהר ממפעל טחינה 'אל ארו' שנכנסה לנהל את המפעל אחרי מות בעלה. היא תרמה לארגון להט"בי ערבי - עניין לא פשוט בכלל בחברה שמרנית כמו החברה הערבית

- ונתקלה בקריאה עזה לחרם על מוצריה. רבים במגזר הערבי אכן החרמו את תוצרת המפעל אבל מצד שני, מגזרים אחרים תמכו בה והחלו לקנות את הטחינה, כך שבסופו של דבר לא נגרם לה נזק כלכלי".

באופן כללי, טוען סטפק, המגזר העסקי בישראל הוא זהיר מדי, שלא לומר אדיש מדי, בכל הנוגע למעורבותו בחיי החברה והקהילה. בארה"ב מחקרים מלמדים על מעורבות הולכת וגדלה של הסקטור העסקי. גם כאן זה קורה, אך בקצב מתון מאוד והתהליך רק בראשיתו.

המורה להיסטוריה שניהיה איש השקעות

סטפק נולד ב-1946, בשכונת מונטיפיורי בתל אביב, כילד אמצע בין אח גדול לאחות קטנה. בהיותו בן 5 בערך עברה משפחתו לקריית ברוכוב ברמת גן, לדירה בבניין בן 4 דירות. שנות ה-50 היו שנים של צנע ומאותם ימים נחלקו בזכרוננו בקבוקי החלב שהיה מניח החלבן במפתן הבית ומוכר הקרח שהיה מגיע עם עגלתו אל השכונה ומוכר למשפחות קוביית קרח, שאותה נהגו להכניס לקופסת מתכת גדולה אשר שימשה כמעין מקרר מאולתר בימים שבהם לא היו מקררים פרטיים בבתיים. את רזי ההסתפקות במועט ומוסר העבודה למד מאביו הסוציאליסט, אף שכיום הוא מגדיר את עצמו "קפיטליסט גאה".

הוא הצטיין במתמטיקה בלימודיו, אך למרות זאת

בחר בתיכון במסלול ההומני ובאוניברסיטה בחר ללמוד לתואר ראשון דווקא היסטוריה כללית ויהודית. בתום לימודיו נהיה מורה להיסטוריה, ובמשך כ-20 שנה הכשיר אלפי תלמידים לבחינת הבגרות בהיסטוריה, רובן בבתי ספר אקסטרניים של רשת 'אנקורי'.

"אהבתי היסטוריה ואהבתי ללמד היסטוריה לבגרות אבל לא אהבתי מסגרות גדולות ולכן העדפתי ללמד בבתי ספר אקסטרניים ולא בתיכונים רגילים. נחשבתי בקרב התלמידים למורה אהוד מאוד ומוצלח. כיוון שבבתי הספר האקסטרניים שילמו למורים לפי שעות ולפי הצלחה, מצאתי את עצמי עובד מ-8:00 בבוקר ועד 13:00 בצהריים ואחר-כך שוב בלימודי ערב. הייתי מלמד ארבעים שעות בשבוע! זה המון בכל קנה מידה. במקביל ל'אנקורי' לימדתי גם בתיכון צה"ל. היו אז קצינים רבים שלא הייתה להם תעודת בגרות ואני הכנתי אותם לבגרות בהיסטוריה. עד היום אני פוגש לפעמים תלמידים שלי לשעבר שאחוזים היום בתפקידי מפתח בשלל ארגונים וחברות ומזכירים לי שהייתי המורה שלהם".

בשנת '79, בעודו מורה פעיל ומבוקש, פתח משרד השקעות הון קטן בשם **מיטב**, וניהל אותו במקביל לעבודתו כמורה. זו הייתה ההתחלה.

"עולם הפיננסים לא היה אז כמו שהוא היום. לא היו עדכונים כל הזמן באונליין אז היה לי זמן בשפע. בבוקר הייתי מלמד, בצהריים מגיע למשרד ומתעדכן במצב הבורסה, ואחר-כך חזרתי ללמד. עבדתי קשה מאוד באותם ימים. למעשה, המשכתי ללמד גם שנים אחרי שכבר הייתי שקוע כל-כולי



"קפיטליזם כמשטר כלכלי הוא המשטר הנכון לדעת. הוא הוכיח את עצמו יותר מכל שיטה כלכלית אחרת שאני מכיר, הוא ניצח את הסוציאליזם ואת הקומוניזם. אני לא מאמין בתפיסה הסוציאליסטית-קומוניסטית. זה לא משטר של שוויון אמיתי. זה לא אפשרי, תמיד יש שכבות עשירות יותר. זהו משטר שמעודד שחיתות, שקרים וזיופים"



<p>ממש דירקטור במיטב דש, דירקטור בחברת קרנות הנאמנות שלה וחבר בוועדת ההשקעות של הגמל והפנסיה</p>	<p>בית ההשקעות מיטב דש הוא השני בגודלו בישראל ומנהל נכסים של כמיליון לקוחות בסכום של כ-200 מיליארד ש"ח</p>	<p>ב-2013 מוזגה מיטב עם דש באחת מעסקאות המיזוג הגדולות בישראל</p>	<p>עולם ההשקעות: אחרי שסיים תואר שני במנהל עסקים, הקים את בית ההשקעות מיטב בשנת 1979 וניהל אותו במקביל להוראה</p>	<p>התחלה: עבודתו הראשונה לאחר סיום לימודיו הייתה מורה להיסטוריה. הוא לימד בעיקר בבתי ספר אקסטרניים והכין תלמידים לבגרות. התמיד בעבודת ההוראה במשך כ-20 שנה. עזב סופית את תחום ההוראה בשנת 1992</p>	<p>יליד 1946 תל אביב, ילד שני מתוך 3 ילדים יהודית באונ' ת"א</p>	<p>בוגר החוג להיסטוריה כללית והיסטוריה יהודית באונ' ת"א</p>	<p>כסטודנט עבד במחלקת התביעות בסוכנות ביטוח</p>
--	--	---	---	--	---	---	---

צילום: דרור סיתהל



בשוק ההון. עזבתי סופית את עולם ההוראה רק בשנת 92", הוא אומר.

"יש שמרימים גבה: איך ממורה להיסטוריה הגעתי לעולם הפיננסים? אבל אני רואה את המסלול שעשיתי כדברים שמשלימים זה את זה. ההיסטוריה מעניקה לי פרספקטיבה וראייה רחבה. כשאני בא לנתח היום את יחסי ארה"ב-סין - תחום שיש לו רלוונטיות לבורסה, כמובן - יש לי יכולת לבחון את המציאות בפרספקטיבה היסטורית ועמוקה יותר, פרספקטיבה שלמנהלי השקעות צעירים חסרה. אין להם רוחב ועומק של הסתכלות", הוא מסביר.

קפיטליזם קשוב: להביט אל האופק, לא לקדש את הטווח הקצר

מאבקי של סטפק למען צמצום פערי השכר במשק והתעקשותו להיות מעורב בנעשה בחברה ובמדינה אינם מקריים. במשקפי ההיסטוריה, החביבים עליו כל-כך, סטפק רואה להיכן נושבת רוח הקפיטליזם המערבי מבית היוצר של רייגן ותאצ'ר ומהיר מפני הסכנות. לשיטתו, כדי להבין את נוקי הקפיטליזם הדורסני אין צורך להיות סוציאליסט. די לגלות קשב ואמפתיה לקולותיהם של רבים-רבים הנדרסים תחת גלגלי המכונה הקפיטליסטית הדוהרת. סטפק הוא חסיד אדוק של תורת **הקפיטליזם הקשוב**, תורה המבקשת לחבר בין תפיסת עולם של שוק חופשי מחד-גיסא, עם עולם ערכי ואחריות חברתית מאידך-גיסא. בחודשים האחרונים החל באיטוף חומרים ומחקרים בתחום לכתיבת ספר בנושא.

"קפיטליזם כמשטר כלכלי הוא המשטר הנכון לדעתי. הוא הוכיח את עצמו יותר מכל שיטה כלכלית אחרת שאני מכיר, הוא ניצח את הסוציאליזם ואת הקומוניזם. אני לא מאמין בתפיסה הסוציאליסטית-קומוניסטית. זה לא משטר של שוויון אמיתי. זה לא אפשרי, תמיד יש שכבות עשירות יותר. זהו משטר שמעודד שחיתות, שקרים וזיופים. זה קרה בברה"מ וקורה כיום במידה מסוימת גם בסין. הקפיטליזם מתאים לאופי האדם. לבני אדם יש אגו, יצר תחרותיות, שאפתנות וכדומה. כל עוד זה לא עובר את גבול הסביר - זה בסדר. ישנן דוגמאות לאנשים שלא ידעו שובע ונפלו.

"הקפיטליזם החיזי של רייגן ותאצ'ר לא יוכל להמשיך כך גם בגלל אי השוויון הגובר אבל לא רק. במאמרים שכתבתי אני מציין חמישה סיכונים להמשך קיומו של המשטר הקפיטליסטי ואומר שאם אנו לא רוצים שהמטוטלת תנוע מקפיטליזם קיצוני לסוציאליזם קיצוני, שניהם גרועים, אלא

תגיע לאמצע - הקפיטליזם חייב לחשב מסלול מחדש וללכת בכיוון הקשוב והאנושי".

הוא מונה ארבעה עקרונות יסוד לקפיטליזם קשוב: יעוד, מנהיגות קשובה, תרבות ארגונית קשובה ומחזיקי עניין. כולם חיוניים לתפקודה המוצלח של חברה עסקית, אבל התרבות הארגונית, לדבריו, היא החשובה מכל ועל פיה ישק דבר. התרבות הארגונית היא האופן שבו הארגון מתנהל גם כלפי פנים וגם כלפי חוץ והיא מלמדת על תפיסת עולם, על סולם ערכים ועל צורת התנהלות. "ישנה אמרת כנף מוצלחת מאוד שאמרת ש'תרבות ארגונית אוכלת אסטרטגיה לארוחת בוקר'. כלומר, בלי תרבות ארגונית ראויה, שום אסטרטגיה לא תצלח", הוא מסביר.

"הגישה שלי בקפיטליזם קשוב היא להדגיש את הטווח הארוך מול הטווח הקצר. אתה לא יכול לנהל חברה רק לטווח הקצר. אתה תשלם מחיר. כשמסתכלים על חוק החברות למשל, מ-1999, מצוין שם כי תכליתה של חברה עסקית היא השאת רווחים, שמשמעה עשיית רווח לבעליה. זה הכול. עשיית רווח. ואחר-כך מצוין שמותר לחברה לתרום למען מטרת שונת אם נכתב כך בתקנון, ומותר להתחשב באינטרסים של מחזיקי העניין (סטייק הולדרס) ובלבד שהדבר ייעשה במסגרת השיקולים העסקיים של החברה. בעיניי זה נורא. לפני תקופת הקורונה התחלתי בסדרת פגישות עם חברי כנסת ומשפטנים בכירים שתומכים בעמדותי ולפיה יש לשנות את הסעיף הזה בחוק, כך שיצוין שלחברה לא "מותר" להתחשב באינטרסים של מחזיקי העניין אלא היא חייבת להתחשב בהם. בכונתי לחדש פגישות זו בעתיד הקרוב ולפעול לשינוי החוק. הרווח אינו חזות הכול וגם האינטרס של בעלי המניות אינו חזות הכול. אני רוצה שבחוק יצוין שצריך להתחשב בטווח הארוך ולא רק בטווח הקצר, כדי שכל מנכ"ל יידע שהוא חייב להסתכל קדימה, רחוק ולא רק קרוב, לא רק לעשות עכשיו כסף והרבה ללא התחשבות בשום שיקול אחר. התפיסה הזאת באה מוול סטריט, שמתנהלת באופן רגוב לגמרי. אפילו וורן באפט כתב על כך שצריך להפסיק עם הנהוג של מתן תחזיות לרבעון הבא כי זה מעודד תרבות של מחשבה לטווח קצר ומחנך כך את המנכ"לים, כי אוי ואובי להם אם לא יעמדו ביעדים שהציבו לרבעון הבא וגם את המשקיעים הוא מרגיל לחשוב לטווחים קצרים. זו צרה צרורה לקדש את הטווח הקצר על חשבון הטווח הארוך ויש דוגמאות רבות לנוקים שהתנהגות כזו גורמת. גם לפי שלל פסיקות בנושא וגם לפי ההיגיון והמוסר אני סבור שחברה עסקית חייבת להתחשב גם בטווח הארוך ולא רק בטווח הקצר", הוא אומר

ומייד מוסיף: "אני מרגיע את כל אלה שחושבים שאני מבקש לפגוע ברווחים. הרווח חשוב ובלעדיו לחברה אין זכות קיום. חברה שנאלצת להילחם על שרידותה אין לה יכולת לתפקד. הרווחיות של חברה היא כמו כדוריות הדם האדומות לגוף. לאורך זמן אי אפשר לחיות בלי רווח. אבל אני טוען להפך: לא רק שהרווח לא יקטן אלא הוא יגדל, לטווח הרחוק".

ומהלכה למעשה: התרבות הארגונית של מיטב דש

כדוגמה לקפיטליזם קשוב ברמה היישומית סטפק שב לשנת 2013, לתקופת המיזוג בין מיטב לדש. בשני הגופים הבינו כי לצד יתרונותיו הברורים של



צבי הצעיר עם בנו הבכור, אבנר

הגודל, למיזוג גם עלול להיות מחיר כבד אם לא יבוצע כראוי. לשם כך, הוא מספר, הייתה חשיבה מעמיקה בדבר ההתנהלות הארגונית המתאימה. "שתי תפיסות העולם על אופן הניהול היו שונות מאוד בין הגופים. דש עבדה בצורה מחלקתית כאשר כל מחלקה עוסקת רק בתחום אחד ולא מחוברת למה עושה המחלקה השנייה. אצלנו, במיטב, המבנה היה הרבה יותר רוחבי. היה צורך לייצר תרבות ארגונית אחת. לקחנו חברה ליעוץ ארגוני כדי למצוא את הדרך.

"פיתחנו קוד פיננסי חדש. ידענו שאנחנו לא רוצים להיות חלק מתופעות לא אתיות שקיימות בחלקן בשוק ההון. יש קומבינות בשוק ההון, כמו גם בתחום הנדל"ן. לא רצינו להיות חלק מהג'ונגל

העסקי. החלטנו שלא נקבל קודים של התנהגות לא ראויה אלא נקפיד על יושרה.

"היה ברור לנו שנהיה חייבים לפטר עובדים ולהתייעל", הוא ממשיך. "בעיתונות פורסם שנפטר 200 עובדים אבל זו הייתה הגזמה פראית. לא הייתה לנו שום כוונה לפטר 200 עובדים. בשוק ההון יש תחלופה גדולה מאוד של עובדים, הם נוטים לעבור ממקום למקום. ידענו שנצטרך לפטר אבל פיטרנו רק כ-40 עובדים, בעיקר בשל כפילויות בתפקידים, ולרובם הצלחנו למצוא מקומות עבודה חדשים. יצרנו קשר עם ארגונים וגופים אחרים והצענו להם לקלוט את העובדים שלנו. הקמנו 'ועדת חסינות' שהגדירה מראש אילו עובדים לא נפטר בשום מצב, כמו אימהות חד הוריות, מקרים סוציאליים שונים, עובדים שסבלו ממחלות וכדומה. תהליך המיזוג



הדבר הקל ביותר לכאורה הוא לפטר עובדים. בעת משבר אפשר לפטרם ולתרוץ זאת בנסיבות. אבל חברה קשובה לא ממחרת לפטר אלא מתחשבת באינטרסים השונים. אם חייבים לקצץ ולפגוע בהוצאות, יש דרכים שונות לעשות זאת



ארך שנה שלמה עד לאישורו. זו הייתה שנה נוראה של אי ודאות ולא מעט עובדים עזבו מרצונם מתוך חשש שיפוטרו בהמשך, אף שלא הייתה לנו כל כוונה לפטר אותם.

"כשעשינו את המיזוג, מיטב נכנסה לתוך דש ונהיינו חברה ציבורית. לפני כן היינו חברה פרטית בלי צורך לפרסם דוחות. עכשיו נכנסנו לדש והיינו צריכים להוציא דוחות ולקבל אישור של האסיפה הכללית של בעלי המניות כדי לאשר את שכרנו. נקבנו בעלות מסוימת שמורכבת משכר קבוע ובנוסף כפוף לביצועים, והאספה הכללית אישרה זאת.

"כעבור כמה חודשים החלטנו בצורה וולונטרית על דעת עצמנו להוריד את עלות שכר הבכירים בכ-25-20. בחיסכון שהשגנו העלינו את שכרו של כל



סטפק עם שותפו להקמת מיטב, שלמה סימובסקי

עובד שקיבל פחות מ-8,000 שקלים, בשיעור מסוים לפי דרגות שכר. קבענו ששכר המינימום אצלנו בחברה יהיה תמיד מעל שכר המינימום במשק. היום, להערכתי, הוא עומד על כ-15% מעל שכר המינימום. הורדנו גם את שכרם של המנכ"לים של חברות הבת שלנו.

"מהלך נוסף שעשינו היה לחלק לכל העובדים אופציות למניות וחילקנו אותן כך שפורום הבכירים, המונה כ-40 איש בסך-הכל, יקבל 25% מהאופציות והעובדים האחרים יקבלו 75%. העובדים הרוויחו מזה. כשהמניה עלתה מאוחר יותר הם הרוויחו. זה בא על חשבון בעלי המניות. אחוז השליטה של הבעלים העיקריים במיטב דש דולל".

התמורה, לדבריו, לא איחרה לבוא. "הצעדים הללו תרמו למורל העובדים ולמוטיבציה שלהם ואתה מקבל מהם את התמורה. זה חלק מתפיסת העולם של קפיטליזם קשוב: להסתכל על העובדים בגובה העיניים. אחד הגורמים המשפיעים ביותר על נאמנותו של עובד לחברה העסקית הוא הבוס הישיר שלו - כיצד הוא מתנהל, האם הוא נותן דוגמה אישית ונותן יחס אישי ומשוב... זה חשוב. לא רק שכר. כיום בעידן המילניאלס, אנשים מחפשים גם משמעות לעבודתם ולא רק כסף", הוא מסכם.

לצלוח משברים בלי לפטר עובדים

השנתיים האחרונות היוו אתגר לא פשוט למנהלי חברות. סגרים, בידודים וחשש מובן מפני הדבקות הובילו לגל של פיטורים והוצאה לחל"ת של מיליוני שכירים במשק ולירידה חדה בהכנסות. כדי לצמצם



הרווח אינו חזות הכול וגם האינטרס של בעלי המניות אינו חזות הכול. אני רוצה שבחוק יצוין שצריך להתחשב בטווח הארוך ולא רק בטווח הקצר, כדי שכל מנכ"ל יידע שהוא חייב להסתכל קדימה, רחוק ולא רק קרוב, לא רק לעשות עכשיו כסף והרבה ללא התחשבות בשום שיקול אחר





למקצוענים בביטוח מנוי עדיף

שומר אותך
מעודכן ומקצועי
בכל מקום ובכל זמן

מוסיפים לך ערך

אות מפעל חיים

"הכתיבה מחדדת לי את המחשבה"

סטפק הוא מאנשי העסקים הבכירים בישראל המרבים להתבטא בענייני השעה ולפרסם את דעותיהם בשלל אופנים. עד היום פרסם סטפק עשרות מאמרי דעה בעיתונות וארבעה ספרים. "אני אוהב לכתוב", הוא אומר. "הכתיבה מחדדת לי את המחשבה ומאפשרת לי להגיע לתובנות שלא הייתי מגיע אליהן ללא הכתיבה".

לא מזמן דאג סטפק לתרגום לעברית ולהוצאה לאור של הספר "קפיטליזם קשוב - הרוח האנושית של עולם העסקים" (במקור: Conscious Capitalism), מאת ג'ון מאקי ורג'נדרה סיסודה). הספר מתמצת את תפיסת עולמה של גישת הקפיטליזם הקשוב ואת עקרונותיה. סטפק מאמין בכל לבו בגישה זו ואף הקים, בשיתוף וביזומתה של ד"ר יעל אלמוג זכאי, את הארגון "קפיטליזם קשוב ישראל", ששם לו למטרה לעודד חברות וגופים עסקיים בישראל לאמץ את עקרונות הניהול הקשוב והמתחשב. סטפק משמש יו"ר הארגון.

אל הארגון "קפיטליזם קשוב ישראל" הצטרפו עד היום עשרות אנשי עסקים ונשות עסקים אשר מבקשים לחולל שינוי דרמטי בתרבות הניהול בישראל.

בקרוב יוציא סטפק את ספרו "עולם ההשקעות שלי", המסכם יותר מ-40 שנות פעילות בשוק ההון מאז ייסד עם שותפו שלמה סימנובסקי את מיטב. הספר סוקר ומתאר ארבעה מעגלים של סטפק: הרמה האישית, מיטב, שוק ההון והמשק. הספר מביא בהרחבה את השקפת עולמו על האופן שבו יש לנהל נכון השקעות בימי שגרה ובימי משבר ודוגמאות מעשיות בזמן אמת, לצד פרקים שעוסקים בתרבות הארגונית של מיטב ומיטב דש.

ואם לא די בכך, בימים אלה החל בכתיבת ספרו השלישי על אודות קפיטליזם קשוב ועל תפיסת עולמו בדבר הדרך הראויה, הנכונה והמתגמלת לניהול חברה עסקית.

לאמון הציבור גרוע בהרבה. לא מעט מזה הוא באשמתן בהקשרים אלה, אז הבריאות לפני הכל ואחר כך הפיננסיים.

כשאתה הולך לרופא לניתוח מורכב, אתה בודק מיהו הרופא, מהו שיעור הצלחותיו וכדומה. כשאתה בא לבית השקעות עם הכסף שלך, הנושא הזה, לצערי, מקבל רמה נמוכה מדי של חשיבות בעיני הלקוחות. בעת חיפוש בית ההשקעות הלקוח לא מסתכל מספיק על עד כמה בית ההשקעות ישר, כמה המנכ"ל ישר, הסביבה העסקית ישרה ומתנהלת לפי קודים נכונים ואני די מאוכזב מזה.

בסקרים שאנחנו עושים אני רוצה לראות שהציבור יודע להעריך את ההתנהלות שלי. רואים זאת במידה מסוימת אבל לא במידה שאני מצפה לה ועל כך צר לי. נכון להיום, המשקל של היושרה ושל ההתנהלות הארגונית בקרב היעוצים נמוך מדי. אם אני מנסה לייצר בידול מבתי השקעות אחרים בתחום הזה, בתחום של התנהלות ארגונית - אני מצפה לראות את שביעות הרצון בסקרים ובמשוברים".

ואם בקרב בתי ההשקעות המצב עוד סביר, אומר סטפק, הרי שמצבן של חברות הביטוח בכל הנוגע

שאלות של אמון. אם אני צריך לדרג מה שחשוב לאנשים בהקשרים אלה, אז הבריאות לפני הכל ואחר כך הפיננסיים.

כשאתה הולך לרופא לניתוח מורכב, אתה בודק מיהו הרופא, מהו שיעור הצלחותיו וכדומה. כשאתה בא לבית השקעות עם הכסף שלך, הנושא הזה, לצערי, מקבל רמה נמוכה מדי של חשיבות בעיני הלקוחות. בעת חיפוש בית ההשקעות הלקוח לא מסתכל מספיק על עד כמה בית ההשקעות ישר, כמה המנכ"ל ישר, הסביבה העסקית ישרה ומתנהלת לפי קודים נכונים ואני די מאוכזב מזה.

בסקרים שאנחנו עושים אני רוצה לראות שהציבור יודע להעריך את ההתנהלות שלי. רואים זאת במידה מסוימת אבל לא במידה שאני מצפה לה ועל כך צר לי. נכון להיום, המשקל של היושרה ושל ההתנהלות הארגונית בקרב היעוצים נמוך מדי. אם אני מנסה לייצר בידול מבתי השקעות אחרים בתחום הזה, בתחום של התנהלות ארגונית - אני מצפה לראות את שביעות הרצון בסקרים ובמשוברים".

ואם בקרב בתי ההשקעות המצב עוד סביר, אומר סטפק, הרי שמצבן של חברות הביטוח בכל הנוגע

למינימום את הפגיעה בחברה, שלפה מיטב דש מן המגירה את תוכנית החירום שהוכנה מראש, המפרטת כיצד יש להתנהל במצבי חירום.

"המשבר היה מדי, בזמן אפס, והיה עלינו להגיב במהירות וביעילות. הדבר הקל ביותר לכאורה הוא לפטר עובדים. בעת משבר אפשר לפטרם ולתרוץ זאת בנסיבות. אבל חברה קשובה לא ממחרת לפטר אלא מתחשבת באינטרסים השונים. אם חייבים לקצץ ולפגוע בהוצאות, יש דרכים שונות לעשות זאת. גם חברות קשובות יכולות להיפגע ממשברים אבל חברה קשובה יודעת לטפל במשבר באופן נכון. לא למחר לפגוע אך ורק בעובדים אלא לפזר את הפגיעה ההכרחית בין מחזיקי עניין. כמו שבתקופה של שגשוג צריך לדאוג שלא רק בעלי המניות ייהנו מהרווחים אלא גם העובדים - כך גם במשבר.

"ראשית, לא פיטרנו ולו עובד אחד. שלחנו כ-17% מהעובדים לחל"ת לפרק זמן קצר. הזמן הממוצע היה חודש וחצי-חודשיים והם חזרו. חלק מהעובדים החלו לעבוד מהבית וגם ממשיכים כך עד היום. כחלק מהפיצויים שהציעה המדינה לעסקים היינו זכאים ל-900 אלף שקלים דמי חל"ת מהממשלה. ויתרנו עליהם. אמרנו למדינה שתשלם אותם לעסקים הקטנים והבינוניים. הורדנו מחירים לספקים והפסקנו לחלק דיבידנדים לבעלי המניות. כל הצעדים הללו היו זמניים בלבד, עד ליישוב המצב", מפרט סטפק.

במיוחד בעולמות הפיננסיים, על אמון הכל יקום או יפול

בספרו 'עולם ההשקעות שלי' עוסק סטפק בקפיטליזם הקשוב על שלל מאפייניו ויתרונותיו, מביא דוגמאות וציטוטים ומנתח אירועים ומצבים. לתפיסתו, הערך החשוב ביותר בעולם העסקי בכלל, ובתחום ההון והביטוח בפרט, הוא אמון. בלעדיו אי אפשר לייצר דבר.

"המילה אמון היא בעיניי מילת מפתח בכל הקשר שהוא - במשפחה, בזוגיות, ברמה הלאומית וגם ברמה העסקית. המגזר הפיננסי כמגזר, שזה בנקים, ביטוח ובתי השקעות, סובל מחוסר אמון אבל זהו הערך הבודד החשוב ביותר. כלקוח אתה מפקיד את הכסף שלך בבנק או בגוף השקעות וחייב לבטוח בגוף שיידע לנהל את כספק באופן מקצועי ושיתנהג ביושרה כלפך. מתי הלקוח יעזוב? אם אפשר בתוצאות המקצועיות או אתגלה כלא ישר ולא הגון או שהשירות שלי לא טוב מספיק. אלה

עדיף TV

מתחם תוכן המרכז שידורי לייב, תכני וידאו ופודקאסטים

הנחות והטבות על כל מוצרי עדיף

שבועון עדיף

סרטי וספיקי נושאים אשר על סדר היום

עדיף עכשיו

שירות סבוקים בנושאים ותחומים על פי בחירה

ניוזלטר יומי

מרכז את אירועי היום

עדיף ב-WhatsApp

קבלת מידע מקצועי ועדכונים חשובים בזמן אמת

נישה לפורטל עדיף

איתור מידע מקצועי

דוחות, חוזרים והנחיות, פסקי דין ועוד...

מרכז מומחים משיבים

מומחים עונים על שאלות מקצועיות שלכם

"2021 התאפיינה בהתמקצעות ובהגברת מודעות של הלקוחות לתחום החיסכון הפנסיוני שלהם"

משה ארנסט, משנה למנכ"ל, מנהל חטיבת חיסכון ארוך טווח בכלל ביטוח ופיננסים ומנכ"ל כלל פנסיה וגמל, מסכם את המגמות שאפיינו את השנה החולפת ומציין בקשר לחברה: "רשמה צמיחה מסיבית בכל ענפי פעילותה" • במבט ל-2022: "תתגבר ההתמקצעות של הלקוחות לבחירת גוף מוסדי על בסיס התחשבות במגוון פרמטרים"

ה

השנים 2020-2021 הן שנים עוקבות, אך כל כך שונות בצל מגפת הקורונה. גם בעולמות הפנסיה והחיסכון ארוך הטווח. **משה ארנסט**, משנה למנכ"ל, מנהל חטיבת חיסכון ארוך טווח בכלל ביטוח ופיננסים ומנכ"ל כלל פנסיה וגמל, מתאר בתמציתיות את המגמות הבולטות של 2021 שהיו בשורה של ממש לעומת המגמות שאפיינו את 2020. "שנת 2021 באה לאחר שנה דרמטית בשוק הפנסיוני ובשוק העבודה. כתוצאה ממגפת הקורונה, שפרצה לחיינו ברבעון הראשון של שנת 2020, נוצר משבר בשוק העבודה ואנשים רבים נפלטו ממעגל העבודה והפכו למובטלים או יצאו לחל"ת. דבר זה, הוביל בשנת 2020 לקיטון בהפקדות השוטפות לחיסכון הפנסיוני בשוק", מסביר ארנסט ומוסיף: "במקביל, כתוצאה מהנפילות בשוקי ההון עם פרוץ מגפת הקורונה, ועל אף ההתאוששות המשמעותית בתשואות, שחלה עד סוף שנת 2020, הרי שנוצרה פגיעה משמעותית בדמי הניהול מצבירה, שגבו הגופים המוסדיים בהתאם להתפתחות הצבירה בכל אחד מחודשי השנה. שנת 2021 מתאפיינת בחזרה של המשק לרמת התעסוקה שקדמה לקורונה ולתשואות גבוהות במיוחד בשנה זו. רוב גופי הפנסיה בישראל צמחו משמעותית בשנת 2021".

איזה מגמות אתגרו יותר מהאחרות את החברות? "2021 התאפיינה בהתמקצעות ובהגברת מודעות של הלקוחות לתחום החיסכון הפנסיוני שלהם. ראינו בשנה זו ניודים אדירים של כספים מגופים מוסדיים מסוימים לגופים מוסדיים אחרים. אם בשנים עברו, ה'מלך' היה 'דמי הניהול', הרי

משה ארנסט
צילום: סיון פרג'

שכתוצאה מההתמקצעות והגברת המודעות האמורה, נתנו הלקוחות בשנה זו משקל גדול לתשואות ההשוואתיות של הגופים. קבוצת כלל הציגה תשואות מעולות בשנה, שלוש שנים, חמש שנים ובעשר השנים האחרונות וכתוצאה מכך רושמת צמיחה מדהימה בעסקיה. לעומת זאת, חלק מהגופים המוסדיים האחרים רושמים פדיונות וניודים משמעותיים בתחום החיסכון הפנסיוני כתוצאה מתשואות נחותות לאורך זמן".

ארנסט עומד על עיקר השוני שהיה בין שנת 2020 לשנת 2021: "שנת 2020 הקשתה מאוד על קיום מפגשים בין משווקים פנסיונים וסוכני ביטוח לבין לקוחות חדשים. מפגשים וארגונים רבים סגרו את שעריהם בפני גורמי חוץ, כתוצאה מהסגרים שנכפו עלינו ומהחששות הנלווים למגפת הקורונה. בהעדר מפגשים עם לקוחות חדשים, נאלצו חלק מגורמי השיווק להגביר מאמצי שיווק בלקוחות קיימים.

"בשנת 2021 עם פתיחת השווקים, הרחבת מעגל העבודה וההבנה שניתן לחיות לצד הקורונה ולעבוד בצורה יעילה יותר מבעבר על ידי ביצוע פגישות פרונטליות, טלפוניות ופגישות באמצעים דיגיטליים, חזרו המפגשים בעצימות גבוהה, ועימם גם גיוס הלקוחות החדשים".

"כלל רשמה צמיחה מסיבית בכל ענפי פעילותה"

"כלל ביטוח ופיננסים רשמה בכל ענפי פעילותה צמיחה מסיבית. בתחום החיסכון הפנסיוני, הציגה כלל גידול מרשים מאוד במוצרים השונים, וזאת בהיקף הנכסים המנוהלים, בהיקפי העסק החדש, בניוד הנכנס לחברה, בניוד נטו ובשורת הרווח. רמת השירות הגבוהה של כלל, ביחד עם התשואות המעולות שהיא משיגה ללקוחותיה הובילו את הצמיחה הזו", מסכם ארנסט את 2021 בהקשר של כלל ביטוח.

ארנסט מעלה גם את נושא השירות ומציין: "כלל זכתה במקום הראשון בסקר שביעות רצון הסוכנים של לשכת סוכני ביטוח בתחום הפנסיוני, שנה שנייה ברציפות. בנוסף, זכתה כלל, בשנה השלישית ברציפות, במקומות הראשונים במדד השירות של רשות שוק ההון, שמבוסס בעיקרו על סקרי שביעות רצון, שמבצעת חברת סקרים חיצונית המופעלת על ידי רשות שוק ההון.

"שילוב ההישגים הללו - בשירות ובתשואות, הוביל לשיעור הצמיחה בעסק חדש בפנסיה של 50% בתקופה ינואר-ספטמבר 2021, לעומת התקופה המקבילה ב-2020 - 895 מיליון שקלים לעומת 596 מיליון שקלים, בהתאמה. ברבעון השלישי של 2021 נרשם גידול של 92% בהשוואה לרבעון השלישי אשתקד - 383 מיליון שקלים לעומת 200 מיליון שקלים בהתאמה.

"כלל גם רשמה צמיחה מדהימה בניוד נכנס פנסיה. בתום תשעת החודשים הראשונים של 2021 נרשמו לכלל ניודים בסך של 3.212 מיליארד שקלים, בהשוואה לניודים בסך של 1.612 מיליארד שקלים בחודשים ינואר-ספטמבר 2020 - שינוי בשיעור של 99%. ברבעון השלישי נרשם שיעור שינוי של 176% בהשוואה לרבעון המקביל ב-2020 - 1.392 מיליארד שקלים לעומת 504 מיליון שקלים, בהתאמה."

"עמדנו הרבה מעבר לכל היעדים שהצבנו לעצמנו בתחילת 2021", מציין ארנסט בהתייחסו לנתונים שהציג. "כלל ביטוח ופיננסים המשיכה בתנופת הצמיחה המואצת שלה. הגענו לשיא חדש בהיקף הנכסים המנוהלים אשר עמד בסוף הרבעון השלישי על 268 מיליארד שקלים. בכל מדד אובייקטיבי שניתן למדוד ולהשוות בין הגופים המוסדיים בתחום הפנסיה, כלל מובילה בדירוג".

מה היו הדברים שבלטו בפעילות שלכם בפנסיה ובחיסכון ארוך טווח?

"כלל ביטוח ופיננסים מובילה בשנת 2021 את שוק החיסכון הפנסיוני, הן בתחומי ביטוח המנהלים, הן בתחומי הפנסיה והן בתחומי הגמל וההשתלמות, הנלווים לתחום הפנסיוני. בשנת 2021 השיקה כלל



את המוצר 'מנהלים פירסט', שהוא המוצר הטוב ביותר בעולם ביטוח המנהלים בישראל. זהו המודל הראשון בישראל, שאימץ את מגמתה של רשות שוק ההון והטמיע מודל של עמלות שוות לקרן פנסיה ולביטוח מנהלים, ולמעשה יצר, לראשונה, מודל של סוכן אובייקטיבי.

"במקביל, המשיכה להתגבר הצמיחה המשמעותית במוצר 'פנסיה מבטיחה' של כלל, שגם הוא מודל חדשני, שמעניק ללקוח התחייבות לדמי ניהול עד לגיל פרישה, ומשנה מהקצה את האופי של מוצר הפנסיה - ממוצר תקנוני בר שינוי למוצר היברידי - תקנוני והסכמי - שכל הנוגע לדמי הניהול, מובטח במסגרת הסכמית. בנוסף לכך, רשמה כלל ביטוח ופיננסים את הצמיחה המשמעותית ביותר בתחום הגמל וההשתלמות בשוק זה בישראל."

"בעסק חדש בתחום הגמל וההשתלמות, נרשם בחודשים ינואר-ספטמבר 2021 גידול של 117% בהשוואה לתקופה המקבילה ב-2020 - 434 מיליון שקלים לעומת 200 מיליון שקלים בהתאמה. בהשוואה בין הרבעון השלישי השנה לזה של 2020, נרשם זינוק של 294% - 205 מיליון שקלים לעומת 52 מיליון שקלים בהתאמה.

"בניוד נכנס בגמל והשתלמות שיעור השינוי בין תשעת החודשים הראשונים של 2021 לאלו של 2020 הוא 234% - 3.963 מיליארד שקלים לעומת



2021 התאפיינה בהתמקצעות ובהגברת מודעות של הלקוחות לתחום החיסכון הפנסיוני שלהם. ראינו בשנה זו ניודים אדירים של כספים מגופים מוסדיים מסוימים לגופים מוסדיים אחרים. אם בשנים עברו, ה'מלך' היה 'דמי הניהול', הרי שכתוצאה מההתמקצעות והגברת המודעות, נתנו הלקוחות בשנה זו משקל גדול לתשואות ההשוואתיות של הגופים



כווולם מומחים עד שזה מגיע לפנסיה!

בוחרים במנורה מבטחים
קן הפנסיה הגדולה
והיציבה בישראל ונהנים
משירות מקצועי, אישי ומהיר
וממגוון כלים דיגיטליים
מתקדמים לסוכן וללקוחותיו

דבר עם
הסוכן שלי...

תבואה



לפרטים נוספים פנו למפקחי מנורה מבטחים

האמור אינו מהווה ייעוץ או שיווק פנסיוני, המלצה או חוות דעת ואין בו כדי להוות תחליף לייעוץ או שיווק פנסיוני כאמור הניתן על ידי בעל רישיון כדון, המתחשב בצרכים ובנתונים המיוחדים של כל אדם.

1X1 עם
משה ארנסט



הרחבה משמעותית במעגל הסוכנים המשווקים את מוצרי כלל".

האם זה מה שמסביר את המעבר מהפסד כולל של 225 מיליון שקלים בתום תשעת החודשים הראשונים של 2020 לרווח כולל של 723 מיליון שקלים בתום תשעת החודשים הראשונים של השנה בכלל הפעילות בתחום החא"ט? האם היו סיבות נוספות שאתה מייחס להן את השינוי הגדול?

"התוצאות הכספיות המצוינות שהצגנו מתחילת השנה וההישגים שהגענו אליהם הם פועל יוצא של התשואות המעולות, רמת השירות הגבוהה שאנו מעניקים ללקוחותינו והמוצרים הייחודיים שפיתחנו. ההשקעה והעבודה הקשה שאנו ממשיכים לבצע מדי יום לטובת כלל לקוחותינו וסוכנינו וכל שותפיו העסקיים, הביאה את המפנה בתוצאות. תחום הפנסיה עבר, לאחר שנים רבות, מהפסד לרווח, וגם תחום הגמל עבר לרווח".

השקעה בנכסים לא סחירים

כדי שההישגים אותם הוא מציג לא יהיו ברי חלוף, ארנסט מסביר כיצד החברה נערכת לשמור על התוצאות ואף לשפר אותן: "כלל ביטוח ופנסים תמשיך להשקיע מאמץ בהמשך שיפור השירות ובהגברת הדיגיטציה, מתוך שאיפה לשמר את מעמדה המוביל בתחומים אלו. במקביל, ועל אף שבתחום התשואות לא ניתן להבטיח את העתיד, אני מאמין, כי יש לנו בסיס איתן ואנו נוכל להמשיך ולשמר את מעמדנו בצמרת התשואות בענף".

לדבריו, "הדבר נובע מהיכולות המיוחדות של כלל להשקיע בנכסים לא סחירים. כלל מתייחדת בהשקעות לא סחירות, שמניבות לאורך זמן תשואות עודפות על פני השקעות סחירות. הייחוד של כלל אינו רק בהשקעה בנכסים לא סחירים מסוג חוב, אלא בעיקר בהשקעות באקוויטי לא סחיר. כך למשל, השקיעה כלל השקעות אקוויטי בחברות טכנולוגיה רבות, ובמיוחד בשלבי הצמיחה הראשוניים שלהן, וכתוצאה מכך השיגה תשואות דו ספרתיות, תלת ספרתיות ולעיתים אף ארבע ספרתיות עבור חלק מההשקעות הללו. כלל תמשיך לאתר ולהשקיע בנכסים לא סחירים, מתוך שאיפה להשיא ערך לכספי החסכונות של מבטחים ועמיתיה".

"המוצר 'מנהלים פירסט' בתחום ביטוח המנהלים והמוצר 'פנסיה מבטיחה' בתחום הפנסיה היו מוצרים שוברי שוויון ב-2021", מציין ארנסט ומוסיף: הייחודיות בדמי הניהול ללקוחות ביחד עם הפחתת דמי הניהול ככל שהצבירה עולה, מובילות לנאמנות לקוחות מוגברת למוצר, גם

1.185 מיליארד שקלים בהתאמה. שינוי עצום, של 499% נרשם בהשוואה בין הרבעון השלישי של 2021 לזה של 2020 - 1.959 מיליארד שקלים לעומת 327 מיליון שקלים בהתאמה".

ארנסט מסביר: "כלל ביטוח ופנסים רשמה את הצמיחה האמורה, כתוצאה משילוב של מספר גורמים: ראשית, הובלה בתשואות בכל האפיקים - ביטוח מנהלים, פנסיה, גמל והשתלמות. שנית, שירות מעולה ומוכח לאורך זמן. שלישית, דיגיטציה של תהליכי עבודה ומתן אפשרות ללקוחות לקבל מידע ולבצע פעולות נרחבות בדיגיטל. למעשה, כל הפעולות המהותיות בקרן הפנסיה ניתנות לביצוע באופן דיגיטלי, לרבות: הפקה, שינוי מסלול השקעה ופדיון. רביעית, חדשנות מוצרית בכל ענפי פעילותה, לרבות 'פנסיה מבטיחה', 'מנהלים פירסט', 'ריסק אישי חכם', 'משכנתא (שוהם) מקיף', וחמישית -



התוצאות הכספיות
המצוינות שהצגנו
מתחילת השנה וההישגים
שהגענו אליהם הם
פועל יוצא של התשואות
המעולות, רמת השירות
הגבוהה שאנו מעניקים
ללקוחותינו והמוצרים
הייחודיים שפיתחנו.
ההשקעה והעבודה
הקשה שאנו ממשיכים
לבצע מדי יום לטובת כלל
לקוחותינו וסוכנינו וכל
שותפיו העסקיים, הביאה
את המפנה בתוצאות



"השינויים הטכנולוגיים שינו דרמטית את העולם וגם את הביטוח"

תמי אוחנה קול, משנה למנכ"ל ומנהלת חטיבת טכנולוגיות במגדל, מרחיבה על חשיבותם ותרומתם של הכלים הטכנולוגיים-דיגיטליים • בהיבט העסקי: "בניית אסטרטגיה והפחתת סיכונים עסקיים" • עבור הלקוחות: "מהפכה של ממש" • ובקשר לסוכני הביטוח היא מרגיעה: "עולם הטכנולוגיה לאו דווקא מגיע כתחליף לבעל רישיון אלא במקרים רבים ככלי משלים ומסייע"

הרגולציה אוסרת על סוכן להיות קשור לחברת ביטוח אחת ומחייבת אותו לספק ללקוחות את המוצרים הכי טובים עבורם. חלק מהמוטיבציה של סוכן לעבוד עם מגדל ולא עם חברת ביטוח אחרת היא הטכנולוגיה ולכן אנחנו משקיעים רבות בפיתוח ממשקי עבודה אלה

כגון רובוטים או מערכות לווין לניתוח תהליכים, נתונים ובקרות. בעולם הדיגיטל, הכנסת מוצרים יותר שכיחה, אם כי הפורטלים של מגדל ובעיקר אתר ואפליקציית הלקוחות, הם פרי פיתוח פנימי. "עושר מוצרי המדף והתרומה הגדולה שלהם לקו העסקים, לצד אסטרטגיית החדשנות מחד וההימנעות מביצוע שינויים גדולים ולא מחויבים במערכות ה-LEGACY, שינה לאורך השנים את היחס בין פיתוח פנימי ורכש מוצרים. אך עדיין משקל הפיתוח הפנימי גדול מאוד, ויש לזכור כי מוצר מדף זה לא 'plug and play'. נדרש סביבו פיתוח לא מועט על מנת שישתלב בשקיפות ככל שניתן עם מערכות החברה".

מתי נעזרים בפיתוחים של חברות חיצוניות?
"התנאי לשימוש במוצר חיצוני הוא קודם כל התועלת העסקית. נבחנת הטכנולוגיה - ארכיטקטורה, התאמה לדרישות רגולציה וסייבר ומנוהלים הסיכונים הכרוכים בהתקשרות עם הספק. כל מוצר שנכנס לחברה מנוהל כפרויקט לכל דבר ומנהל הפרויקט תמיד יהיה איש שלנו. ניהול הסיכונים מתבצע לאורך כל חיי הפרויקט בוועדות היגוי, אשר כוללות את כלל הגורמים הטכנולוגיים והעסקיים המעורבים. במידה ואנו מזהים כי קיים סיכון לפרויקט - בשלות מוצר, ספק שלא עומד בתנאי רגולציה וסייבר, משך ארוך מהמתוכנן, או כל פער אחר שמתגלה, אנחנו יודעים גם לעצור".

פיתוח כלים תומכים עבור הסוכנים

הטכנולוגיה חדרה גם לעולמות השיווק של החברות שעושות בהן, חלקן במידה מוגברת וחלקן במידה מועטה, כדי להגביר מכירות. הדבר מעלה

במיוחד עם פלטפורמות LEGACY ותיקות. "ראינו בשנים האחרונות כניסה של כלים פשוטים יחסית ששינו את כל סביבת העבודה שלנו והתשומות שאנו משקיעים בעבודה התפעולית - הן עבודה תפעולית ביטוחית והן עבודה תפעולית מיכונית. "לדוגמה, באזור התפעולי הביטוחי, מגדל משתמשת בפלטפורמת רובוטים חדשנית. ה-RPA אשר נכנס כמעט לכל תהליך שיש לנו בעולמות חיסכון ארוך טווח ובזכותו הצלחנו להתייעל משמעותית בהיבט תשומות כח האדם ועל הדרך הרווחנו חוויה טובה יותר ללקוח הקצה. "בהיבטים תפעוליים מיכוניים במהלך השנים האחרונות אנחנו עוברים לענן, מה שמאפשר לנו להתעסק יותר בפיתוח לתהליכים עסקיים ופחות בתפעול תשתיתי שוטף. דוגמה אחת מיני רבות כמובן. "אני לא יכולה לשים את האצבע על שנה מסוימת, אך לפני כ-6 שנים האצונו משמעותית הכנסה של טכנולוגיות חדשות (מגדל למשל הייתה הראשונה לפתח בענן, הראשונה להכניס רובוטיקה בשדרת התפעול, לאפשר עבודה מלאה מרחוק, להשתמש ב-OPEN API ועוד) והקורונה כבר לא השאירה ברירה והכריחה אותנו להישאר בקצב המואץ ואף להגבירו".

"עולם הדאטה מביא לדיוק גדול יותר בעולמות המוצרים"

תהליכים טכנולוגיים-דיגיטליים לא נועדו רק לשרת את הלקוחות ואת סוכני הביטוח. יש להם השפעה משמעותית על רווחי חברות הביטוח. האם ההשפעה ניתנת לכימות? על כך עונה אוחנה קול: "כפי שציינתי, ההשפעה היא משמעותית ביותר. דיברנו קודם על RPA, שם לדוגמה, הכנסה של טכנולוגיה שכזו בהכרח משפרת את רווחיות המוצר, שכן התשומות על המוצר יורדות והלקוחות בהחלט מרוויחים מוצר איכותי, זול יותר עם חוויית לקוח טובה יותר. "כל עולם הדאטה שיש היום מביא לדיוק גדול יותר בעולמות המוצרים, בין אם בתמחור ובין אם בהבנת השוק והשפעה שלו. בזכות הדאטה אנו נמצאים בשנים האחרונות במעבר למוצרים מותאמים אישית, אני מאמינה שהדור הבא של המוצרים הללו לא ימדדו רק את המגדר של המבוטח, את גילו או את ההיסטוריה הביטוחית שלו. אלה יותאמו באופן מיטבי לחיי היום יום שלו ולצרכיו והיו שונים מהותית בין מבוטח למשנהו בהתאם לצרכים של כל אחד מהם. כך גם המבטח וגם המבוטח ייהנו מפירות הטכנולוגיה שחודרת לעומק עסקי הביטוח".

מה שיעור הפיתוחים הטכנולוגיים שמגדל עושה בהם שימוש שהם פרי פיתוח בתוך החברה?
"פיתוחים במערכות הליבה הם בעיקר פרי פיתוחים פנימיים, אם כי משולבים כלים ומוצרים חיצוניים -

לא רב של שנים ועוזר לבניית אסטרטגיה ולהפחתת סיכונים עסקיים".

הייתה נקודת זמן מסוימת בביטוח שאפשר להגדיר אותה כעידן שלפני ואחרי?

"עדכניות טכנולוגית ושימוש בטכנולוגיות מתקדמות הייתה תמיד אסטרטגיה, בטח של מגדל. 'עמידה במקום' משמעותה 'הליכה לאחור' ובשוק התחרותי הנוכחי - לחברה שלא עושה שימוש בטכנולוגיות מתקדמות אין סיכוי לשרוד לאורך זמן. עם זאת, נדרש אומץ לשלב טכנולוגיות חדישות

"העטיפה הזו היא שמאפשרת ללקוחות הקצה לצרוך שירותים עצמאיים בעולמות חיסכון ארוך טווח בצורה דיגיטלית מלאה - מכל מקום, מכל מכשיר ובכל זמן. לרכוש ביטוח, לשנות פוליסות, להעביר מסלולי השקעה, להפקיד סכומי כסף ואפילו לבצע פדיונות באופן דיגיטלי במוצרים מסוימים".
באשר להיבט העסקי היא מציינת: "המידע שמועבר למקבלי החלטות יותר מדויק, יותר עדכני, כולל תחזיות והמלצות, השוואות עם שווקים מקבילים בארץ ובעולם, השימוש בדאטה יעיל ומקדם את העסק עשרות מונים בהשוואה למצב לפני מספר

טכנולוגיות מבחינתי זה כל דבר שיכול ומקדם את העסק - בחיסכון ארוך טווח החל מניהול נכון ואיכותי של זכויות המבוטחים וכספיהם ועד אנליזות מתוחכמות עבור מקבלי החלטות", מסבירה תמי אוחנה קול, משנה למנכ"ל ומנהלת חטיבת טכנולוגיות במגדל, את המשמעות של מושג נרחב כמו טכנולוגיות, בהקשר של עולמות הביטוח וחיסכון ארוך טווח.

"חברות גדולות כמו מגדל הן חברות עתירות טכנולוגיה. לצד ה-tech cutting edge, נעשה שימוש גם בטכנולוגיות פחות אטרקטיביות ויותר ותיקות, עליהן רצות מערכות הליבה. חיסכון ארוך טווח הוא המורכב מבין ענפי הביטוח ומצריך שימוש יומיומי במודלים ואלגוריתמים חישוביים מיוחדים. שם המשחק הוא אורקסטריציה נכונה - לגרום להכל לנגן יחד ובהרמוניה - טכנולוגיות ותיקות ומורכבות יחד עם טכנולוגיות חדשניות RPA, ML, AI ועוד", היא מוסיפה

"השינויים הטכנולוגיים שינו דרמטית את העולם וגם את עולם הביטוח", מדגישה אוחנה קול ומפרטת: "אפשרויות ההנגשה של מידע ללקוחות בעידן הטרנספורמציה הדיגיטלית חוסכות תהליכים מיושנים ומצילות יערות גשם. תקשורת כתובה עם לקוחות, כגון וואטסאפ, שיקוף מידע, זמינות המידע עבור הלקוחות ושלא התהליכים הממוכנים שעומדים לרשותם - זו מהפכה של ממש.

"מכיוון שהחלפת מערכות ליבה הוא תהליך מורכב ויקר אנו מנצלים את הטכנולוגיה החדשה לעטיפת המערכות. כתוצאה מזה המשתמש, הן בתוך החברה והן זה שפונה לחברה מבחוץ, רואה מולו מערכת תהליכית דיגיטלית שמאחורי הקלעים יודעת לדבר עם מערכת הליבה הוותיקה ולקבל ממנה את השירותים הנדרשים.



תמי אוחנה קול
צילום: באדיבות מגדל





משכנתא הפוכה מבית איילון ביטוח

חדש ובלעדי באיילון ביטוח!

מהיום, גם בני +55 יכולים ליהנות מכל היתרונות במשכנתא הפוכה!

קבלת סכום חד פעמי

תוספת חודשית
הלוואה בסכום חודשי קבוע לכל החיים

מסלול משולב
סכום חד פעמי + תוספת חודשית לכל החיים

- גמישות מירבית
- מימון לכל צורך ולכל מטרה
- פירעון מוקדם בכל עת וללא תשלום
- הנכס נשאר בבעלות הלווה ולשימוש
- תהליך קל, מהיר ונגיש



לשירותך, אגף השקעות *3614
mashkanta@ayalon-ins.co.il

תמי אוחנה קול 1x1 עם

רק בשנה האחרונה העלנו לסוכנים אפליקציה שנקראת Migdal Connect, בה מבצע הסוכן את כל הפעולות מתוך המכשיר הסלולרי שלו. "מגדל מאפשרת לסוכנים להעביר אליה בשידור דיגיטלי את הצעות הביטוח, וטפסי ההנחיה לפעילות תפעולית כך שברגע שמסתיימת פגישת הסוכן מול הלקוח הוא כבר יודע שהנחיותיו לגבי תיק הביטוח של הלקוח מטופלים בחברה ולעיתים כבר בוצעו תוך כדי פגישת העבודה".

לאן צועדת הטכנולוגיה בעולמות הביטוח והחיסכון ארוך הטווח?

"המגמות הטכנולוגיות בעולם הביטוח הן כמעט אינסופיות. החל מ-IOT, כגון מוצרים לבישים אשר מודדים ערכי בריאות ומאפשרים מניעה של התדרדרות רפואית, דרך מודלים ותחזיות בריאות וחיים שמשנות אקטואריה ודרך הפרסונליזציה שחודרת לחיינו לא רק בעולם הביטוח. "הצורך בפיתוח פתרונות פרסונליים תלוי מגדר, גיל, בריאות, אזור גאוגרפי - גם לפרקי זמן קצרים, הולך וגובר והעתיד מצביע על התאמה אישית של תכניות ביטוח אשר תהינה תלויות מצבים ומדדים אשר ייצברו מאמצעים טכנולוגיים. לכל אלה יהיו ממשקי אונליין למערכות החברה והמודלים יתעדכנו בהתאם. אסור לשכוח את ההתאמה הנדרשת לרגולציה של הביטוח ובמיוחד את כל נושא הגנת הפרטיות שהולך ומתעצם בעקבות תקינה בינלאומית מאוד חזקה בנושא".

אוחנה קול מספרת על הפעילות המותכנת של מגדל בשנת 2022 בתחום עליו היא מופקדת: "לצד פיתוחים לתמיכה וחדשנות בקווי העסקים ופיתוחי רגולציה, נושא הדאטה הוא הנושא המרכזי שנתמקד בו בעיקר בשל פוטנציאל הערך ללקוחות ולחברה. הרחבת השימוש ב-AI, ML וטכנולוגיות מתקדמות נוספות לאיסוף דאטה (נתוני IOT שהזכרתי לדוגמה) ולניתוח דאטה - מהרמה האסטרטגית ועד הרמה המעשית. עולם הדאטה תורם גם לתפעול הטכנולוגי, מייעל אותו ומאפשר התנהלות נכונה ומקצועית. עולם הפיתוח סביב הדאטה יישאר איתנו עוד שנים כמרכיב טכנולוגי מרכזי".

מה החזון שלך?

"מובילות טכנולוגית, חדשנות, גמישות ותמיכה במטרות ויעדי החברה, תוך התמודדות עם עולם דינמי ומשתנה ללא השפעה או פגיעה בקווי העסקים. חזון זה, שתמיד האמנתי בו, מקבל משנה תוקף לאור השינויים שעוברים עלינו בעידן הקורונה וריבוי מתקפות הסייבר שהשפעתן על חברות גדלה והולכת".

רק בשנה האחרונה העלנו לסוכנים אפליקציה שנקראת Migdal Connect, בה מבצע הסוכן את כל הפעולות מתוך המכשיר הסלולרי שלו. "מגדל מאפשרת לסוכנים להעביר אליה בשידור דיגיטלי את הצעות הביטוח, וטפסי ההנחיה לפעילות תפעולית כך שברגע שמסתיימת פגישת הסוכן מול הלקוח הוא כבר יודע שהנחיותיו לגבי תיק הביטוח של הלקוח מטופלים בחברה ולעיתים כבר בוצעו תוך כדי פגישת העבודה".

"המגמות הטכנולוגיות בעולם הביטוח הן כמעט אינסופיות"

שנת 2021 עומדת להסתיים ועימה סופר העולם שנתיים בצילה של מגפת הקורונה, שהייתה לה השפעה בתחום הטכנולוגי-דיגיטלי. "הקורונה האיצה פיתוחים טכנולוגיים, בעיקר באזור הדיגיטלי אך בהחלט גם שינתה מגמות. הפתרונות שנדרשו לתת הם פתרונות שלא היו בתכניות העבודה. נדרשו לתת פתרונות end to end לכלל התהליכים העסקיים אך בעבודה מרוחקת, מהבית. ההשלכות היו משמעותיות, לדוגמה בנושא הסייבר - בנינו מערך הגנה שלם על עבודה מרוחקת, בקרות וניטורים, הוקם מערך טכנולוגי לתמיכה בכל האופרציה הזאת ובנוסף, התחרות בשוק, של הנגשת שירותים דיגיטליים והרצון לשמור על מובילות טכנולוגית, גרמו לשינוי אסטרטגי של תכנית העבודה".

מה הסיכום שלך לשנת 2021 בהשוואה לשנה שקדמה לה? בשוק בכלל ומגדל בפרט.

"אם שנת 2020 הייתה שנת ההפתעה מהקורונה וההשפעה שלה על כל תחומי החיים שלנו ובוודאי על העולם הטכנולוגי, שנת 2021 הייתה שנת ההתפכחות. הקורונה יצרה סדר יום אחר בין עובד ומעסיק. העובדים כבר לא מחפשים רק עבודה, אלא גם משמעות, איוון ובעיקר שיח! כבר למדנו לשחות בעולם הדינמי והלא מסודר ואימצנו תהליכים ושיטות עבודה להתמודדות עם הכאוס. בשנת 2021 כבר לא נתנו להפתעות לעכב אותנו וזה ניכר בקצב הפיתוח והיישום של פרויקטים. "אנחנו, כמו כל העולם, הבנו שהקורונה כאן בשביל להישאר ושיטות העבודה שהתאמנו אינן זמניות



תהייה האם בעתיד "תעלים" הטכנולוגיה את סוכני הביטוח או שיהיו תחומים שלא יוכלו לפעול ולהתקיים בלעדיהם, גם אם בהיקפים קטנים יותר מאשר היום. אוחנה קול מתייחסת לכך ואומרת: "עולם הטכנולוגיה לאו דווקא מגיע כתחליף לבעל רישיון אלא במקרים רבים ככלי משלים ומסייע. המוצרים המשווקים בחלקם הגדול הינם מוצרי דחיפה וללא בעל רישיון יהיה קשה ללקוח מן היישוב, גם באמצעות כלים טכנולוגיים מתקדמים, להבין את המוצר ולרכוש אותו. דוגמה טובה לכך הם מוצרי הבריאות וחלק ממוצרי החיסכון הפנסיוני והביטוחיים הנלווים להם כמו אובדן כושר עבודה. לשם כך אנו מפתחים עבור הסוכנים כלים תומכים".

על הקשר של מגדל עם הסוכנים בהיבט הטכנולוגי היא מציינת: "סוכנים מהווים במגדל אבן יסוד ובהיבט הטכנולוגי אנו מנסים לקדם את הפעילות שלהם ככל שניתן. הרגולציה אוסרת על סוכן להיות קשור לחברת ביטוח אחת ומחייבת אותו לספק ללקוחות את המוצרים הכי טובים עבורם. חלק מהמוטיבציה של סוכן לעבוד עם מגדל ולא עם חברת ביטוח אחרת היא הטכנולוגיה ולכן אנחנו משקיעים רבות בפיתוח ממשקי עבודה אלה.





"המוסדיים ינסו גם ב-2022 לתור אחרי השקעות בעלות קורלציה נמוכה לשוק"

רועי קדוש, סמנכ"ל השקעות ראשי בהכשרה חברה לביטוח, וזיו ורטהיימר, סמנכ"ל ומנהל חטיבת הפיננסים מערך בסט אינווסט בחברה, על השנה שהייתה וזו שבפתח • "בידי הציבור מיליארדים רבים של שקלים שמחפשים אפיקי השקעה. סביבת ריבית נמוכה אינה אטרקטיבית ואינה מייצרת תשואות"

נציין גם, כי השנה נרשמה בבורסה המקומית כמות שיא של הנפקות חברות חדשות (כ-100 חברות), דבר אשר נתן רוח גבית להגדלת החשיפה למניות בישראל ופיזור רחב יותר בתמהיל ההשקעות של הגופים המוסדיים. כאשר מביטים לאחור, לשנת הקורונה הראשונה, ב-2020, נראה שאחרי ההלם הראשוני שמצא ביטוי בירידות חובקות עולם בשוק ההון, נרשמה התאוששות שלא רק איזנה את המצב, אלא גם

אשר התרחש בשוק ההון בשנת 2021. בריאיון משותף עם **זיו ורטהיימר**, סמנכ"ל ומנהל חטיבת הפיננסים מערך בסט אינווסט בחברה, מפרט קדוש את ההשפעה שהייתה לכך: "התחזקות המניות במרבית הסקטורים הובילה את הכשרה ואת כלל הגופים המוסדיים להמשיך ולהגדיל חשיפה לשווקי המניות, וזאת על חשבון רכיב אג"ח הממשלתיות והקונצרניות בהן התשואות והמרווחים נמצאים ברמות נמוכות היסטורית.

שוק ההון המקומי ומרבית שוקי ההון הגלובליים המשיכו את המומנטום החיובי אותו סיימו בשנת 2020, וסיימו את שנת 2021 עם תשואות דו-ספרתיות, זאת בתמיכת סביבת ריבית נמוכה וריאלית אף שלילית ובעקבות שיפור במרבית נתוני המאקרו ודו"חות החברות עד כה", מסביר **רועי קדוש**, סמנכ"ל השקעות ראשי של **הכשרה חברה לביטוח**, את

”

”

רועי קדוש:
"בתחום ההשקעות הכשרה תמשיך לבחון מצד אחד את הגדלת הרכיב האלטרנטיבי המגוון של התיק ומצד שני את המשך הקטנתם של רכיבי אג"ח, הן בשל החשש מהעלייה בעקום התשואות והן בשל המרווחים הנמוכים היסטורית בהן אג"ח הקונצרניות נמצאות"

”

השקעה טוב אך הוא מוגבל עד 70,000 שקלים לשנה ללקוח, אך בפוליסות חיסכון אין את המגבלה הזו. אני הייתי ממליץ ללקוח למצות את תקרת ההפקדה לקופת גמל להשקעה ואת היתרה להפקיד בפוליסת חיסכון".

"נטילת המשכנתאות רשמה השנה שיאים חדשים"

הריבית במשק מאוד נמוכה כבר תקופה ארוכה ולא נראה שינוי באופק. עובדה זו מציפה את השאלה על אילו אפיקי השקעה אלטרנטיביים ומכשירי חיסכון כדאי שיוזכו לתשומת לבם של החוסכים? על כך משיב קדוש: "הריבית איננה פקטור יחיד. אנחנו חושבים כי העובדה שהריבית במשק נמצאת ברמות נמוכות, וההכנסות הפנויות של משקי הבית האיצו על רקע הזינוק בנתוני השכר וגם על רקע של מגבלות התנועה לחו"ל, וכי הגידול בשיעור הילודה נמשך - כל אלו יובילו להמשיך ולתמוך בשוק הנדל"ן למגורים בפרט, וכפועל יוצא אנו חזינו בהיקף שיא של נטילת



היטיבה עם הגיוסים בבסט אינווסט של הכשרה נרשמו גיוסי שיא. ורטהיימר מציין בעניין זה: "בידי הציבור מיליארדים רבים של שקלים שמחפשים אפיקי השקעה. סביבת ריבית נמוכה אינה אטרקטיבית ואינה מייצרת תשואות. לפוליסת חיסכון בכלל ולבסט אינווסט בפרט, יש יתרונות רבים שאפשרו לנו השנה לגייס כ-6 מיליארד שקלים. חשוב לזכור שפוליסות חיסכון קיימות בענף, אבל פוליסה ייחודית כמו של הכשרה היא רק אחת והבידול והייחוד שלה הם הגורמים לגיוסים בסדרי גודל אלו".

לתחום של שיווק פוליסות חיסכון נכנסה שחקנית חדשה, ישראלכרט. מה מידת ההשפעה שיש לכך על שוק זה?

ורטהיימר: "קבוצת ישראלכרט הקימה השנה סוכנות ביטוח. לטעמי, ישנה חשיבות משמעותית להתמחות ולהתמקצעות של הכשרה בעולם הפיננסים, ולכן סוכני הפיננסים עם הידע והניסיון ימשיכו להוביל בתחום זה".

בקשר לפוליסות חיסכון - מה אתה מציע למי שמתלבט בין לבין קופות גמל להשקעה?
ורטהיימר: "קופת גמל להשקעה הינה מכשיר



רועי קדוש

זיו ורטהיימר

מהיום, הנוסחה פשוטה! סוכן ביטוח = בריאות

הצטרפו למהפכה של

MediWho BEST CARE

כתב השירות הכי אמבולטורי שישי

*6465
Mediwho.co.il



משכנתאות בשנת 2021, דבר אשר מוסיף קושי רב בהחלטה על עליית הריבית בישראל וזאת על אף ההתעוררות האינפלציונית בישראל ובעולם בשנה האחרונה. גם בשנת 2022 המוסדיים ינסו לתור אחרי השקעות בעלות קורלציה נמוכה לשוק מתוך רצון ליצור תשואה חיוביות בתיק החוסכים."

היכן הכשרה במגרש הזה?

קדוש: "העליות בשוק הנדל"ן שצינתי והעובדה כי ישראל ממשיכה להצמיח חברות טכנולוגיות חדשניות, אלה הובילו אותנו בסוף השנה להחלטה להיכנס להשקעה בחברות פרטיות מעולם הפינטק כמו רכישת 20% מחברת OBLI. בנוסף, מקדמת הכשרה תב"ע לשינוי ייעוד באשדוד ממסחרי/משרדים לטובת כ-1,100 יחידות דיור."

אומרים שלא כל ההתחלות חלקות. ביולי האחרון הטמיעה הכשרה מערכת חדשה שגרמה לקשיים רבים בתחילת הדרך. ורטהיימר מפרט את שאירע ועל תגובות של הסוכנים. "בתחילת יולי עברנו תהליך שדרוג מערכות מורכב אשר במהלכו החלפנו את המערכת הישנה במערכת מתקדמת וטכנולוגית יותר שנועדה לייעל תהליכים לטובת הסוכנים והלקוחות. עברנו מספר חודשים לא פשוטים. מרבית הסוכנים והלקוחות קיבלו בהבנה ועל כך שלוחה תודותינו לסוכנינו שותפינו לדרך. התהליך יצר עומסים כבדים בתפעול. זו הייתה תקופה מורכבת."

"היום אני שמח לומר כי התהליך הסתיים בהצלחה, הצלחנו ליישר קו עם העומסים ואנו כבר עובדים אונליין", מתאר ורטהיימר את המצב כיום. בסט אינוסטט מאפשרת להשקיע במגוון בתי השקעות ונראה כי היא אינה מסתפקת בגופים הקיימים. כך עולה מדברי ורטהיימר: "הכשרה פועלת תמיד לגיוון אפיקי ההשקעה המוצעים ללקוח וכך גם נפעל בשנת 2022 הבאה עלינו לטובה. אני מאמין שהוספת גופים מנהלים עושה

”קופת גמל להשקעה הינה מכשיר השקעה טוב אך הוא מוגבל עד 70,000 שקלים לשנה ללקוח, אבל בפוליסות חיסכון אין את המגבלה הזו. אני הייתי ממליץ ללקוח למצות את תקרת ההפקדה לקופת גמל להשקעה ואת היתרה להפקיד בפוליסת חיסכון”



טוב לשוק, שכן יש בה בכדי להגביר את התחרות."

בהיבט הדיגיטלי השקתם מערכת להפקה ישירה. האם יש לכך השפעה על הסוכנים? האם מתוכננים פיתוחים נוספים?

ורטהיימר: "השקנו מערכת הפקה דיגיטלית לטובת סוכני הפיננסים. סוכן שעושה שימוש במערכת זו ומעביר הצעה במערכת, מקבל הפקת פוליסה עבור לקוחותיו באופן מידי. מדובר בתהליך נגיש וקל שמייצר חוויה שירותית חדשנית. המטרה שלנו היא להגביר את החשיפה למערכת זו בקרב הסוכנים שלנו על מנת ליצר תהליך נכון וחוויתי הרבה יותר הן לסוכן והן ללקוח."

המגמות הצפויות ב-2022

שנת 2022 בפתח וקדוש מציין כי "הכשרה נמצאת כל הזמן עם האצבע על הדופק ומגיבה לשינויים המתרחשים בשוק ההשקעות. נכון לעכשיו, הכשרה תמשיך לבחון מצד אחד את הגדלת הרכיב האלטרנטיבי המגוון של התיק ומצד שני את המשך הקטנתם של רכיבי אג"ח, הן בשל החשש מהעלייה בעקום התשואות והן בשל המרווחים הנמוכים היסטורית בהן אג"ח הקונצרניות נמצאות."

מה המגמות הצפויות בשוק ההון שישיעו עם החסכונות באפיקים השונים?

קדוש: "לדעתנו, על אף המחלוקות בין כלכלנים בכירים בעולם בין אם האינפלציה הינה 'טרנזיטורית' או לא, העליות החדות בשיעור האינפלציה בעולם ובארצ"ב (בה נשבר שיא של קרוב לכ-40 שנה), ייאצו את הנגיד הפדרל ריזרב, ג'רום פאוול, לפעול בכלי של העלאת ריבית בשנה הקרובה כל עוד תחזיות הצמיחה ממשיכות להיות חיוביות. עם זאת, אין זה אומר שהתיאבון להשקעה במניות בכלליותו ייפגע."

"בנוסף, נציין כי סין, אשר תסיים את שנת 2021 בתשואת חסר משמעותית, עשויה להוות אפיק השקעה מעניין, זאת בהינתן הסרת החשש מבעת הנדל"ן במדינה, והתפתחויות חיוביות ביחסיה של סין עם מדינות החוץ. וכמובן נציין כי קצב התפשטותו של נגיף הקורונה בעולם בשנת 2022, יוסיף לתנודתיות של שוקי ההון ובאופי החלטותיהם של קובעי המדיניות הפיסקאלית והמוניטרית בעולם."

"לסיכום, גם היום ישנם לא מעט תרחישים שעשויים ליצור תנודתיות בשווקי המניות גם בארץ וגם בחו"ל. חשוב לבחור מנהל השקעות נכון עם 'טרק רקורד' מוכח בשנים האחרונות ולא להתפתות לכוכבים השנתיים."



"המפתח להצלחה הוא ביצירת חוויה ללקוח ולסוכן אשר תגדיל את הערך עבורם בהווה ובעתיד"

טל לנגביץ אברהם, סמנכ"ל דיגיטל וחדשנות במנורה מבטחים, מסבירה על השלכות המהפכה הדיגיטלית על החברות, הסוכנים והלקוחות • "הסוכנים שמחליטים, ורובם כבר החליטו, שמדובר כאן בהזדמנות, עושים חיל בענף ויודעים למקסם את התיק שלהם למקומות, שבטרום העידן הדיגיטלי הם רק יכלו לחלום על כך"

”
 אין תחליף למגע אנושי ולכן לסוכנים לעולם יהיה תפקיד חשוב ומהותי בקשר עם הלקוחות ולנו בקשר אל מול הסוכנים. יחד עם זאת, סוכן שרואה בדיגיטל איום ולא הזדמנות - טועה. העולם הוא היברידי, וכך גם הסוכנים של היום", מסבירה **טל לנגביץ אברהם**, סמנכ"ל דיגיטל וחדשנות במנורה מבטחים, אשר אינה רואה בעיתיות כלשהי בפעילות של הסוכנים בזירה הדיגיטלית. לדבריה, "הסוכנים הפכו 'סופר סוכנים'. הם יודעים לשלב את המקצוענות שלהם שאין לה תחליף עם כלים דיגיטליים וטכנולוגיים שאנחנו מספקים להם ומתכננים עבורם והם יודעים להשתמש בהם עד הקצה".
 "אלו סוכנים שמבינים שהחדשנות והדיגיטל כבר פה ואי אפשר להתעלם מהעובדה הזאת - והם לא מאוימים ממנה. ההפך, אנחנו מתעלים אותם כדי להפוך את החיים שלהם ואת העבודה שלהם לקלים יותר, לייעל זמן, לעזור להם להגדיל את תיק הלקוחות ובהכרח להגדיל מכירות", מציינת לנגביץ אברהם ומתייחסת לא רק לקשר שבין הסוכנים למנורה מבטחים, אלא גם לקשר שבין הסוכנים והלקוחות: "אלו הם סוכנים שמבינים שהלקוחות שלהם משתנים והרגלי השימוש שלהם משתנים והם יודעים להתאים את עצמם אליהם ולתת להם ערך דיגיטלי, גם למבוגרים. את הערך הדיגיטלי הזה אנחנו מייצרים עבור הסוכנים שלנו בתהליכי שירות ומכירה דיגיטליים חכמים".
 עוד הוסיפה בקשר לתפיסת הסוכנים את העולם הדיגיטלי-טכנולוגי: "אלו סוכנים שמבינים שהדור

טל לנגביץ אברהם
 צילום: דוברות מנורה
 מבטחים

החדש מתחיל את המסע שלו בחיפוש יומיומי של כל דבר בגוגל וברשתות החברתיות. לכן, כדי להישאר רלוונטי צריכים למצוא אותם בגוגל וברשתות החברתיות, למצב את עצמם כמותקדמים ולהנגיש מכלול שלם של שירותים - אישי ודיגיטלי כאחד".

שימור לקוחות וצירוף לקוחות חדשים

באשר למידת החשיבות של הזירה הדיגיטלית בשימור לקוחות ובצירוף לקוחות חדשים, מסבירה לנגביץ אברהם: "המהפכה הדיגיטלית פתחה את שוק הביטוח והפנסיה לתחרות על הלקוח בסגנון שונה ממה שהורגלנו. המגרש והכללים בו חדשים ומשתנים כל הזמן, ומי שלא במגרש ולא ידע להתאים את עצמו כל הזמן - יהיה לו קשה עד בלתי אפשרי לנצח בו".

לדבריה, "חברות דיגיטליות, המספקות אפשרות דיגיטלית נגישה ונוחה לקבלת שירותים או מוצרים, ממלאות צורך מהותי בחיים של החברה המודרנית - חיסכון בזמן. זמינות 'האלטרנטיבות', מחייבות את החברות לעבוד בשימור לקוחות ולא רק בגיוס חדשים וזהו אחד האתגרים הניצבים בפנינו".

לנגביץ אברהם מאירה נקודה מעניינת: "חברות נדרשות לספק 'One Stop Shop' לשירות (פתרון או מוצר) ולטפל בכל הנושאים הקשורים בשירות מקצה לקצה. לכן, המפתח להצלחה הוא ביצירת חוויית לקוח שתדאג לשמר לקוחות ותבטיח נאמנות לחברה, מניעת נטישה וכמובן - רכישות חוזרות. כאשר לקוחות ניצבים בפני בחירה, הם יבחרו במקום שבו החוויה שלהם היא העשירה ביותר. חוויה זו צריכה לספק פתרונות מקיפים ומשלימים, מעבר לשירות הספציפי אותו הלקוח ביקש לקבל".

היא מסבירה בהקשר לכך: "אנחנו במנורה מבטחים מבינים את השוק ולכן פיתחנו תהליכי הצטרפות דיגיטליים לכל מוצרי הביטוח שלנו עם הצעות מחיר מהירות וחוויות משתמש פשוטה וברורה. יצרנו מערכת חכמה מבוססת תובנות עם הצעות ערך פרסונליות ללקוחותינו. במקביל ייצרנו מעטפת שירותים דיגיטליים מלאה בכל קווי העסקים שלנו, החל מהגשת תביעה במסלולים ירוקים, פדיונות כספים בלחיצת כפתור, ביצוע שינויים במסלולי השקעה, כיסויים וביצוע פעולות בשירות עצמי בפוליסות ופישטנו והרחבנו משמעותית את המידע האישי לו זקוק הלקוח כדי לייצר שקיפות מלאה ולעזור בקבלת החלטות".

פעולות דיגיטליות עצמאיות - אבולוציה שהייתה קורית

כללי הריחוק החברתי הגבירו את הביקוש לביצוע

”
 פעולות דיגיטליות עצמאיות. האם מדובר על נקודת אל-חזור? על כך עונה לנגביץ אברהם: "מדובר באבולוציה שהייתה קורית בין כה וכה בשנים הקרובות, כי הדור החדש הוא דור שרוצה עצמאות, ומי שלא יאפשר לו את העצמאות יהפוך ללא רלוונטי. הריחוק החברתי שהביאה איתה הקורונה, העצים את הצורך 'הנכפה' על הלקוחות והסוכנים לבצע כל פעולה ולקבל שירות באופן עצמאי ומרחוק. הדבר רק היווה זרז לחברות להאיץ תהליכים דיגיטליים ללקוחות ולסוכנים".

"עבורנו האתגר והבנת הצורך הפכו להזדמנות להאצת פיתוח של פתרונות דיגיטליים ומכירה לסוכנים בכדי שיוכלו להמשיך לקיים את העסק שלהם גם מהספה בסלון, וללקוחות לתת מענה לחוסר הוודאות והבלבול שהתקופה יצרה", היא מסבירה ומציינת: "לכן, עבדנו בכמה צירים - יצרנו מידע זמין וברור על מצב הקופות ותוכן איכותי ומקצועי לשאלות ותשובות בנושאים שכיחים. בציר הפעולות הבנו שהלקוחות שלנו רוצים לבצע פדיונות ואנחנו כחברה ממשיכים באסטרטגיה שבה יש להנגיש את עולם הפדיונות בדיגיטל ולכן



”
 המהפכה הדיגיטלית פתחה את שוק הביטוח והפנסיה לתחרות על הלקוח בסגנון שונה ממה שהורגלנו. המגרש והכללים בו חדשים ומשתנים כל הזמן, ומי שלא במגרש ולא ידע להתאים את עצמו כל הזמן - יהיה לו קשה עד בלתי אפשרי לנצח בו



אחרי שהצלחנו בארצות הברית הגיע הזמן לעשות את זה במערב אירופה

קרן אלטרנטיב המגן להשקעות בחוב מגובה נדל"ן במערב אירופה

הראל פיננסים אלטרנטיב מציגה 2 קרנות אשראי לא סחיר לנדל"ן במערב אירופה וארה"ב. מתמחות בהעמדת חוב למימון רכישה או מימון מחדש של נדל"ן עסקי

מערב אירופה

הראל פיננסים אלטרנטיב המגן אירופה EU



ארה"ב

הראל פיננסים אלטרנטיב המגן



הראל ביטוח ופיננסים

מעוניינים לשמוע עוד? מחכים לכם בטלפון: 03-7546099

ההשקעה מיועדת למשקיעים מסווגים בלבד. אין באמור לעיל משום הצעה או מכירה לציבור. ההשקעה בקרן טומנת בחובה סיכויים, כמו גם סיכונים בקשר עם כספי ההשקעה. הצעת ההשקעה בקרן למשקיעים ממדינת ישראל הינה על בסיס פטור לפי חוק ניירות ערך, התשכ"ח - 1968. ההשקעה וכל חומר פרסומי אודותיה לא אושרו על ידי רשות ניירות ערך בישראל.



וחוסרים מול התהליכים הידניים שהסוכן עושה מול החברה. באמצעות פיתוח תהליכי תביעה יעילים, חווייתיים ופשוטים שהסוכן יכול למלא בשם המבוטח - משלמים למבוטח את הכסף בצורה מהירה ופשוטה.

"בעולם המכירות וקידום דיגיטלי פיתחנו לסוכנים תהליכי מכירה מקצה לקצה ייחודיים תוך שימוש באנליזות ובדאטה הסוכן, וזאת בכדי שיוכל למכור והרבה בלחיצת כפתור גם מהספה בבית ולתת למבוטחי הסוכן חוויה של סוכנות דיגיטלית אמיתית".

בחדש מרץ השנה השיקה מנורה מבטחים פורטל סוכנים חדש שפיתחה, "פורטל שחי את תהליכי העבודה של הסוכן ומעדכן אותו אוטומטית על תהליכי שירות ומכירות. לפני פיתוח מערכת ההזדמנויות למכירה בפורטל, היו סוכנים שביצעו מכירות על גבי ניירת, ובאמצעות המערכת הם מובילים במכירות דיגיטליות. אני מקבלת פידבקים שזה פשוט משנה להם את צורת העבודה מקצה לקצה.

"המטרה שלנו במנורה מבטחים היא לייצר כמה שיותר כלים אמיתיים בעלי ערך, כדי שהסוכן הלא דיגיטלי יוכל להיכנס בקלות, לחוות חוויה מדהימה של תהליכים חכמים ופשוטים - שעושים עבורו את החיים הרבה יותר קלים - יותר קלים בהגשת תביעות, יותר קלים בפדיונות, יותר קלים בביצוע שינויים בפוליסות ויותר קלים במכירות", מסבירה לנגביץ אברהם.

היא מסכמת את פרק החיבור של הסוכן לדיגיטל ואומרת: "לדעתי, רוב מוחלט של הסוכנים מבין שהדיגיטל הפך להיות חלק משמעותי בניהול הסיכונים וההזדמנויות. הסוכנים שמחליטים, ורובם כבר החליטו, שמדובר כאן בהזדמנות, עושים חיל בענף ויודעים למקסם את התיק שלהם למקומות, שבטרום העידן הדיגיטלי הם רק יכלו לחלום על כך. מנורה מבטחים כאן כדי לספק לסוכנים את הכלים החדשניים והטכנולוגיים הטובים ביותר בענף. אנחנו חזק על זה ועושים את זה יום יום, שעה שעה במשרדים שלנו ובפגישות רבות בשטח יחד עם הסוכנים ועובדי המשרדים שלהם".

להיכן מתפתח העולם הדיגיטלי בתחומי הביטוח והפניסה?

"העולם משתנה, אנחנו בשיאה של המהפכה הטכנולוגית והדבר ימשיך להתעצם. הטכנולוגיות החדשות מאפשרות לנו להגשים ולקדם את השאיפות, הציפיות והרצונות של הלקוחות והסוכנים שלנו. אנחנו נמצאים בקדמת הטכנולוגיה והעשייה - ואנחנו שמחים על כך. השילוב של פריצה טכנולוגית, דיגיטציה והמגע האנושי של הסוכן, הינו המפתח להצלחה והשילוב המנצח. אנחנו בהחלט שם".

פיתחנו בזמן שיא תהליך דיגיטלי מקצה לקצה של פדיון קופת גמל להשקעה והשתלמות, ועל הדרך נתנו מענה לפדיון הקורונה שכולו ללא מגע יד אדם משלב ביצוע הפעולה עד לשלב העברת הכספים לבנק.

"מהרגע שהעלנו את השירות, הגענו תוך חודש ל-84% פדיונות בדיגיטל שזה נתון יוצא דופן. השירות הצטרף לתהליך הדיגיטלי של פדיון פניסיה שבתקופת הקורונה עלה וגם בו הגענו ל-65% פדיונות בדיגיטל. מעבר לפדיונות, הנגשנו את מעבר מסלולי השקעה שהשימוש בו גדל בצורה משמעותית בתקופת הקורונה והיווה מדד ללחץ הציבור".

מה מקומם של סוכני הביטוח בעולם הטכנולוגי?

"כראייה אסטרטגית של הקבוצה בתחום הדיגיטל והחדשנות, אנחנו כבר עמוק בפנים בשיתוף פעולה מדהים עם סוכנים וביישום טכנולוגיות חדשות. כל פיתוח תהליכי המכירה שאנו מפתחים כיום, בראש ובראשונה אנו שואלים את הסוכנים - מה יעזור לכם? מה יגרום לכם קודם כל לראות את הלקוח בצורה יותר טובה, מה יעצים אתכם מול הלקוחות שלכם?"

"אנחנו בונים המון מודלים אנליטיים שמנתחים את הדאטה באמצעות הטכנולוגיות החדשות ביותר בשוק, אם זה ה-AI ו-ML כדי לתת חיזוי מדויק על תיק הביטוח שלו ועל האפשרויות מכירה שהינם פרסונליים לכל מבוטח ומבוטחת. השילוב של הידע המקצועי והאיש של הסוכן על המבוטחים שלו, יחד עם הכלים החכמים שאנחנו מפתחים, מעצימים את הסוכן לעידן חדש. אנחנו בעצם מנגישים לסוכן את האוקיינוס הכחול באמצעות טכנולוגיה ודיגיטל. וזה בדיוק ה'סופר סוכן' עליו דיברתי".

פתרונות דיגיטליים לסוכנים

לנגביץ אברהם מרחיבה בדבר הסיוע שמנורה מבטחים מעניקה לסוכנים. "סוכן שלא יהיה דיגיטלי - לא ישרוד את התחרות. המטרה שלנו לאפשר לכל הסוכנים, בין אלו הטכנולוגיים ביותר ובין אלו שעדיין מחתימים על ניירות - להיות סופר טכנולוגיים מול המבוטחים שלהם. אנחנו במנורה מבטחים מייצרים עבור הסוכנים את הערך הדיגיטלי שבא לידי ביטוי בתהליכי שירות כמו תהליכי הפדיון הדיגיטלי שאנחנו מאפשרים לסוכן לשלוח למבוטח והפדיון מתבצע מקצה לקצה - תהליכים שמצמצמים ביותר מ-50% ריג'קטים

העולם משתנה, אנחנו בשיאה של המהפכה הטכנולוגית והדבר ימשיך להתעצם. הטכנולוגיות החדשות מאפשרות לנו להגשים ולקדם את השאיפות, הציפיות והרצונות של הלקוחות והסוכנים שלנו



"אנו מובילים את סוכני קוואליטי להיות המצליחים ביותר בענף"

איתי ברדה, יו"ר ובעלים משותף, מסכם ארבע שנות פעילות של החברה • הוא צופה התחזקות המגמה של נהירת סוכנים לבתי סוכן גדולים ומעריך שבעוד כחמש שנים שלושה-ארבעה בתי סוכן ירכזו את רובם • סוכן אובייקטיבי? "מה שנדרש הוא רפורמת המוקדן האובייקטיבי"

הלקוח הוא הנכס העיקרי של הסוכן ורשימת הלקוחות היא אחד הדברים הכי חשובים לעסק של הסוכן. אצל סוכנים של הדור החדש במיוחד, יש חשיבות מרכזית בכל הקשור לדאטה שלהם. כיום רווחיות הסוכן מושפעת ממשך החיים של הלקוח ויש חשיבות לשמור על הלקוח לאורך שנים רבות, לכן חייב הסוכן לשמר את הלקוחות והדאטה שלו כך שכל השירותים שהלקוח צריך הוא יקבל מהסוכן ומבית הסוכן ולא מגורמים חיצוניים מתחרים לסוכן", מסביר **איתי ברדה**, יו"ר ובעלים משותף של **קוואליטי**, בהתייחסו לבסיס הקיים של סוכני הביטוח - הלקוחות, ועל האופן שעליהם לחזק איתם את הקשר במטרה להגביר את איתנותם הפיננסית.

"לכן, אנחנו בקוואליטי פיתחנו אסטרטגיה ששומרת וממקסמת את הדאטה כך שהסוכן מקבל מאיתנו לקוחות חדשים עם מנגנוני שמירה על משך התקשרות מקסימלית עקב שיטות עבודה ייחודיות שפיתחנו מתוך עיקרון של שמירה על הדאטה והגדלת נתח ארנק לקוח עבור הסוכן", מוסיף ברדה.

כיצד אתם מסייעים לסוכנים בהיבט זה?

"נולד דור חדש שמבין שהוא מתפרנס רק אם הלקוח יישאר אצלו זמן רב. כמו כן, כידוע שיעור העמלה ירד בשנים האחרונות באופן משמעותי. מציאות זו מחייבת שלסוכן יהיו הרבה לקוחות. מציאות זו גופים שמבטיחים לסוכן פגישות מבצעים זאת בעיקר באמצעות רכישת לידים מספקים של לידים. הבעיה המרכזית היא שאותם ספקי לידים מוכרים את אותו הליד לגורמים נוספים - מה שמאיים בצורה משמעותית על הכנס העיקרי של הסוכן - הלקוחות. הדבר משול לאמבטיה אותה ממלאים מים בצד אחד אך בצד השני יש חור ממנו זולגים המים.

סוכני הביטוח בישראל מה שמביא את הסוכן ליצירת ההכנסה הגבוהה בענף."

"לעולם שמשנתה צריך כלים אחרים, רלוונטיים ואפקטיביים"

קוואליטי הוקמה בשנת 2018 והיא מסכמת ארבע שנות פעילות. "זיהינו שהעולם משתנה. מרווחי העמלות מצטמצמים וצריך למכור 360 מעלות והרבה יותר מבעבר. מוצרים חדשים נכנסים וצריך להכיר ולשלוט בכלום, המוצרים הקיימים בשוק עוברים שינויים ואסור להישען על מגזר פעילות אחד, סוכני ביטוח ותיקים יוצאים מהענף וללא דור המשך



איתי ברדה צילום: יח"צ

ומנגד - משווקים צעירים יוצאים מהגופים המוסדיים ויוצאים לעצמאות כסוכני ביטוח. כלומר - זיהינו שעולם ההפצה משתנה ולעולם שמשנתה צריך כלים אחרים, רלוונטיים ואפקטיביים. על הבסיס הזה הקמנו את קוואליטי. קוואליטי מביאה משהו שונה, חדש ומותאם לשוק ההפצה, מייצרת דור חדש של סוכני ביטוח. דור ששואף להיות הטוב ביותר, דור שחושב ומתנהג אחרת, דור חדש שיוביל את ענף הביטוח והחיסכון לימים טובים ונכונים יותר", מסכם ברדה בקצרה את הרקע להקמתה של קוואליטי.

ברדה גם מסכם את ארבע שנות פעילותה: "כאשר הקמנו את קוואליטי, הכנו תכנית עבודה לחמש שנים הקרובות. לשמחתי, על אף שבתכנית העבודה הגדרנו יעד גבוה מאוד, הצלחנו להכות את היעד ובהצלחה רבה. אם אנסה לתמצת את ארבע השנים הראשונות, אזי שנת 2018 הייתה שנת ההקמה והבשורה החדשה, שנת 2019 הייתה שנת האצה בה התמקדנו בביסוס המערך וגייסנו כ-30 סוכנים. שנת 2020, שנת הקורונה, הייתה שנת הנסיקה בה למרות כל אתגרי הקורונה הצטרפו אלינו כ-70 סוכנים צעירים, רובם יוצאי גופים מוסדיים, אשר מצאו בקוואליטי, לאחר סקר שוק עמוק שביצעו, בית נכון ותומך עבורם. בהקשר זה אציין שבעקבות כך זכינו בתואר היוקרתית - בית הסוכן של 2020 וזאת לאחר בחירת סוכני הביטוח, עדיף ועיתונאי הענף.

"השנה, שנת 2021, היא שנת ההתפוצצות - שנה שבה בית הסוכן הפך לקבוצה גדולה אשר מעניקה שירותים עם ערכים מוספים גדולים מאד לסוכנים וללקוחותיהם. אנו מובילים את סוכני קוואליטי להיות המצליחים ביותר בענף."

למה כוונתך באשר לכך שקוואליטי הפכה לקבוצה גדולה?

"כחלק מהראייה שטובת הסוכן והלקוח הינה שהסוכן יטפל בכל ההיבטים הפיננסיים והביטוחיים הנדרשים, יש באפשרות סוכן קוואליטי להעניק ללקוח שירותים כאמור ובכללם: ייעוץ לפרישה, החזרי מס, משכנתאות ועוד. "באופן בלעדי ובשונה מגופים אחרים, פעילויות אלה אינן במיקור חוץ מחוץ לקוואליטי, אלא באמצעות פעילות פנימית וחברות שהקמנו השנה בתוך קבוצת קוואליטי כגון לויאלטי - חברת למתן ייעוץ למשכנתאות, טקסימום - חברה להחזרי מס ועוד, וזאת במטרה לשלוט באיכות השירות שניתן לסוכן וללקוחות שלו וכן מתוך עיקרון של שמירה על הדאטה של הסוכן שישמר בידי הסוכן ובקבוצת קוואליטי, ובכך אנחנו מבטיחים לסוכן קוואליטי את מח"מ הלקוחות הגבוה בענף."

ברדה מוסיף: "כחלק מהצמיחה המשמעותית של קוואליטי והעמקת הערך לסוכנים שלנו, צירפנו

לשורותינו במהלך 2021 אנשי מטה, נבחרת של מומחים ואנשי מקצוע מהשורה הראשונה, ביניהם, רעות אבירם, כסמנכ"לית השיווק, אייל סיאני כסמנכ"ל מטה עסקי, נדב טסלר כסמנכ"ל מקצועי, דודי גיחו כסמנכ"ל כספים ועוד. בהקשר זה, דוגמה לערך חשוב מאוד שאנו נותנים - לאחרונה הקימה קוואליטי, תחת רעות אבירם, סוכנות דיגיטל פנימית אשר נותנת שירותי שיווק מתקדמים ומותאמים עבור הסוכנים לרבות קידום מותאם בכל הפלטפורמות הדיגיטליות. אנו מתכוונים בקרוב להשיק פעילויות חדשות בתוך הבית שיסייעו לסוכני קוואליטי לתת בצורה מקצועית ונכונה שירות 360 ללקוחותיו."

התכנסות סוכנים לבתי סוכן גדולים היא מגמה שמתגברת. ברדה מונה שתי סיבות עיקריות לכך: הרגולטור ויתרון לגודל. "הרגולטור, על ידי הוראות ורפורמות, דוחף לכך שערוצי ההפצה וסוכנים יתרכזו יחד ויעבדו בצורה יעילה, באופרציה עם יתרון לגודל, עם סטנדרט גבוה של הדרכות, הכשרות ועוד. במקביל, הסוכנים מבינים כי לבית סוכן גדול יש ערך מוסף אדיר עבורו במגוון היבטים שתומכים בו כדי להצליח - שיווקית, מקצועית ועסקית.

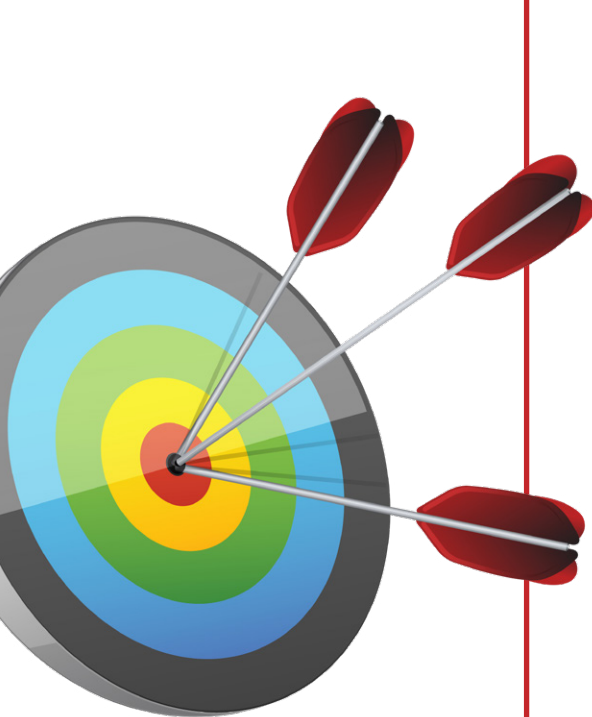
"לכן, להערכתי מגמה זו של נהירה לבתי הסוכן הגדולים תתחזק מה שיוביל לכך שבעוד כחמש שנים יהיו פה שלושה עד ארבעה בתי סוכן ענקיים, והם ירכזו את רוב הסוכנים. את המגמה הזו אנחנו בקוואליטי מתכננים להוביל."

כיצד אתם מגייסים סוכנים?

"אני מאמין גדול בעיקרון של 'טוב שם משמן טוב'. כלומר, תן לשם הטוב שלך להוביל. כפועל יוצא מכך, סוכנים רבים פונים אלינו באופן יזום ואנו לא נדרשים ל'גיוס' סוכנים. בהקשר זה חשוב לי לציין שבקוואליטי הערכים הם לפני הכל - אנו שמים דגש רב על היכולות המקצועיות של הסוכנים אך בעיקר על רמת האמינות והישרה שלהם וזאת מתוך ראייה כי ערכים אלו יובילו את הסוכן והסוכבים לו להצלחה עסקית גבוהה ויציבה. כפועל יוצא מכך, בשנה זו נפגשנו עם עשרות סוכנים מתוכם החלטנו שצמיחה במספר הסוכנים היא לא הערך המרכזי שלנו ובחרנו לקבל את אלו עם רמת הערכים כאמור הגבוהה ביותר. כך יש בקוואליטי את הסוכנים בעלי המוניטין הגבוה ביותר בענף."

"הרפורמה בביטוחי בריאות - איום על הסוכן הבודד"

חוזרים והנחיות התפרסמו גם השנה בתדירות גבוהה על ידי רשות שוק ההון, ביטוח וחיסכון. האם ישנם חוזרים שהם נכונים והכרחיים? ברדה: "הרגולציה האחרונה שעיקרה רפורמה בביטוח



חברה של בית סוכן לחברת ביטוח חזקה, היא בעיניי חיבור חיוני שיכול להבטיח לסוכן עוצמה רבה וערך מוסף גבוה. בתי סוכן כיום נדרשים לגב כלכלי וליכולות כלכליות על מנת להגדיל את הערך המוסף אשר הם נותנים לסוכנים שלהם



הדו"ח שעוזר לכל סוכן להשלים ללקוחות את התמונה

דו"ח פרודוקציה חודשית כולל את כל המידע הדרוש לך מציג תמונת מצב עדכנית של הלקוח ומאפשר לך לזהות בדיוק מה חסר ללקוח שלך

דו"ח הפרודוקציה יעניק לך אפשרות לקבל:

מידע זמין ורציף בתיק הלקוחות
מאפשר לך להעניק מענה אמין ומהיר ולשפר את רמת השירות ללקוח שלך



מידע עדכני שוטף על מוצרי הלקוחות שלך
מאפשר לך לזהות חוסרים אצל הלקוח ומתן מענה לחוסרים



בקרה יעילה על תיק הלקוחות שלך
תעניק לך תמונה מלאה של העסק שלך ותאפשר איתור בזמן אמת של לקוחות נוטשים



חסכון משמעותי בעלויות הבדיקה
עלות השירות היא 0.5 ש"ח לתיק, ללא הגבלה על כמות המוצרים שיתקבלו מכלל המוסדיים



זה הזמן שלך להצטרף לאלפי סוכנים שכבר נהנים מהשירות

כל מה שצריך לעשות זה לסרוק את הקוד במצלמת הטלפון הנייד

או להתקשר לצוות המומחים שלנו שישמח לעמוד לשירותך בטל' 076-8020400



ביטוח, והתאמה של המוצר ללקוח - הם עקרונות מבורכים. הביטוח 'הסוכן האובייקטיבי' שגוי מיסודו מכיוון שהוא יוצר תדמית שלכאורה הסוכן כיום לא אובייקטיבי, בעוד שהמציאות הפוכה לגמרי. הסוכן הוא גורם ההפצה היחיד שבאמת אובייקטיבי. כך לדוגמה, בשנים האחרונות ניתן היה לראות כי סוכני הביטוח שיווקו באופן ניכר שני גופים שהובילו בתשואות וזאת על אף שגופים אלו שילמו עמלות נמוכות באופן משמעותי ביחס לגופים אחרים. "מה שנדרש הוא רפורמת 'המוקדן האובייקטיבי' - הרעה החולה בענף אשר פוגעת בלקוחות באופן חמור היא המוקדנים. נדרש לעשות רפורמה דחופה בתחום זה ולקבוע כי אותו מוקדן חייב להיות בעל רישיון ובר-הסמכה וכי הרגולציה שחלה על סוכן ביטוח בשיווק מוצרי ביטוח תחול גם עליו בדיוק באותה מידה".

"חיבור לחברת ביטוח חזקה - חיבור חיוני"

בתי סוכן חוברים או נמצאים בבעלות של חברות ביטוח. ברדה מסביר כי "חבירה של בית סוכן לחברת ביטוח חזקה, היא בעיניי חיבור חיוני שיכול להבטיח לסוכן עוצמה רבה וערך מוסף גבוה. בתי סוכן כיום נדרשים לגב כלכלי וליכולות כלכליות על מנת להגדיל את הערך המוסף אשר הם נותנים לסוכנים שלהם". בעניין זה מפרט ברדה את הערך המוסף שיש בחיבור של קוואליטי לקבוצת הפניקס: "השנה, בעקבות מכירת הלמן-אלדובי להפניקס, נכנסה הפניקס כשותף אסטרטגי בקוואליטי. ככלל, אני מאמין גדול בחיבורים ושותפויות עסקיות עם גורמים שונים שמשיאים ערך רב לצדדים. גם פה, נוצרה שותפות אסטרטגית עם הפניקס - קבוצת הביטוח הגדולה והחזקה בישראל. שותפות זו נותנת לקוואליטי עוצמה אדירה שמאפשרת לנו השקעות אסטרטגיות, חיבורים עסקיים ויתרונות תחרותיים שבסופו של יום נותנים ערך לסוכני קוואליטי. אני נמצאים רק בתחילת הדרך ובקרוב נבצע מהלכים עסקיים אסטרטגיים ומשמעותיים. אין לי ספק שקוואליטי תהיה במקום נפלא בשנים הקרובות".

מהו הסוכן האידיאלי מנקודת מבטך? האם זה יעד בר השגה?

"סוכן אידיאלי הינו סוכן שמקדיש את רוב זמנו לפעילות של גיוס לקוחות חדשים והגדלת הפעילות העסקית שלו ויודע לבצע איגום משאבים יחד עם גוף גדול שיוכל לסייע לו בכל המעטפת - שיווק, פגישות, הסכמים, תמיכה מקצועית ועוד. זהו בהחלט יעד בר השגה ואנו רואים זאת יום יום באמצעות הסוכנים הרבים שמביעים בנו אמון".

בראות היא המשמעותית ביותר. אמנם טרם פורסמו כלל ההנחיות, כך שקשה כרגע להביע דעה נחרצת, אך אין ספק שהיא מהווה איום על הסוכן הבודד. מנגד, בתי סוכן עובדים עם כל היצרנים בהיקפים גדולים, מה שמביא אותם לתנאים טובים וליעילות גבוהה מול החברות. מנגד - סוכן שעובד עם מעט חברות לא יוכל להמשיך לפעול. לדעתי, התוצאה תהיה שהרבה סוכנים שעובדים לבד יעברו לעבוד תחת בית סוכן.

"לבסוף, אנו תומכים בכל רגולציה שמטיבה עם הלקוח, אך בתנאי שבמכלול השיקולים העיקריים נלקח בחשבון גם סוכן הביטוח ותרומתו ללקוח". ברדה מרחיב על הדרכים שקוואליטי מסייעת לסוכנים להתמודד עם אתגרי הרגולציה: "אחד ממנועי הצמיחה שלנו בקוואליטי הוא ליווי סוכנים חדשים בדרך להצלחה משותפת ולכן הבנו שאחד המפתחות להצלחה הוא הקניית ידע מקצועי לסוכן שיסייע לו להגדיל את הערך שהוא מספק ללקוח. לכן צירפנו לשורותינו כסמנכ"ל מקצועי את נדב טסלר - אחת האושיות הכי ידועות ומוערכות בענף הפנסיוני. אנו בית הסוכן היחיד שמשיקע כסף רב בפונקציה בכירה כזו שעובדת IN HOUSE וזאת מתוך הבנה שבלי מקצועיות, סוכן ביטוח בעולם החדש לא יצליח לשרוד, לא יוכל לתת את הערך הנכון ללקוח ולא יוכל למנף את הידע המקצועי למכירות. טסלר עובד במשרדי קוואליטי, מלווה סוכנים חדשים בחודשיהם הראשונים, מעביר הרצאות וקורסים לסוכני הקבוצה וכן זמין עבור סוכני הקבוצה להתייעצויות, פגישות עם לקוחות, ניתוחי תיק ועוד.

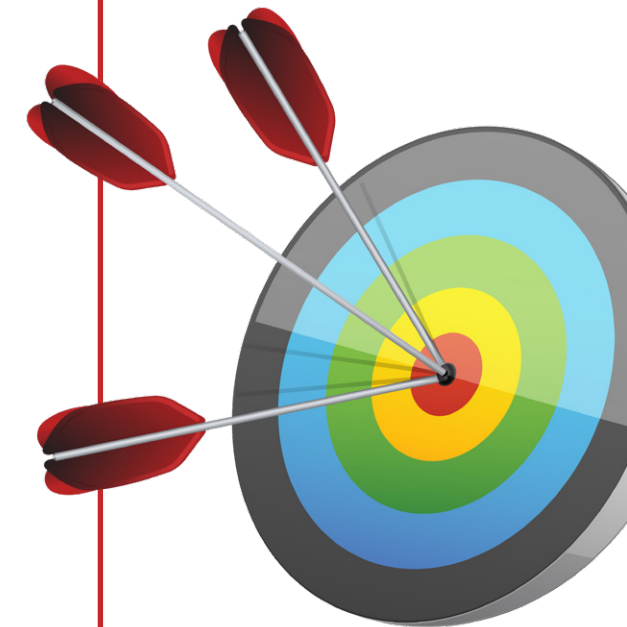
"בנוסף, אנו מעניקים לסוכנינו שירות מקצועי בכל תחומי העשייה על ידי צוות פנימי תחת ניהולו של טסלר כמנהל המערך המקצועי ובנוסף לכך מעניקים שירותים מקצועיים נוספים לסוכנים על ידי מומחים חיצוניים עם התמחויות ספציפיות. כך לדוגמה, בתחום הבריאות באמצעות שתי האוטוריטות המובילות בענף: עו"ד איילת ערוסי וחני שפיס, אשר מעניקות שירות מקצועי אישי לכל סוכן במגוון דרכים.

"יתר על האמור, קיימנו בשנת 2021 מאות הדרכות של מיטב המומחים בענף הביטוח והפנינסים. לסיכום, בעקבות ההשקעה הכספית ומערך אנושי של אנשי מקצוע מתוך הבית, הסוכנים של קוואליטי מקבלים את הערך המקצועי הגבוה ביותר בענף".

מה עמדתך בקשר לרפורמה של "הסוכן האובייקטיבי"?

"אני לא יכול להתייחס לרפורמה בצורה מקיפה, כי עד כה לא ראינו שום מסמך רשמי ומפורט, אלא שמענו רק התייחסויות בעל פה. ראשית, העקרונות שמתייחסים להגברת התחרות, טיפול בכפל

הרגולציה האחרונה שעיקרה רפורמה בביטוח בריאות היא המשמעותית ביותר. אמנם טרם פורסמו כלל ההנחיות, כך שקשה כרגע להביע דעה נחרצת, אך אין ספק הסוכן הבודד





"הייעוץ לפרישה תומך בלקוח בנושא מורכב, סבוך, עם השלכות כספיות מהותיות"

מירי נחמני, מנהלת תחום ייעוץ לתכנון הפרישה בבנק הפועלים, מסבירה על נחיצות הייעוץ ומציינת שלוש מטרות עיקריות שלו: מינימום מס ומינימום זמן

פרישה מעבודה נתפסת אצל רבים כמעבר חד המשפיע על חייו האישיים של האדם, על רגשותיו. אבל לפרישה מעבודה יש גם משמעות כלכלית רבה, שדורשת

הכנה - ייעוץ מיוחד. "ראשית, אני רוצה לשתף אותך בחזון שלנו שמתמקד במיצוב הייעוץ הפנסיוני האובייקטיבי שניתן בבנק כמוביל ופורץ דרך, המעניק ללקוחותינו ייעוץ אישי ומקצועי באמצעים חדשניים", אומרת **מירי נחמני**, מנהלת תחום ייעוץ לתכנון הפרישה בבנק הפועלים, בפתח הריאיון עימה על חשיבות הייעוץ ועל האופן שבו הוא ניתן. "אנחנו תמיד רואים את הלקוח במרכז. חשוב להדגיש שייעוץ והכנה לפרישה הינו מרכיב חשוב ביותר בייעוץ הוליסטי ללקוח. הייעוץ תומך בלקוח בנושא מורכב, סבוך עם השלכות כספיות מהותיות". נחמני מציינת: "ייעוץ לתכנון הפרישה מהווה חלק בלתי נפרד ממעטפת הייעוץ שאנו מעניקים ללקוחות. הייעוץ כולל בחינה של כל החיסכון הפנסיוני של הלקוח לפי הון וקצבה, התאמת תזרים של הון וקצבה, תוך ליבון צרכים עם הלקוח, בחינת היבטי המס ומתן פתרונות למיקסום הנטו, סיוע במילוי טפסים למס הכנסה וליתר ה"משלמים" ומתן ייעוץ מתמשך".

"פרישה מעבודה היא אחד ממעברי החיים המרכזיים בחיי הפרט. בנקודה זו מוצא עצמו הפרש עמוס במידע לנוכח תיק מוצרים פנסיוניים אותם צבר לאורך שנות עבודתו הארוכות ובכלל זאת כספי פיצויים ומענק פרישה במידה שקיבל ממעסיקו", מסבירה נחמני מדוע נדרש ייעוץ מיוחד עבור אירוע פרישה, ומפרטת את המורכבות שבה נתקלים היוצאים לגמלאות: "הפרש נדרש לקבל שנה של החלטות אישיות, מול גורמים רבים

וביניהם: המעסיק, רשות המיסים וגופים מוסדיים, כגון: ביטוח לאומי, קרנות פנסיה חדשות/ותיקות, חברות ביטוח (ביטוח מנהלים הון/קצבה) ומנהלי קופות גמל (הון/קצבה).

"בנוסף, נדרש הפרש למלא טפסים למס הכנסה מבלי שהוא בהכרח מבין לחלוטין את המשמעות וההשלכות שלהם. כל החלטה שגויה עלולה לפגוע בתמורה הכוללת שלו לאורך שנות הפרישה הארוכות. רוב ההחלטות צריכות להתקבל תוך 2-3 חודשים ומרביתן הן החלטות של 'אל חזור'.

"כמו כן, רפורמת המוצרים והאחדתם כמוצרי קצבה לגיל פרישה (תיקון 3 לחוק הפיקוח על שירותים פיננסיים (קופות גמל), התשס"ה-2005) ותיקון 190, הוסיפו מורכבות לנושא והפכו את קבלת ההחלטות של הפרש ליותר מורכבות".

באילו מקרים הלקוח פונה אליכם לקבלת ייעוץ לתכנון הפרישה?

"במסגרת שירותי הייעוץ הפנסיוני בבנק, אנו מלווים את הלקוח במספר צמתים בחייו ואירועי הפרישה חשוב ביותר. במסגרת תכנון הפרישה אנו עוסקים במספר סוגי פרישה: פרישה מפאת גיל, פרישה מוקדמת ו/או מפאת נכות, עזיבת עבודה ופטירה חו"ח. בנוסף, ניתן ייעוץ לעובדים שהגיעו לגיל הזכאות וממשיכים לעבוד. הפתרונות הרצויים והמוצעים בתכנון הפרישה, משתנים כמובן בהתאם לסוג הפרישה. חשוב להבהיר כי, הבנק אינו מייצג את הלקוחות מול רשויות המס".

"אופטימיזציה והתאמת פתרונות המס לצרכי הלקוח ולמטרותיו"

נחמני מציינת שלוש מטרות עיקריות של הייעוץ לתכנון פרישה. "הראשונה, **מקסימום ערך** - התאמת תמהיל נכון וחלוקה בין ההון והקצבה באופן המתאים ביותר לצרכיו. השנייה, **מינימום מס** - אופטימיזציה לתשלום מס תוך שימוש בשיטות מתאימות מתוך ארגו הכלים שכולל חוקים, חוזרים, הנחיות וכו'. השלישית, **מינימום זמן** - קבלת החלטות אופטימליות תוך התאמה לצרכי הלקוח במסגרת זמן מוגבלת".

מה בעיקר מטריד את החוסכים שנמצאים על סף יציאה לגמלאות?

"פרישה לגמלאות נוגעת כמעט בכל תחומי החיים, אבל אם אני מתמקדת בנושא של החיסכון הפנסיוני, חשוב להם לדעת במונחי נטו מה תהיה ההכנסה החודשית ומה הסכום החד פעמי שנשאר לאחר מס הכנסה".

לדברי נחמני, לייעוץ בנושא זה "מגיעים לרוב אנשים שפורשים בפרישת גיל, פרישה מוקדמת

ועובדים הממשיכים לעבוד ומעוניינים להתחיל לקבל פנסיה. האוכלוסייה מאוד מגוונת וממקומות עבודה שונים".

מה כולל תהליך הייעוץ בבנק?

"ייעוץ לתכנון פרישה בבנק הפועלים ניתן ללקוחות כל הבנקים במרכזי הייעוץ בפריסה גאוגרפית רחבה. השנה בוצע בבנק הפועלים שינוי קונספט בעולם הייעוץ, לפיו הוקמו 15 מרכזי ייעוץ 'פועלים' INVEST הוליסטיים חדשים בפריסה ארצית רחבה. במרכזים רוכזו כל מומחי הייעוץ, יועצים פנסיונים, פיננסיים ומתכנני פרישה. היועצים בבנק מעניקים ייעוץ אובייקטיבי, מקצועי ובלתי תלוי ביצרן זה או אחר. תהליך ליווי הפרש מקיף וממצה והוא מורכב מארבעה שלבים.

"בבסיס הייעוץ עומדים אופטימיזציה והתאמת פתרונות המס לצרכי הלקוח ולמטרותיו בדגש על תמהיל מתאים בין הון לקצבה וכן חלופות לניצול אופטימלי של ההון הפטור (כ-796,536 שקלים כיום). המטרה הינה להביא לבחירה מושכלת של פטור על מענקי הפרישה, פטור על הקצבה ופטור על ההיוון/משיכה חד פעמית או שילובם בהלימה לצרכי הלקוח".

ייעוץ בארבעה שלבים

את תהליך הייעוץ מחלקים בבנק הפועלים לארבעה שלבים: הכנה לפגישה ייעוץ, פגישת ייעוץ, פגישת



פרישה לגמלאות נוגעת כמעט בכל תחומי החיים, אבל אם אני מתמקדת בנושא של החיסכון הפנסיוני, חשוב להם לדעת במונחי נטו מה תהיה ההכנסה החודשית ומה הסכום החד פעמי שנשאר לאחר מס הכנסה



ניהול השקעות זה ילין לפידות

ילין לפידות  בית השקעות

טלפון: 03-7132323 | www.yl-invest.co.il

קבוצת ילין לפידות עוסקת בשיווק פנסיוני/השקעות (ולא ביעוץ) ולה זיקה למוצרים המנוהלים על ידה. אין באמור תחליף ליעוץ/שיווק פנסיוני המבוצע בידי בעל רישיון עפ"י דין והמתחשב בנתונים ובצרכים המיוחדים של כל אדם. כמו כן, האמור אינו מהווה התחייבות להשגת תשואה כלשהי.

1X עם מירי נחמני



פוסט ייעוץ וייעוץ מתמשך. נחמני מפרטת:

1. הכנה לפגישת ייעוץ - "בשלב זה מתבצע איסוף ובחינת נתונים לקראת פגישת הייעוץ. מקורות המידע העיקריים הם המסלוקה הפנסיונית, ביטוח לאומי, טופס 161, תלוש שכר/פנסיה וכו'".

2. פגישת הייעוץ - "בפגישת הייעוץ הלקוח מקבל המלצות מפורטות לגבי החיסכון הפנסיוני וסיוע במילוי טפסים למס הכנסה. תהליך הייעוץ נתמך במערכת ייעוץ מתקדמת בעזרתה מתבצעת סימולציה, אופטימיזציה להתאמת הפתרון לצרכי הלקוח. בתום פגישת הייעוץ לקוח מקבל סיכום פגישה והנחיות להמשך הטיפול מול גומרים רלוונטיים (מס הכנסה, ביטוח לאומי, יצרנים, מעסיק וכו')".

3. פגישת פוסט ייעוץ - "פגישה זו מתקיימת לאחר התחשבות הפורש במס והיא חשובה לשם קבלת החלטות קונקרטיות לגבי ייעוד הכספים כולל, בדיקת אישור המס בהתאמה להחלטות הפורש שהתקבלו בשיחת הייעוץ, טיפול באישורי המס ונתן הנחיות למשלמים השונים' (משיכה או העברה של כספי הפיצויים, פתיחת קופות לשם כך וכו') ובחינה והתאמת המוצרים מבחינת רמת הסיכון, הדרוג, דמי הניהול וכו'".

"בנוסף, מתבצע על ידי היועץ מעקב אחר ביצוע הנחיות מס הכנסה על ידי הגורמים 'המשלמים' (מעסיקים, מנהלי הקופות). הבדיקה כוללת: ניכוי מס כנדרש, העברת כספי הפיצויים לקופה במעמד עצמאי/קופה לקצבה, ייעוד כספי פיצויים לקצבה, היוון קצבה (בגיל הזכאות)".

4. ליווי מתמשך - "אנו מזמינים את הלקוח להגיע לפגישות ייעוץ נוספות אחת לשנה וכן בצמתים החשובים בחייו ובכלל זאת:



■ פורש שהגיע לגיל הזכאות - מוצע לבצע קיבוע זכויות (טופס 161 ד').

■ פורש המבוטח בקרן פנסיה ותיקה וזכאי בעתיד לקבל מענקים מהקרן.

■ פורש המבוטח בפוליסה ותיקה - קבלת קצבה/הארכת תקופה/משיכה.

■ פורש הזכאי בעתיד למענקים נוספים מהמעסיק".

"המודעות בקרב הציבור עדיין נמוכה"

נחמני מצביעה על מיקומו של תחום הייעוץ לפרישה בהשוואה לייעוץ פנסיוני: "להבדיל מהייעוץ הפנסיוני שעבר כברת דרך ארוכה, הייעוץ לפרישה עדיין נמצא בבנייה. בכל התחומים, ובשלב זה הוא יותר נחלתם של סוכנים ויועצים פרטיים. לצערי, גם המודעות בקרב הציבור עדיין נמוכה הם לא מודעים ולא מבינים את הערך העצום שיכולים לקבל במתן ייעוץ מסוג זה. יש לי הרבה דוגמאות על לקוחות רבים שהייעוץ חסך להם עשרות ואף מאות אלפי שקלים. ולכן יש עוד הרבה עשייה בתחום".

כשהיא נשאלת האם ישנה עצה אחת שהיא חשובה ומשמעותית יותר ללקוחות מעצות אחרות - התשובה קצרה ותמציתית: "לבוא לייעוץ לקראת הפרישה".

מנהלת תחום ייעוץ לתכנון הפרישה בבנק הפועלים מסכמת: "אנחנו מציעים ללקוחות כל הבנקים שירותי ייעוץ פנסיוני ותכנון פרישה מזה מספר שנים. במהלך השנים צברנו ניסיון רב בתחום הייעוץ הפנסיוני בכלל ובייעוץ לתכנון הפרישה בפרט. חשוב להדגיש כי הלקוחות שמגיעים לבנק מקבלים ייעוץ אובייקטיבי, מקצועי, מקיף ובסטנדרט שירות גבוה ביותר, תוך שימוש במערכות ייעוץ מתקדמות. "לקוח שמבקש לקבל ייעוץ פנסיוני בבנק יכול להגיע לאחד מ-15 מרכזי הייעוץ 'פועלים' NVEST הפרוסים ברחבי הארץ ובנוסף גם למרכז ארצי לייעוץ פנסיוני ותכנון פרישה הממוקם באזור הבורסה ברמת גן. במרכזי הייעוץ מרוכזים כל מומחי הייעוץ (פנסיוני, תכנון פרישה ופיננסי) שמעניקים ללקוחות מעטפת ייעוץ מקיפה.

"אנחנו מאמינים שיצירת סינרגיה בין מומחי הייעוץ וראייה הוליסטית על כלל הנכסים הפנסיוניים והפיננסיים של הלקוח משפרים את השירות ומעניקים ללקוחות ערך מוסף משמעותי".

הבנק אינו יועץ מס. האמור לעיל מהווה מידע והסבר כללי בלבד ואינו מהווה ייעוץ פנסיוני, ייעוץ השקעות או ייעוץ מס וכן אינו מהווה תחליף לייעוץ אישי המתחשב בצרכיו האישיים של כל אדם. המידע ניתן בהתאם לחוק ולכללים הידועים היום.



שנה של אבני דרך

בשנה שמסתיימת בוצעו כמה מהלכים רגולטוריים משמעותיות לעתיד הכלכלי של החוסכים • אבי רוזנבאום מסביר ובוחר את העיקריים שבהם

קרנות נבחרות

בחודש ספטמבר 2021 פורסמו תוצאות הליך המכרז השלישי לעניין קרנות נבחרות. במכרז, הנערך במסגרת כללי חוזר "הוראות לעניין בחירת קופת גמל", נבחרו ארבע קרנות פנסיה מקיפות חדשות לשמש כקרנות נבחרות וזאת לתקופה של שלוש שנים, מתוכן שתי קרנות פנסיה חדשות שמוקמות בימים אלו בעקבות זכייתן במכרז - אינפיניטי פנסיה ומור פנסיה, שיצטרפו אל אלטשולר שחם פנסיה ומייטב דש פנסיה. נזכיר, כי קרנות נבחרות נועדו לשמש ברירת מחדל למעסיק המבקש לצרף עמיתים שלא מילאו טופס הצטרפות לקופת גמל ומעסיקם בחר שלא לבחור קופת ברירת מחדל במסגרת הליך תחרותי שנערך



על ידו.

יחד עם זאת, כל חוסך רשאי להצטרף אף הוא באופן יזום לקרנות הנבחרות וליהנות מאותם דמי ניהול שנקבעו במסגרת המכרז.

במסגרת המכרז נקבע כי הקרנות הנבחרות יגבו דמי ניהול בשיעור של 1% מההפקדה ו-0.22% מהצבירה וזאת החל מחודש נובמבר 2021 ולמשך עשר שנים ממועד הצטרפות העמית לקרן.

כמו כן, נקבע כי דמי הניהול ממקבלי קצבה שיפרשו בתקופת הזכייה לא יעלו על 0.3% לשנה.

אין ספק כי כניסתן של הקרנות הנבחרות תרם לאורך השנים להגברת התחרות הקיימת בקרנות הפנסיה, הן עבור חוסכים חדשים והן עבור חוסכים קיימים ולא פחות חשוב מזה - עבור פורשים.

במסגרת הגברת התחרות, פיתחו קרנות הפנסיה המסורתיות מודלים חדשים לדמי ניהול כפונקציה של הצבירה בקרן וחלקן אף מציעות תגמול נאה לטובת קבלת עמית המבקש לבצע המרה מיידית של יתרות החיסכון שלו לקצבה.

יחד עם זאת, יש לתת את הדעת כי תמחור דמי ניהול עבור מקבלי קצבאות בשיעור של 0.3% במקום 0.5% מייטיב עם מקבל הקצבה ומגדיל את הקצבה החודשית בלמעלה מ-2% לכל החיים!

בדיוק בנושא זה, הוציאה רשות שוק ההון בשלהי שנת 2020 טיוטה המחייבת את כל קרנות הפנסיה לקבוע את מקדמי ההמרה לקצבה עבור פורשים לפי דמי ניהול שלא יעלו על 0.3%.

טיוטה זו, באה לפתור מצבים אנומליים הנובעים מחוסר מודעות פנסיונית של הפורש, המביאים להפסד מובנה של קצבה לכל החיים בעת פרישה מהקרנות המסורתיות (אלו שלא זכו במכרז קרנות נבחרות). כמו כן, שלקרון הפנסיה עצמה אין עניין להציע באופן יזום את ההנחה בדמי הניהול לפרוש וזאת כאמור מתוך הנחה מצד אחד של חוסר מודעות פנסיונית ומצד שני מתוך מטרה להגן על שווי קרן הפנסיה כפי שהוא מופיע בספרי החברה המנהלת שתומחר בקרנות המסורתיות של גביית דמי ניהול של 0.5% מפנסיונרים.

מדוע טיוטה כאמור לא נכנסה לתוקף? להערכתך, הפיכתה של טיוטת החוזר למחייבת, תחייב מחיקה של עשרות מיליונים ואולי אף יותר במרבית הקרנות המסורתיות ובהתאם, לחץ פוליטי של אותן קרנות מול רשות שוק ההון וגורמים אחרים, הביא לכך שבשלב זה הטיוטה נגנזה וחבל, שהרי מדובר כאמור בשיפור מידי של שיעור התחלופה ברוטו למקבלי הקצבאות של למעלה מ-2%.

בעניין זה אוסיף שהדבר חמור שבעתיים מאחר ומקבלי הקצבאות הם קהל שבוי שלא יכול לנייד עצמו למקום אחר, כך שקבלת ההחלטה לקבל קצבה מקרן פנסיה מסוימת הינה אל-חוזר ודווקא בשל כך, הטעמים שגרמו לטיוטה להיגנז בשלב זה

הופכים לחמוצים מאוד ותמוהים למדי.

שינוי מנגנון הבטחת היציבות בתשואות קרנות הפנסיה

בחודש נובמבר 2021 אושר במסגרת חוק ההסדרים, תיקון לחוק הפיקוח על שירותים פיננסיים (קופות גמל) הכולל הוראות בדבר שינוי מנגנון הבטחת היציבות בקרנות הפנסיה.

התיקון לחוק קבע כי המנגנון הקיים להבטחת יציבות החיסכון הפנסיוני בקרנות הפנסיה המושתת על הנפקת אג"ח מיועד, המעניק תשואה שנתית של 4.86% צמוד למדד, ייפסק ויוחלף במנגנון חדש להבטחת היציבות המבוסס על השלמת יעד תשואה לשיעור שנתי של 5.15% צמוד למדד.

למען הסר ספק, יובהר כי על נכסי קרנות הפנסיה שהושקעו באג"ח מיועדות ערב תחילת ההסדר החדש, ימשיך לחול המנגנון הקיים וזאת עד למועד פדיון.

עוד קובע המנגנון החדש כי כספים שיופקדו בקרנות הפנסיה החל מיום 1 ביולי 2022 ואילך יושקעו בשוק ההון כאשר מדי חמש שנים תבוצע השוואה של תשואות הנכסים בפועל אל מול תשואות היעד המצטברת העומדת על 28.54% צמוד למדד). ככל שתשואות הנכסים בפועל תהיה נמוכה מתשואות היעד, המדינה תעביר לקרן הפנסיה את הפרש התשואה.

ההסדר החדש, בדומה להסדר הישן, יחול ביחס ל-30% מנכסי קרנות הפנסיה המקיפות החדשות, כאשר תקנות זקיפת התשואה הקובעת את הקצאת הבטחת התשואה בהתאם לגילאי העמיתים לא השתנו.

נראה כי בסך הכל מדובר על הסדר שמייטיב גם עם תקציב המדינה וגם עם החוסכים, אך יחד עם זאת יש לתת את הדעת להתנגדות של רשות שוק ההון הפרשים' חשוף לשינוי חקיקה ביום בו הפרשי ההתחייבות והמגבלות התקציביות יהיו גבוהים.

לטעמי, השינוי חיובי אבל היה צריך לתת את הדעת באופן רחב יותר גם לתכלית של הבטחת התשואה בקרן פנסיה ואולי למנף שינוי זה לצמצום פערים חברתיים, תוך התייחסות למי נועדה ובאיזה אופן ניתנת. כך למשל, האם נכון שהמדינה תעניק הבטחת תשואה לחוסך בקרן פנסיה שבוחר בעתיד להעביר את כספו לקופת גמל? מה עם חוסך שבוחר להוון חלק מכספו ולא לקבלו כקצבה? האם גם אז המדינה נדרשת להבטיח תשואה?

כמו כן, יש לתת את הדעת לכך ש-30% מנכסי קרנות הפנסיה שעד היום לא נוהלו בשוק ההון, עתידים להיכנס לניהול אקטיבי בשוק ההון במסלול השקעה של עד גיל 50.



שינוי מנגנון הבטחת היציבות בתשואות קרנות הפנסיה: "נראה כי בסך הכל מדובר על הסדר שמייטיב גם עם תקציב המדינה וגם עם החוסכים, אך יחד עם זאת יש לתת את הדעת להתנגדות של רשות שוק ההון להסדר והטענה כי המנגנון החדש של 'התחייבות הפרשים' חשוף לשינוי חקיקה ביום בו הפרשי ההתחייבות והמגבלות התקציביות יהיו גבוהים



תמיד סוכן.

שלמה ביטוח תמיד כן - תמיד רק עם הסוכן!

לא משנה אם נפגשים פנים אל פנים או באופן דיגיטלי... דבר אחד בטוח: בכל מקום, בכל זמן ובכל פלטפורמה, שלמה ביטוח תמיד כאן בשבילכם, סוכני הביטוח. עם שתי מילים שהן הרבה יותר מסיסמא: "תמיד כן". כי לפני הכל, ובשונה מכולם, אנחנו חברת סוכנים אמיתית. מאחלים לכל המשתתפים כנס פורה!



במסגרת הגברת התחרות, פיתחו קרנות הפנסיה המסורתיות מודלים חדשים לדמי ניהול כפונקציה של הצבירה בקרן וחלקן אף מציעות תגמול נאה לטובת קבלת עמית המבקש לבצע המרה מיידית של יתרות החיסכון שלו לקצבה

שינוי כאמור יתכן וישפיע הן בטווח הקצר והן בטווח הארוך על שוק ההון עצמו ועל עמיתים המנהלים את הפנסיה שלהם במסלול זה (את ה-70% החופשי). האם לא היה נכון לשקול ובהנחה שממילא המדינה מגבה את התשואה על ה-30% מהנכסים, להגדיר לגופים המוסדיים ולנתב כספים אלו למשל להשקעה בפרויקטים לאומיים? פיתוח תשתיות? ולא סתם בשוק ההון במסלול עד גיל 50? גם בהיבטים הטכניים יש המון נושאים שדורשים הבהרות לחוסכים ובוודאי לגופים המנהלים כגון: כיצד תיבדק התשואה במידה והחוסך נייד את כספו בין קרנות פנסיה? כיצד יבוצע במידה ונייד את כספים שלא מקרן פנסיה? מה עם חוסך שממיר את הצבירה שלו לקצבה חודשית? מתי הוא יקבל את השלמת התשואה?

קול קורא להתנדב לסיוע לאזרחים בנושא שיווק פנסיוני או ייעוץ פנסיוני לקראת פרישה

ב-3 באוקטובר 2021 פרסמה רשות שוק ההון יחד עם המשרד לשוויון חברתי, מיזם התנדבותי למתן שירות מקצועי של שיווק או ייעוץ פנסיוני לקראת פרישה. הקול קורא גרר אחריו תגובות רבות של פעילים בשוק החיסכון הפנסיוני, לטוב ולרע. מבחינתי, הקול קורא כפי שיצא מתעלם מבעיית שוק רחבה מאוד שנמצאת תחת האסדרה של רשות שוק ההון - והיא תכנון הפרישה. לתפיסתי, תכנון פרישה הינו מקצוע לכל דבר ועניין

המחייב הכשרה והסמכה ייעודית הכוללת בתוכה את תחום הביטוח הפנסיוני, תחום דיני העבודה, מיסוי היחיד, הורשה ועוד נושאים רבים. הנוק הפוטנציאלי בתכנון לקוי לפרוש יכול להגיע למאות אלפי שקלים, ויחד עם זאת כל אחד יכול לכנות עצמו יועץ פרישה, מתכנן פרישה או ארכיטקט פרישה, לא סביר ואף מסוכן! אני מבקש לנצל במה זו ולפנות שוב אל רשות שוק ההון ולבקש להסדיר את קבלת הרישיון למקצוע מתכנן הפרישה, לרבות אופן התגמול הכולל בדרך כלל גם שכר טרחה במישרין מהפרוש. כאמור, מדובר על מקצוע המחייב ידע במגוון רחב של תחומים המשלבים בין רישיון סוכן ביטוח לרישיון ייעוץ מס עם התאמות רלוונטיות. בדרך זו, של הסדרת המקצוע, ניתן אפילו לקבוע חובת התנדבות לתיקי פרישה ביחס מסוים, כך למשל עבור כל 10 תכנוני פרישה שמבוצעים, יהיה מחויב המתכנן לבצע תיק פרישה אחד פרו בונו מתוך מאגר ממשלתי שיוקם לנושא. בהקשר זה אציין כי מרבית העוסקים בתחום נסמכים על נתוני המסלוקה הפנסיונית בעת עריכת תכנון הפרישה. יחד עם זאת, נתוני המסלוקה כפי שמתקבלים מהיצרנים השונים לוקים בחוסרים רבים, ביניהם רישום לא נכון של כספים הזכאים לנספח קצבה ישן, דיווח שגוי של כספי פיצויים ועוד. לטובת שלמות הנתונים, מוצע כי יוקם ממשק ייעודי לפרישה המכיל נתונים רלוונטיים שאינם מופיעים כיום במסלוקה, אותו יחויבו הגופים המוסדיים למסור בפרק זמן קצר באמצעות המסלוקה. ממשק כאמור ראוי שיחיל בתוכו בין היתר דיווח של תשלומים פטורים המהווים קצבה מוכרת יחד עם שלל נתונים נוספים אותם חייב לקבל מתכנן פרישה מקצועי בטרם ייגש לתכנון עצמו.

תיקון חוק גיל פרישה

בחודש נובמבר 2021 אושר במסגרת חוק ההסדרים, תיקון לחוק גיל פרישה, התשס"ד-2004. במסגרת התיקון לחוק, נקבע מנגנון שבו יועלה באופן הדרגתי, על פני 11 שנה, כך שגיל הפרישה שבו אשה תהא זכאית לפרוש מעבודתה, יועלה מגיל 62 לגיל 65. שינוי כאמור, דוחה את גיל קבלת אזרח ותיק, דוחה את הגיל למימוש הטבת מס על קצבה בהתאם להוראות סעיף 9(א) לפקודה ויחד עם זאת מחייב את סוכני הביטוח לבצע התאמות נדרשות לתום תקופת כיסוי בביטוחי אי כושר עבודה ובקרנות הפנסיה.

הכותב הוא יו"ר ברוקר סוכנות לביטוח ומומחה לפרישה וחיסכון ארוך טווח





שנת המפנה בביטוח

חברות הביטוח השקיעו בשנה האחרונה יותר משאבים מאי פעם במציאת פתרונות ומערכות דיגיטליות הן לטובת הסוכנים והן לטובת הלקוחות • ההשקעות ישתקפו בדוחות הכספיים לשנת 2021



אנו רגע לפני סיכום השנה, ואיזו שנה זו הייתה? שנה שלאחר הקורונה או שעדיין בעיצומה, שנה של שיאים חדשים בענף הביטוח, שנה של תשואות גבוהות (לפחות לרוב החברות) ושנה של התכחות והבנה שאפשר גם אחרת, אפשר למכור ביטוח בזום ובאמצעים דיגיטליים, ולכן זו הייתה שנת מפנה בכל הקשור לדיגיטציה והשקעות בטכנולוגיה בענף הביטוח. נושא הטכנולוגיה והחדשנות, הינו אחד הנושאים הכי מדוברים בחברות ובסוכנויות הביטוח - הוקמו מחלקות שלמות של חדשנות, פיתוח דיגיטלי, חווית משתמש, מוצרים חדשים, מעבר לענן ושימוש בדאטה.



חברות הביטוח השקיעו בשנה האחרונה (וזה ישתקף בדוחות הכספיים לשנת 2021) יותר משאבים מאי פעם במציאת פתרונות ומערכות דיגיטליות, הן לטובת הסוכנים והן לטובת הלקוחות.

נעשתה קפיצת מדרגה בכל הקשור לתהליכי הרכישה, לתהליכי השירות, התביעה והטכנולוגיה במערכות המשפיעות מאחורי הקלעים. והשנה, כלל חברות הביטוח ביצעו עליית מדרגה מרשימה בכלים הדיגיטליים ללקוח, ומה שמפתיע הם הכלים הרבים לטובת פעילות הסוכנים. כל החברות שידרגו ופיתחו כלים מתקדמים המאפשרים לסוכנים לנהל את הלקוחות, לבצע פעולות תפעוליות שכיחות ואף לטפל בלידים שהחברות מעבירות לסוכנים ולהיפך - שהסוכנים מבקשים מהחברות לטפל וליהנות מעמלה.

הדרך הטובה ביותר להשיג היום את היעדים העסקיים ולרכוש לקוחות לשנים רבות, נעוץ בקשר ישיר להשקעה בטכנולוגיה, בחדשנות ובחברות אינשורטק שמסוגלות לספק ביצועים מהירים ואיכותיים יותר. גם הרוח הגבית של המפקח על שוק ההון, ביטוח וחסכון, שרק לאחרונה פורסם כי יאפשר לחברות הביטוח להשקיע עד מיליארד שקלים מהנוסטרו בחברות טכנולוגיה ואף להיות הבעלים שלהן. לפי הפרסום, המפקח עובד על טיוטת חוזר שבו חברות הביטוח יוכלו להציע ביטוחים באמצעות אפליקציה לפי דרישה, כפי שמתבצע היום בביטוחי הטיטות לחו"ל. בשלב הראשון, הכוונה בעיקר לביטוחי הבריאות, והיכולת של הלקוח לרכוש ריידרים נוספים בהתאם למצבו ולפעילות בחייו.

מגמה נוספת שזכינו לראות השנה הינה הוספת פתרונות ושירותים דיגיטליים חדשניים בענף הביטוח, כגון אייר דוקטור בהפניקס, מדיהו להשוואת ביטוחי הבריאות, trusty עם מנוע השוואת ביטוחי טיטות לחו"ל ורכישה מתוך האתר וכנ"ל פלמינגו, אפליקציות תשלום ותביעות אונליין. אפליקציה לסריקת הרכב במצלמת הנייד לאחר תאונה וקבלת דוח שמאי בשניות מבית ravein ועוד.

מגמה זו וההבנה בחברות הביטוח כי השקעה בטכנולוגיה, חוויית משתמש ושירות דיגיטלי, יגדילו בסופו של דבר את שביעות רצון הלקוחות ולכן גם את משך הזמן וכמות המוצרים בחברה, דרבנו אותן לבצע השקעות בחברות אינשורטק בין אם לשם ההשקעה ובין אם לצורך הפעילות העסקית וכמובן להשקת מוצרים ופעילויות דיגיטליות חדשות. השנה זכינו ללא מעט מוצרים דיגיטליים וחדשנות מצד חברות הביטוח.

להלן כמה דוגמאות מהשנה וליתרונות של מהלכים אלו על השוק:

מגדל - המשך מגמה דיגיטלית

מגדל היא אחת החברות שביצעו בשנה האחרונה כמה מהלכים דיגיטליים משמעותיים. מעבר לפרזנטור חדש ושפה שיווקית חדשה, המשיכה מגדל את המגמה הדיגיטלית באמצעות אפליקציה, שיתוף פעולה עם ג'ינג'ר לרכישת ביטוחי טיטות לחו"ל, וגם החליטה לשים דגש על נושא רכישת ביטוח המשכנתא. עוד מוצר שרוב הלקוחות לא מעוניינים להתעסק ועדיין רוכשים חלק לא מבוטל ממנו בבנק.

מגדל ביצעה מחקרים והבינה שמעבר למחיר הנמוך שהיא מציגה, היא חייבת להכניס ממד של חדשנות וחווית לקוח, בתהליך ההצטרפות לביטוח, והשיקה השנה את ביטוח **משכנתא אונליין** - תהליך הרכישה היחיד בענף שבו ניתן להצטרף אונליין גם לביטוח חיים במשכנתא וגם לביטוח תכולה, בתהליך אחד.

בדרך כלל, בשאר החברות התהליך הוא בעצם כפול. פעם רוכשים את זה ופעם את זה. תהליך רכישה אונליין ידידותי, שבו ניתן גם לקבל מחיר אטרקטיבי, וגם לרכוש גם ביטוח חיים וגם תכולה ביחד (אפשר גם לרכוש רק אחד מהם אם רוצים). במגדל גם שיתפו את הסוכנים ומאפשרים להם לשלב את התהליך באתר שלהם כתהליך ממותג ומתקדם של הסוכן.

כלים נוספים וחדשניים מבית מגדל הינם **מגדל פיקס** ואפליקציה לסוכן המאפשרת לסוכן להמשיך לעבוד מול הלקוחות גם כשהוא לא ליד המחשב.

מנורה מבטחים - קפיצת מדרגה בחויית המשתמש

גם מנורה מבטחים השקיעה השנה משאבים רבים בטכנולוגיה ובמוצרים דיגיטליים, וביצעה קפיצת מדרגה בחוויית המשתמש כדוגמת מחולל ביטוח הרכב וביטוח הנסיעות לחו"ל, תוך שיתוף פעולה עם אפליקציית שלי המאפשרת מציאת שירותים בלחיצת כפתור במקרה חירום בחו"ל, כגון: משטרה, אמבולנס ורופאים, שיפור האזור האישי באתר ועוד. שני מהלכים חדשניים ודיגיטליים שביצעו במנורה מבטחים:

■ **פדיון פנסיה דיגיטלי**. אחת מהפעילויות הדיגיטליות המאתגרות והחשובות של השנה נעשתה בתחום הפרישה לפנסיה באופן דיגיטלי ואוטומטי.

גילוי נאות, בתפקידי בעבר כמנהל השיווק של הפנסיה במנורה מבטחים, אני מבין עד כמה תהליך זה מסובך וקשה לפיצוח. ואכן הפיצוח והאתגר היה כפול - גם להנגיש תהליך דיגיטלי לאוכלוסייה

שלפני פרישה ושהנושא הדיגיטלי פחות נהיר וזמין לה, וגם לפצח את התהליך שלאחר ביצוע אין דרך חזרה אחורה.

התהליך הדיגיטלי בפרישה לפנסיה מצריך קבלת החלטות לא פשוטות, כגון גובה הקצבה, פנסיית השארים, מספר תשלומים מובטחים ועוד. הפיצוח הגיע בדמות שאלונים וסימולציות המאפשרים בצורה פשוטה ומובנת לפרוש להבין מה המשמעויות הכספיות של כל החלטה. מהלך זה מהווה התחלה לפתרונות דיגיטליים עבור הלקוחות, כך שרוב מסיימי התהליך יראו את הקצבה ללא מגע יד אדם.

■ **אתר ספקי בריאות**. אחד ממוצרי הביטוח החשובים היום הוא ביטוח הבריאות הפרטי. ברגע של אירוע ביטוחי, אנו כלקוחות מעוניינים בטיפול המהיר והאיכותי ביותר. לכן חשוב לנו לבצע בחירה מהירה ונכונה כדי לקבל את הטיפול הרפואי המתאים ביותר עבורנו.

גם בנושא זה השכילו במנורה מבטחים לפתח את האתר אשר מקצר בירוקרטיה, מספק חוויית משתמש ומאפשר ללקוח ולרופא בהסדר לספק את השירות בצורה מהירה ופשוטה ואף לעקוב ולקבל אינפורמציה רלוונטית בגין הטיפול. גם במקרה זה הצורך הדיגיטלי גובר על חסמים ומאפשר הנגשה של שירותים שבעבר היו ניתנים טלפונית או באמצעות הסוכנים.

הראל - חלוצה בטכנולוגיה ובחדשנות

אפשר להגיד שהראל נחשבת כחלוצה בכל הקשור לטכנולוגיה ולחדשנות. כחברת הביטוח הגדולה בתחום הבריאות, הביאה הראל בשנים האחרונות מספר פתרונות ופעילויות דיגיטליים, כגון הראל סוויץ' בביטוחי הרכב ואתר שיווקי מתקדם בסגנון גוגל ועוד.

השנה ביצעה בהראל פרויקט ייחודי תוך התמקדות בסוכן הביטוח והלקוח והשיקה את **מכלול** - שולחן העבודה החדש לסוכן. שולחן העבודה לסוכן היה בעברו מערכת מידע ותפעול יחסית פשוטה שהפכה לאחרונה למערכת מתקדמת למכירה, שמירה ושירות עבור הלקוחות של הסוכנים, עם הנגשה מהירה וחווית לקוח עיצובית ותפעולית. המערכת גמישה ולכן מאפשרת שינויים עסקיים מהירים לפי הצורך. היתרון של המערכת שהיא ניתנת לקסטומיזציה של הסוכן ומאפשרת לסוכן להציע ללקוחות שלו תהליך רכישה דיגיטלי מבוסס דאטה.



מגדלור בית להשקעות אלטרנטיביות

CREDIT FUND

קרנות אשראי ציבוריות

אשראי לעסקים קטנים ובינוניים בעלי זיקה לישראל ואשראי לפעילות נדל"ן בארה"ב

CLUB DEALS

קרנות נדל"ן פרטיות

השבת נכסים (Value Add) או הקמה ובנייה של נכסים (Ground Up) בארה"ב, אירופה וישראל

MORE

קרן מגדלור מור

גיוס משקיעים להשקעות Pre-IPO והנפקות פרטיות

LEGAL

קרן השקעות משפטיות

העמדת מימון להשקעות בהליכים משפטיים בישראל (תביעות נזיקין)



המערכת מאפשרת לסוכן פילוח תיק של לקוח ולכן יכולה להציע מוצרים וכיסויים חסרים ונוספים. הסוכן משתמש במערכת גם כמערכת לידים ללקוחות לגבי מוצרים שאינו מוכר. כן מציעה המערכת חווייה חדשה לסוכן וללקוחות שלו. המערכת מאפשרת שדרוג משמעותי של יכולות השירות של הסוכן מתוך ראייה אסטרטגית שהלקוח במרכז ומה השירותים שהוא זקוק להם.

איילון - חידושים טכנולוגיים ודיגיטליים מרשימים

למרות שאיילון הינה חברה של סוכנים, היא הצליחה למתג ולבצע כמה חידושים טכנולוגיים ודיגיטליים מרשימים בשנה החולפת. מעבר להשקעתה בסטרטאפים, פתחה איילון את המחזור השני של האקסלרטור בשיטתו Insurtech Israel. השנה השיקה איילון ביטוח רכב מהפכני הכולל אפליקציה ורכיב IOT בשם **איילון young**. המוצר החדשני של איילון פונה קודם כל לצעירים שמהווים אוכלוסיית יעד מעניינת, אבל נחשבת מסוכנת בביטוחי הרכב. איילון לקחה את הנושא צעד קדימה ומאפשרת לצעירים חוויית ביטוח אחרת הכוללת יכולת ביטוח על כל רכבי המשפחה, ולא לרכב ספציפי - ובכך לאפשר להם נסיעה לפי צורך ולא לפי החלטה קבועה מראש.

הביטוח הגדולה בישראל, ממשיכה לקדם נושאים דיגיטליים והיא החלוצה בכל הנושא של ביטוח דיגיטלי ישיר באמצעות **הפניקס סמארט** - פלטפורמה דיגיטלית פשוטה ומתקדמת המאפשרת לסוכן וללקוח הקצה לבצע רכישת ביטוח רכב, דירה, משכנתה, נסיעות לחו"ל וחיות מחמד. בכולם מורגש הניסיון לפשט ולקצר את תהליך הרכישה, אך עדיין יש לעבור לא מעט שאלות שיכולות להפחית את כמות מסיימי הרכישה הדיגיטלית מקצה לקצה.

ביטוח חקלאי - חדשנות בתחום הסייבר

אפילו חברת ביטוח חקלאי, שלא מצטיינת בדרך כלל בנושא הטכנולוגי ובחדשנות, השכילה לשתף פעולה בנושא החדשנות ופיתחה ביחד עם סטרטאפים את **סייבר פלוס**, מוצר הגנה וביטוח למשפחות המהווה בשורה של ממש ללקוחות בשני אופנים. האחד - מהצד המוצרי המביא חדשנות כדוגמת אפליקציה לתביעה וסריקת המוצרים הביתיים המחוברים למציאת פרצות וחולשות במוצרים וצ'אט בוט חכם להגנה על החיים הדיגיטליים של בני המשפחה. השני - מהצד המכירתי המאפשר רכישה דיגיטלית מלאה בשני קליקים ללא חיתום וללא מידע מיותר ובמחיר המותאם להגנה על המשפחות.

השורה התחתונה

הרשימה הנ"ל של פתרונות בחברות ביטוח שונות, היא רשימה חלקית ביותר למול הגאות בפתרונות, במוצרים ובפעולות דיגיטליות לטובת הלקוחות, ובהשקעות הולכות וגדלות של משאבים. השקעות אלה יניבו בעתיד את התוצאות הרצויות לחברות בהינתן ויעשו שימוש בביג דאטה ובצורות חיתום מתקדמות, שיקלו על הלקוחות את ביצוע הרכישה, הביטוח והתביעה בצורה דיגיטלית, מהירה ופשוטה.

פעילויות אלה לא יכולות להתקיים ללא השקעות נכבדות בטכנולוגיה, בדיגיטל ובחדשנות, שגם השנה עלו בצורה משמעותית בצורת הקמת אקסלרטורים של איילון ומנורה מבטחים, השקעות רבות בסטרטאפים של הראל, הפניקס, מנורה ואפילו רכישת איילון בידי WeSure. השקעות אלה הן תחילתו של עידן בו חברות הביטוח מבינות כי הן משקיעות בעתיד לא פחות מההווה - ובמטרה ליעל ולהיות חלק מהגמה ומהאקו-סיסטם של האינשורטק בעולם.

מה צפוי בשנה הבאה? כנראה הגברת הפעילות הדיגיטלית וההשקעות בתחומים אלו.

הכותב הוא יזם ומומחה בתחום הטכנולוגיה והחדשנות בעולם הביטוח; שותף מייסד בחברת CI; בעלים - אריסטו - נגיעות זהב דיגיטליות

הפניקס גם העלתה השנה אפליקציה חדשנית בשיתוף הסטרטאפ air doctor בביטוחי הנסיעות לחו"ל. האפליקציה מאפשרת למבוטחים אפשרות לקבלת מידע ואיתור רופאים לחו"ל ואף לשוחח אתם בצורה קלה ופשוטה, אשר חוסכת זמן קריטי ואף מאפשרת תשלום ישירות באפליקציה.

בתחום הרכב המציאה הפניקס את ביטוח הרכב הראשון לרכבים חשמליים בשיתוף טסלה ויצרנים נוספים ומאפשרת קבלת מידע, פעולות חירום והגשת תביעה מהאפליקציה. הפניקס גם חידשה את שולחן העבודה לסוכנים ומאפשרת מגוון פעולות ושירותים קלים ופשוטים למול הלקוחות.

כלל ביטוח - שפה שיווקית חדשה

כלל ביטוח ופיננסים סוגרת שנה מצוינת, הן בתחום העסקי והן בתחום החדשנות והדיגיטל. החברה השיקה שפה שיווקית חדשה, המשקפת את פניה כעדכנית, חדשנית ודינמית, ובתוך כך, השיקה מוצר חדש ומהפכני בביטוח המקיף לרכב - **כלל BEHAVE**.

המוצר מאפשר ללקוחות להשפיע על גובה תשלום הפרמיה החודשית שלהם בביטוח המקיף לרכב, המחושב בהתאם לכמות הנסועה (קילומטראז') ואיכות הנהיגה.

בכל חודש מחושב מחדש ציון הנהיגה המשוקלל והקילומטראז' של נהגי הרכב הנקובים בפוליסה ובהתאם מוענקת ההנחה החודשית, המאפשרת חיטכון משמעותי מהפרמיה המקורית. בנוסף, בהתאם לציון הסופי, ניתן לקבל גם הנחה נוספת בעת חידוש הפוליסה במסלול.

למוצר יתרונות רבים נוספים: הוא מעודד נהיגה זהירה ואיכותית, אינו מצריך התקנת חיישנים וחומרה נלווית ברכב, מעניק סיוע 24/7 בזמן אמת בקרות תאונה, הכולל גרר, שירותי חירום, מונית עד הבית וביטול השתתפות עצמית.

בנוסף השיקה כלל את **כלל בונוס** - ארנק דיגיטלי

הפניקס - ממשיכה בקידום נושאים דיגיטליים

חברת הפניקס שבשנה האחרונה הפכה לחברת



ענף בצומת דרכים

ענף ביטוחי הבריאות מחפש דרך כדי לחזור ולפרוץ • כדי שהשינויים המהירים שמתרחשים בעולם הרפואה והביקוש הגדל לרפואה פרטית יהוו הזדמנות וכר פורה לחברות הביטוח, דרושות חדשנות, יצירתיות ותעוזה ביצירת מוצרים חדשים



ב בדומה לתחומים רבים, גם ענף הביטוח עובר בשנים האחרונות תהפוכות עצומות שמשנות את פניו. לצד חברות הביטוח המסורתיות, קמות חברות טכנולוגיות שמציעות לקהל הלקוחות ערכים וחוויות שירות חדשניות ברוח הציפיות הצרכניות העדכניות והמאה ה-21. גופים אלו מציגים לא רק יכולות דיגיטליות וטכנולוגיות מתקדמות, אלא גם גמישות מחשבתית והבנה של המציאות המשתנה והעתיד. הדבר בא ויבוא לידי ביטוי גם בהיצע המוצרים והפתרונות הביטוחיים שמציעות החברות החדשות. מגמות אלה מהוות קריאת השכמה ואתגר לחברות הביטוח הוותיקות השולטות בענף כבר שנים רבות ומחייבות אותן לזיזום, להשתנות, להתפתח ולאמץ דפוסי עבודה חדשים. במקרים רבים, נדמה כי דווקא אותן חברות ענק

שנחשבות שמרניות הגיבו והסתגלו לשינוי בצורה טובה יחסית. רבות מהחברות כבר פיתחו ערוצי הצטרפות ושירות דיגיטליים לענפי ביטוח שונים ושפרו את אופני התקשורת עם המבוטחים ואת מערכי השירות.

אולם לצד אלה, ועל אף ההתפתחויות החיוביות שחלו בחלק מהחברות בכל הנוגע לאיכות השירות והכלים הדיגיטליים שהן מספקות, נראה שדווקא ענף ביטוחי הבריאות והסיעוד, שנתפס במשך שנים כענף רענן וחדשני יותר, נותר מעט מאחור, והקדימה, החדשנות והיצירתיות אינן מורגשות בו בצורה מספקת, בעיקר בכל הנוגע למוצרים ולפתרונות שמציעות חברות הביטוח.

גם לרגולציה שחווה התחום יש השפעה. הרפורמות המרובות והעמוקות והעובדה שהחל משנת 2016 אנחנו חיים בעידן של פוליסות בריאות שחלקן אחידות ורובן המוחלט יכולות להתעדכן מידי שנתיים, מקשות על גילויי חדשנות וגמישות, אולם אסור ולא ניתן למצוא בכך את האשם העיקרי לסטגנציה המאפיינת את הענף בשנים האחרונות ואת היעדר המעוף והיצירתיות.

הדבר בולט עוד יותר על רקע השנתיים האחרונות, במהלכן מתמודד העולם כולו אל מול אתגרים בריאותיים שהציבה בפניו מגפת הקורונה המתמשכת, ושהיו יכולות וזריכות להוות בסיס טוב להתפתחות והכנסת חדשנות לתחום ביטוחי הבריאות.

לצד האתגרים והאיזמים הלא פשוטים שהציבה הקורונה אל מול חברות הביטוח והפגיעה שהן ספגו בחלק מתחומי פעילותן במהלך התקופה ובהשפעתה, העובדה שנושא הבריאות עומד בראש סדר היום הציבורי, כמו גם המיקוד והעומס הכבד המוטל על מערכת הבריאות הציבורית, צריכים והיו יכולים להוות תמריץ ועדות נוספת להכרח הקיים בביטוחי בריאות ובפתרונות פרטיים ולהעניק רוח גבית חזקה לתנופה מחודשת לענף ביטוחי הבריאות הפרטיים.

נשאות באזורי הנוחות

במקום זאת, נדמה שפעמים רבות מידי, חלק מהחברות נשארות באזורי הנוחות שלהן, מרכזות מאמצים בשימור הקיים או בהתרחבות עסקית על בסיס המוצרים והלקוחות הקיימים, ופעמים אף מצמצמות את היצע המוצרים ותחומי העיסוק שלהן, אינן משקיעות מספיק בבנייה ובפיתוח מוצרים ובפתרונות חדשים, ונמנעות מלקחת על עצמן את ניהול הסיכונים הכרוך בפעילות ביטוח, כפי שמצופה מהן.

כך לדוגמה, מזה כשנתיים לא קיימים בישראל ביטוחי סיעוד פרטיים, מוצר שאין חולק על כך שהוא הכרחי ושאינו לו פתרון איכותי ומספק

מחוץ לענף הביטוח. גם כסויים חשובים כדוגמת טיפולים מחליפי ניתוח או כסויים לאבזורים, טיפולים וטכנולוגיות מתקדמות, עדיין אינם נותנים מענה עדכני, הולם ומיטבי לצורך ולהתפתחויות הרפואיות. מאז כניסת הרפורמה לביטוחי תאונות אישיות לתוקף, מרביתן המוחלט של החברות עדיין לא חזרו לשוק גם מוצרים אלה, ולמעשה, מזה תקופה ארוכה, כמעט ולא הושקו גם פוליסות בריאות חדשניות או משמעותיות.

ניתן היה לצפות שהשינויים המהירים שמתרחשים בעולם הרפואה ובציפיות ובצרכים הצרכניים, כמו גם הביקוש הגדל לרפואה פרטית, יהוו הזדמנות וכר פורה לחברות בכדי שאלה יגלו יצירתיות, חדשנות ותעוזה ויביאו לשוק בשורות חדשות בדמות מוצרים עדכניים וחדשניים המותאמים למציאות המשתנה, להתפתחויות הרפואיות המהירות ולרוח המאה ה-21.

המקומות הבודדים בהם ראינו מעט פעילות והתפתחות היו דווקא בעיקר סביב מוצרי קצה תוספתיים, כדוגמת כתבי שירות (שחלקם הגדול בכלל מפותח על ידי חברות חיצוניות) או נספחים או בביצוע שינויים שחלקם קוסמטיים בפוליסות כדוגמת מחלות קשות.

מבחינות אלה, נדמה שהענף מצוי בצומת דרכים, בו קיימת גם הזדמנות גדולה. ביטוחי הבריאות צריכים להוות את חוד החנית של הפתרונות המוצעים ולהיות הראשונים שנותנים מענה לאפשרויות ולהתפתחויות הרפואיות. קיים צורך אמיתי בפתרונות פרטיים וניתן וצריך לייצר מוצרים ופוליסות שיתנו כיוון מלא, עדכני והולם לכל צורך רפואי, אבזורים, תרופות, טיפולים חדשניים וטכנולוגיות מתקדמות ללא אותיות קטנות, ללא רשימות סגורות או תקרות נמוכות וללא סייגים. אני משוכנע כי מי שיגלו את הגמישות המחשבתית, התעוזה והנכונות להוביל שינוי ולהביא לשוק בשורות חדשות, מוצרים מתקדמים ופתרונות חדשים, יזכו להצלחה עסקית, יגדילו משמעותית את היקף הפעילות והרווח וירוויחו אמון גדול הן מצד הציבור והמבוטחים והן מצד סוכני הביטוח.

ניתן אף לומר שבהיעדר יוזמה בתחומים אלה מצד החברות, מי שנכנס לוואקום שנוצר ולוקח את ההובלה הינה דווקא רשות שוק ההון. אינני חושב שתפקידו של הרגולטור הוא להגדיר או להגביל את המוצרים שישווקו, את חופש העיסוק והפיתוח של החברות או את חופש הבחירה של הצרכנים. אולם, גם אם ניתן להתווכח על חלק מהצעדים שנוקט הרגולטור, ולמרות שיש לי ביקורת לא מעטה על חלקים רבים מהפעולות שנעשו או



”
המקומות הבודדים בהם ראינו מעט פעילות והתפתחות היו דווקא בעיקר סביב מוצרי קצה תוספתיים, כדוגמת כתבי שירות (שחלקם הגדול בכלל מפותח על ידי חברות חיצוניות) או נספחים או בביצוע שינויים שחלקם קוסמטיים בפוליסות כדוגמת מחלות קשות

”



עושים הכל כדי שהעובדים יהיו בראש שקט לגבי העתיד!

בנק הפועלים מציע ייעוץ פנסיוני ותכנון פרישה - מקצועי, אובייקטיבי ומקיף

לפרטים חייגו 6752*

הייעוץ הפנסיוני ייתן בכפוף לתנאי הבנק, עלות ייעוץ פנסיוני לתכנון פרישה הינה בהתאם לקבוע בתעריפון הבנק. הבנק אינו יועץ מס. אין באמור כדי להוות התחייבות לחסכון בסכום כלשהו

בנק הפועלים

השוואה בין המוצרים השונים, לשפר את יכולת ההתאמה לצורך ולהגביר את התחרות. לצד הבשורות החיוביות וההיגיון שניתן למצוא בחלקים רבים ברפורמה, יש עדיין שאלות רבות לגבי חלק מהכיסויים ואופן יישומה והשפעתה על התנהלות החברות ומחירי הביטוח. במקרים רבים היא מתבססת על נוסח הפוליסות הקיימות ומשכך בחלקם היא אינה נותנת מענה מספק לחוסרים וכשלים קיימים שונים כדוגמת הגדרת טיפול מחליף ניתוח ותקרות כיסוי זה או לכיסוי במקרה של השתלת איברים מלאכותיים ומודפסים (רפואת העתיד).

בתוך כך, מתכננת הרשות להשיק גם כלים מתקדמים נוספים להשוואת פוליסות וכיסויים ובהם כלי מסביר ביטוח בריאות חדש שיאפשר בחינה הוליסטית ומקיפה של כל היבטי הבריאות של המבוטח, לרבות ביטוחי השב"ן.

סוכן בריאות - מקצוע בפני עצמו

רפורמה נוספת שמתוכננת על ידי הרשות היא הרחבת ביטוחי הסיעוד הקבוצתיים לחברי קופות החולים. בהתאם לכך, יוכלו מבוטחים ברובד הבסיס בפוליסות אלה לרכוש רבדי הרחבה שיגדילו את גובה גמולת הסיעוד החודשית ולהאריך את תקופת התשלום לכל החיים. גם במקרה זה, ניתן לומר שהיעדרם של ביטוחי הסיעוד הפרטיים איפשר ונתן לרשות רוח גבית להתערב ולהיכנס למגרש של ייצור פתרונות ומוצרים.

שינוי נוסף שצפוי להתרחש בעתיד הקרוב הוא הגדרת תחום רישוי חדש של סוכני בריאות. לאור המורכבות הרבה שמחייב העיסוק בתחום הבריאות, הרשות מקדמת רישוי חדש לסוכני בריאות, שיאפשר התמקצעות של תחום התינוך בביטוחי הבריאות. לצד הדרישה הרגולטורית המתהווה וללא קשר אליה, ראוי שסוכני הביטוח יבינו כי ביטוחי בריאות כבר מזמן אינם תחביב או עיסוק צדדי, אלא מקצוע בפני עצמו, המחייב הבנה עמוקה של התחום ושל המתרחש בו, גם הרבה מעבר לענף הביטוח. ראוי שסוכני ביטוח המבקשים להמשיך ולעסוק בתחום ולהרחיב את פעילותם בו, יודאו שהם משקיעים בשיפור ובלמידה מתמידים, בהרחבת הידע והמיומנויות שלהם, יכירו מונחים רפואיים, אפשרויות טיפול וטכנולוגיות, ויתמקצעו בתחום על מנת שיוכלו להוות עבור לקוחותיהם את איש המקצוע שידוע לתת מענה הולם, להכווין, לנתב ולנווט אותם בעת מצוקה וצורך.

הכותב הוא מומחה לביטוחי בריאות וסיעוד ובפיתוח שירותים ועסקים בתחום הבריאות, מנכ"ל "אופק זהב" ומנהל שותף ב"עולם הבריאות"

כאלה שמתוכננות להיות מיושמות, ראוי לציין את הפעלתנות והניסיונות שעושה הרשות על מנת לבצע הסדרה של התחום ולתת מענה למבוטחים בתחומים שונים, הן בתחומי המוצרים והפתרונות והן בכל הנוגע לזיהוי ותיקון כשלים ושיפור השירות.

הרפורמה בבריאות: בשורות חיוביות לצד שאלות רבות

לאחרונה הודיעה רשות שוק ההון, ביטוח וחיסכון על רפורמה נוספת מתוכננת בפוליסות הבריאות ועל שינוי התפיסה של פוליסת ניתוחים אחידה ויחידה. מדובר ברפורמה משמעותית מאוד שצפויה לשנות במידה רבה את כללי המשחק הנהוגים מאז 2016 בכל הנוגע למבנה פוליסות הבריאות. במסגרת הרפורמה תוגדר פוליסת בריאות אחידה בסיסית הכוללת כיסוי לתרופות (כולל כיסוי לתרופות מיוחדות ולבדיקות גנומיות), השתלות וטיפולים מיוחדים בחו"ל וניתוחים ומחליפי ניתוח בחו"ל. ניתן יהיה לשווק רבדי הרחבה רק למבוטחים המחזיקים בפוליסה הבסיסית, וזאת בין אם באותה חברה ובין אם בחברת ביטוח אחרת. בין רבדי ההרחבה ניתן יהיה לשווק פוליסות ניתוחים ומחליפי ניתוח בישראל ובהן פוליסות מסוג משלים שב"ן, כיסוי מהשקל הראשון או כאלה עם השתתפות עצמית של 8,000-1,000 שקלים.

הכיסוי לשירותים אמבולטריים יחולק ל-9 כיסויים, באופן בו מבוטח יוכל לרכוש כיסוי אחד או יותר. עוד נקבע כי הנחות יהיו לתקופה 10 שנים לפחות, ייאסר על מכירת כיסויים דומים מסוג שיפוי ותורחב אפשרות השיווק של כתבי שירות. לא תהיה תלות בקיומה של פוליסה בסיסית בעת רכישת ביטוח מחלות קשות או תאונות אישיות. לתפיסת הרשות, הרפורמה באה להבטיח שמבוטחים מחזיקים, בראש ובראשונה, כיסויים למקרי ביטוח שעלותם הכספית גבוהה, לאפשר



נראה שדווקא ענף ביטוחי הבריאות והסיעוד, שנתפס במשך שנים כענף רענן וחדשני יותר, נותר מעט מאחור, והקידמה, החדשנות והיצירתיות אינן מורגשות בו בצורה מספקת



צילום: יחיאל

השקעות בנכסים אלטרנטיביים: ההזדמנות לשנת 2022

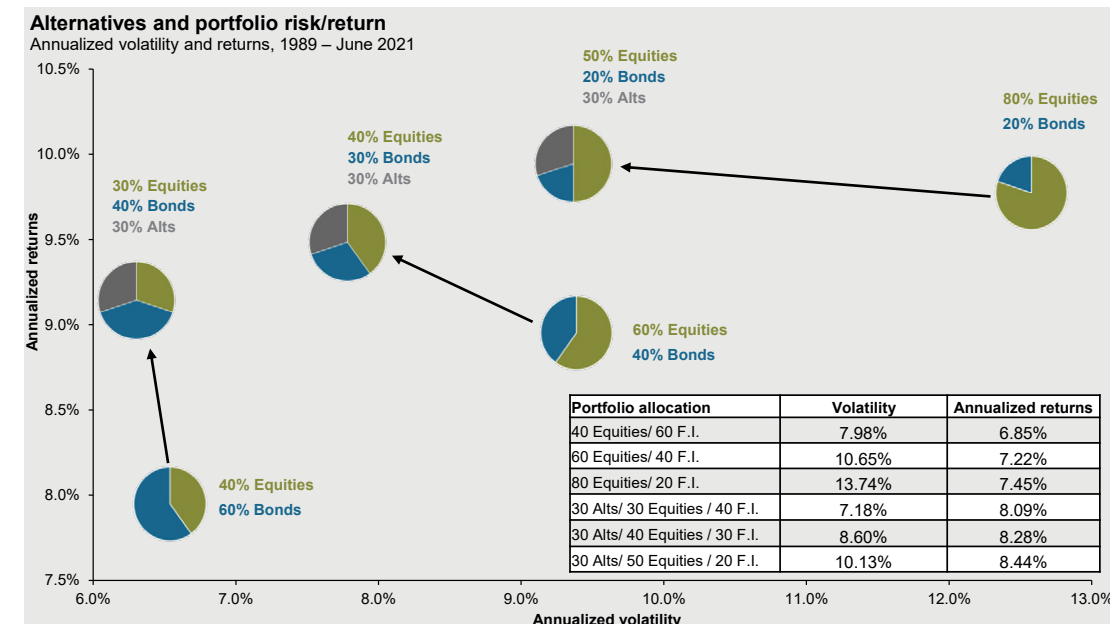
מחקרים שונים מעידים על כך שתשואת התיק עולה כשהוא כולל גם נכסים אלטרנטיביים ■ מה חשוב לדעת על השקעות לא סחירות וכמה אחוז מהחיסכון כדאי להשקיע בהן?

השקעות לא סחירות, דוגמת אשראי לחברות פרטיות בתחומי נדל"ן, תשתיות, טכנולוגיה, שירותים, בריאות, תעשייה ועוד - טובות יותר ביחס לתיק ללא נכסים אלטרנטיביים. למעשה, התשואות בתיק השקעות שכלל נכסים אלטרנטיביים היו גבוהות יותר ובמקביל, התנודתיות בתיק, המהווה מדד לרמת הסיכון, הייתה נמוכה יותר.

תשואות אג"ח נמוכות ותמחור גבוה של חלק מהמניית דוחפים משקיעים להמשיך לחפש אלטרנטיביות בהשקעה ביחס סיכון-סיכוי טוב יותר הקיים בחברות פרטיות.

סקירה של ג'יי פי מורגן, מהבנקים ומנהלי הנכסים הגדולים בעולם, מעידה באופן חד משמעי כי התוצאות בתיק השקעות הכולל נכסים אלטרנטיביים - כלומר

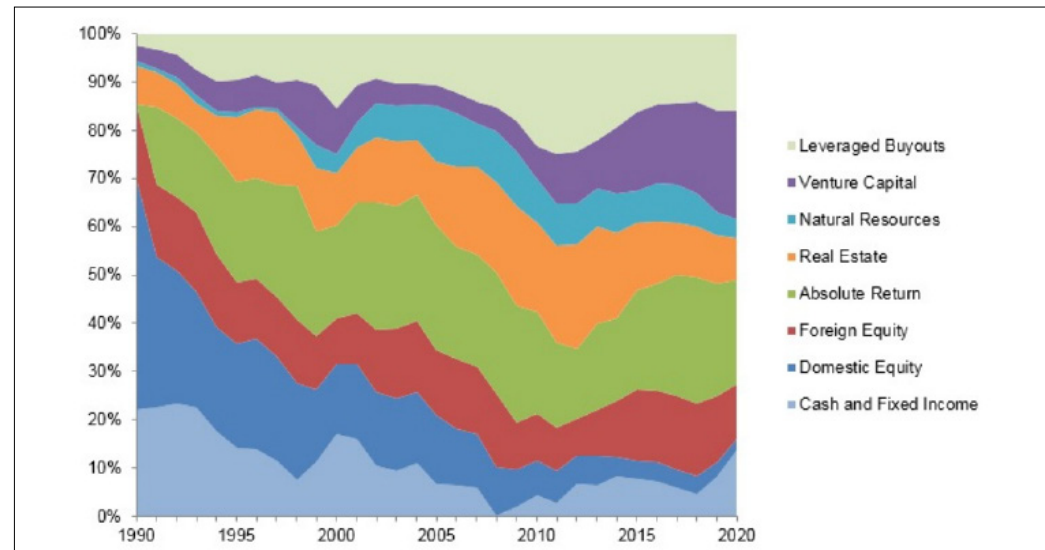
יחס סיכון-תשואה בתיקי השקעות עם ובלי השקעות אלטרנטיביות לתקופה 1989 - יוני 2021



Source: Bloomberg, Burgiss, HRFI, NCREIF, Standard & Poor's, FactSet, J.P. Morgan Asset Management. Alts include hedge funds, real estate, and private equity, with each receiving an equal weight. Portfolios are rebalanced at the start of the year. Data is based on availability as of November 30, 2021.

מקור: ג'יי פי מורגן

קרן ההשקעות של אוניברסיטת ייל האמריקאית, שנחשבת לגוף השקעות מתוחכם מאד, הגדילה באופן ניכר את החשיפה להשקעות אלטרנטיביות במהלך השנים



investments.yale.edu/about-the-yio

אפיק השקעה לא סחיר נוסף הוא מימון מיזמי נדל"ן ותשתיות. מיזמים כאלה הם תחומים עתירי הון ומימון וקיים קושי להנפיק את החוב כאג"ח סחיר. לכן, נדרשת גמישות גבוהה יותר מהגמישות בשוק ההון הסחיר. לצד זאת, ישנן גם השקעות ישירות במיזם נדל"ן - רכישת קרקעות וייזום פרויקטים, שותפות להקמת בנייני מגורים, משרדים או רכישה של נדל"ן מניב.

מהו הדבר החשוב ביותר לבחינה בהשקעה ישירה? הנהלת החברה, תחום הפעילות כיום ומגמות עתידיות, טרק-רקורד, תמחור, סיכונים ומיטגציות, בנצ'מרק למתחרים, פידבקים ממתחרים, מלקוחות ומספקים, בנצ'מרק לשוק הסחיר, גדילה "בריאה", ESG (אחריות חברתית תאגידית) ועוד.

איך יוצרים תשואה עודפת בהשקעות ישירות? כמו בכל תחום, ראשית - מקצועיות. הבנת התחומים לעומק מאפשרת לאמוד את הסיכונים והסיכויים מהר וטוב.



איפה משקיעים ובאילו אפיקי השקעה?

בישראל, אבל הרבה יותר בחו"ל. חלק מאפיקי ההשקעה בישראל נהפכו ל"צפופים" יותר מבחינת תשואות ולכן גופי ההשקעה המוסדיים מתרחבים מאד והופכים לפעילים מאד בחו"ל, בעיקר באירופה, בארה"ב ובקנדה. חשוב לציין שהשקעות בחו"ל דורשות רמת התמחות גבוהה, קשרים ושותפויות. לכן לחלק מהגופים יתרון מובנה על גופים אחרים.

ההשקעות האלטרנטיביות נעשות בדרך-כלל כהשקעות ישירות - רכישת החזקות בחברות פרטיות, מימון חברות ומיזמי תשתית, שותפויות במיזמי נדל"ן ועוד, וכן בהשקעות בקרנות השקעה מתמחות המשקיעות במגוון תחומים.

מהם אפיקי ההשקעה העיקריים?

השקעות בחברות פרטיות. חברות פרטיות שאינן מעוניינות בחשיפה ציבורית או חברות אשר נמצאות בשלב חיים שאינן מתאימים להנפקה בבורסה. חברות טכנולוגיה פרטיות הן החלק הארי מההשקעות בחברות פרטיות. ההשקעות יכולות להתבצע בשלבי חברת שונים ובסבבי גיוס שונים: סיד (SEED), סבבי גיוס A, גיוס צמיחה ו-Pre-IPO. השקעות בחברות בתחילת הדרך מסוכנות יותר אך הצלחתן עשויה להניב תשואה גבוהה יותר.



לצד זאת, בהשקעות לא סחירות ישנה משמעות גדולה לפנייה אקטיבית ויזום, וכן דיל-פלואו איכותי לעסקאות Off-Market מרשת קשרים עם שותפים ומהירות תגובה מצד גוף ההשקעה. דיל פלואו איכותי ומספר גדול של הצעות השקעה מאפשר להיות סלקטיביים מאד ולבחור את ההשקעות הטובות ביותר.

חשוב לציין שמרבית העסקאות הטובות דורשות תגובה מהירה. מהירות תגובה להזדמנויות השקעה ותהליך השקעה מהיר וענייני מאפשרים "לשים יד" על העסקאות טובות יותר.

מה הכי חשוב לבחון בהשקעה בקרנות השקעה?
בעולם קיימות מאות רבות של קרנות השקעה: בתחום הנדל"ן, תשתיות, טכנולוגיה, פרייבט אקוויטי, קרנות חוב, גידור ועוד. הקרנות משקיעות במספר חברות למשך תקופה ממוצעת של שבע עד עשר שנים, ופועלות באסטרטגיות שונות, המעידות בדרך כלל על הסיכון הגלום בהשקעה, Value-Add, CORE+, CORE, כאשר ה-CORE היא אסטרטגיה המאופיינת בסיכונים נמוכים יותר ומנגד תשואה נמוכה יותר.

יש גם חסרונות. האם היתרונות גוברים על החסרונות?
החסרונות בהשקעות האלטרנטיביות הם בדרך כלל משך חיים ארוך למימוש, חוסר נזילות למשך זמן ארוך יחסית, תזרים מזומנים שלילי בשנים הראשונות של חלק מקרנות ההשקעה, ודמי ניהול והצלחה גבוהים בהשוואה לדמי הניהול המקובלים בשוק הסחיר.

על אף חסרונות אלו, להערכתנו, היתרונות גוברים על החסרונות. ההשקעות הלא סחירות מספקות עוגן של יציבות לתיק ההשקעות בכלל, ולחסכונות ארוכי הטווח בפרט.

בחינה של מנהלי הקרן, תחום הפעילות כיום ומגמות עתידיות, טרק-רקורד של התשואות שלהם, בנצ'מרק למתחרים, בנצ'מרק לשוק הסחיר, היקף נכסים מנוהלים, גדילה "בריאה" בהיקף הנכסים ועוד - יעזרו לבחון את ההשקעה.

ההשקעות האלטרנטיביות בגופים מוסדיים בישראל - איפה הן היום ולאן פנינו מועדות?
שיעור הנכסים הלא סחירים בתעשיית קרנות ההשתלמות מוערך בכ-15% (ללא הלוואות לעמיתים) - שיעור נמוך בהשוואה למקובל בעולם. נציין כי בין הגופים השונים קיימת שונות גבוהה בשיעורי החשיפה. בשנים הקרובות ימשיכו הגופים המוסדיים להגדיל את החשיפה להשקעות לא סחירות, אולם להערכתנו, השונות הגבוהה בין הגופים צפויה להימשך. בכל מקרה, תשואה עודפת תושג בהכרח מאיכות ההשקעות וההתמחות בתחום, ולא בהכרח מהגדלת שיעורי החשיפה.

איך יוצרים תשואה עודפת בהשקעות בקרנות השקעה?
ניסיון, ידע ופורטפוליו גדול של השקעות ישירות. בחינה של הטרק-רקורד של הקרנות אינה מספיקה כי חלק מהקרנות מציגות תנודתיות בתוצאות שלהן. הדרך הטובה ביותר היא בחינה של עסקאות ספציפיות שהקרן ביצעה.

גם פה, דיל פלואו איכותי בהיקפים גדולים מאפשר להיות בררנים יותר ולבחור את ההשקעה הטובה ביותר.

הכותב הוא סמנכ"ל השקעות לא סחירות במור נמל

האמור מובא למטרות אינפורמטיביות בלבד ואין בו כדי להוות ייעוץ או שיווק השקעות או כדי להוות תחליף ל"יעוץ השקעות בידי יועץ השקעות בעל רישיון ע"י דין המתחשב בנתונים ובצרכים המיוחדים של כל אדם, וכן אין בו כדי להחליף את שיקול הדעת של הקורא. החברה מחזיקה ו/או עשויה להחזיק ו/או למכור במסגרת פעילותה השוטפת, ניירות ערך ו/או נכסים פיננסים של החברה הנסקרת, והיא עשויה לקיים קשרים עסקיים נרחבים ומגוונים עם החברה הנסקרת, למועד מסמך זה ו/או במועדים אחרים, הכל כמפורט לעיל ובין היתר משום כך ולאור האמור לעיל עשוי להיות לחברה ו/או נושאי המשרה שלה ו/או מנהליה ו/או עובדיה ו/או מי מטעמה עניין אישי בנכסים ו/או בחברות ו/או בניירות הערך המוזכרים בכתבה. האמור מבוסס הערכה בלבד ועשוי שלא להתממש או להתממש באופן חלקי או שונה מהמתואר. במידע עלולות ליפול טעויות ועשויים לחול בו שינויי שוק ושינויים אחרים. כמו כן עלולות להתגלות סתיות בין התחזיות המובאות בסקירה זו לתוצאות בפועל. החברה אינה מתחייבת להודיע לקוראים בדרך כלשהי על שינויים כאמור, מראש או בדעבד. ולא תהיה אחראית בכל צורה שהיא לנזק או הפסד שיגרמו משימוש בכתבה זו, אם יגרמו, ואינה מתחייבת כי שימוש במידע זה עשוי ליצור רווחים בידי המשתמש. אין בתשואות העבר כדי להבטיח תשואות דומות בעתיד.



סוכני ביטוח, רוצים להצטרף למודל זכיינות חדשני?

- ✓ פלטפורמת שירותים דיגיטלית
- ✓ מערכת CRM
- ✓ סל מוצרים רחב ואטרקטיבי
- ✓ עבודה במודל הסוכן האובייקטיבי



להצטרפות: *8168

www.touch-ins.co.il

*מקבוצת אודי דגן סוכנות לביטוח (2000) בע"מ





צילום: ירון פרץ

מחשבות ודאגות על אירועי סייבר

אף שכיום מרבית המנהלים מבינים כי תקיפת סייבר אינה שאלה של "אם" אלא של "איך" ו"מתי" - עדיין בקרב רבים בציבור ובעולם העסקי האדישות ממשיכה ■
אני, כמנהל משברי סייבר, מוצא את עצמי בעיקר מוטרד ומלא שאלות ללא מענה



אני מוטרד מאירועי הסייבר של השנה האחרונה ומאלו של השנה הקרבה. אישית אני לא באמת מוטרד, כי בסופו של דבר אני מתפרנס מזה בכבוד (ועוד רבים אחרים), אבל למעשה אני מוטרד מאוד.
ברצוני לשתף אתכם במחשבות ובטרדות שלי. כמובן שהטרדות מבוססות על העובדה שלא רק שהתופעה אינה עוצרת, אלא היא ככל הנראה מתגברת, צוברת תאוצה, מתפתחת, מתחכמת ומגבירה את האתגרים.
אני מוטרד מהמספרים המדווחים (ומעוצמת הנזקים המדווחים עוד יותר...).
ממש ברגעים אלה אתם מקבלים תוצאות סקר, דוח או מחקר המשקפים את התופעה של התקפות סייבר בכלל וכופרה בפרט. כל 7 שניות התקפה (מי באמת יודע); 95% מהארגונים שמשלמים נתקפים בשנית (אצלנו ובקרב עמיתים אמיינים זה ממש לא כך); הנזק הכלכלי ב-2021 צפוי להסתכם ב-20 מיליארד דולר (הערכה וכנראה כל מספר זוכה); 32% מהארגונים נאלצו לפטר עובדי הנהלה בכירה (המספר לא מוכר. יחד עם זאת, בארגונים רבים נפרדו ממנהל אבטחת המידע וכדומה. הגיוני); 66% מהארגונים לא קיבלו בחזרה בשלמותו את המידע שנפרץ (נתון לא מוכר. בפועל תלוי באיכות המשא ומתן וביכולת של הצוותים הטכניים המתמחים); 70% מהפצחנים (האקרים) אינם מקיימים הסכמים (ככל הידוע לנו ולא לה שאנו עובדים איתם ובאופן גורף, הנתון הזה אינו נכון והדבר תלוי בפרופיל הארגון התוקף ותלוי באיכות המשא ומתן וההסכם).
מנגד, אני מוטרד מכך שבסוף לציבור לא באמת אכפת.

אני מוטרד מכך שעדיין יש אנשים שחושבים (אף כי מעט) שלהם זה לא יקרה, או שהמידע שברשותם לא מעניין אף אחד.
דווקא בשל העובדה שהרוב כבר מכיר בעובדה שתקיפת סייבר היא בעיקר שאלה של "מתי" ולא של "אם", אסור להתבסס על פרדיגמה של הימור והדחקה. בסופו של דבר כמעט לכל ארגון יש מידע חשוב לבעליו - ישירים וצדדים שלישיים. יש לזכור: לא תמיד התוקף יודע בהכרח לאן הגיע ומה יש בידיו אבל החובה להגן ולשמור על פרטיות מתרחבת, כנראה בצדק.
לכל ארגון חייבת להיות תכנית לניהול משברים - נקודתית לכל המחלקות, ולכל בעלי התפקידים. החל משרשרת אספקה (מנהל קבוצה של שרשרת אספקה בכל חברה) ועד יועצים מומחים בתחומים השונים: טכני, תקשורת, משפט, רגולציה, ביטוח וניהול התקשורת מול המערכת היריבה. השולחן צריך להיות מוכן ליום המשבר, והכרחי להקים צוותי תגובה שמכירים את הארגון מבעוד מועד.

אני מוטרד מכך שיש עדיין אנשים שחושבים במונחי פרדיגמות ש"אין לשלם כופרה" או שאין לנהל משא ומתן (בעצם אני מוטרד שאנשים לא יודעים עדיין להבחין בין תשלום כופר לבין משא ומתן).
ישנה פרדיגמה שאם הנהלת ארגון החליטה א-פריורית שלא לשלם למערכת היריבה, אזי אין כל טעם לנהל

האדישות היא אם כל חטאת

בזמן האחרון שאלנו מנהלים של ארגונים גדולים על אירועי סייבר משמעותיים אשר דווחו בחדשות. באופן מפתיע, למעט העוסקים במלאכה אך מעטים זכרו את האירועים ומתי מעט זכרו גם את הפרטים.
כפועל יוצא, מתברר שלרוב הציבור לא באמת אכפת

משא ומתן. בעוד שתשלום כופר הוא החלטה של ניהול סיכונים, אשר צריכה להתקבל ככל שתמונת הנזקים ברורה יותר למול סיכויי הסכם איכותיים יותר, ובשקלול אפיון המערכת היריבה וזהותה, הרי שהמשא ומתן משרת לעיתים קרובות מטרות תהליכיות נחוצות שאינן קשורות לעצם התשלום.
כך, למשל, הדיאלוג עם התוקף נועד גם לצורך רווח זמן ופעילות מודיעין שנועדה להשלים תמונת מצב שבה החוקרים הפורנוים הגיעו למבוי סתום. מהשיח אפשר להבין את המוטיבציות של התוקף, וקטור התקיפה, אופי התקיפה, זהות התוקף והיקף הדלף. נוסף על כך, בדיאלוג נבנה מנגנון להבטחה שהתוקף לא ימשיך להטריד את החברה ו/או העובדים.

לא משבר טכנולוגי. משבר רב-תחומי

אני מוטרד מכך שיש עדיין מנהלים שחושבים שאירוע סייבר הוא בעיקר אירוע "טכנולוגי".
מקובל לחשוב כי אירוע סייבר הוא אירוע טכנולוגי. הנחה זו מובילה להטיה מובנית בניהול התהליך. החלק הטכנולוגי תופס מקום מרכזי ומועדף במסגרת הערכות המצב. המציאות מוכיחה שניהול משבר סייבר הוא

קודם כל ניהול משבר ניהוליי-עסקי, אשר המתאר שלו הוא סייבר. ההחלטות שעל הנהלה לקבל ברובן אינן סייבריות ולא טכנולוגיות אלא ניהוליות, תקשורתיות, עסקיות, משפטיות וכו'.
לעיתים מתברר כי ההשפעה הישירה קטנה יותר מההשפעה העקיפה. אירוע סייבר המתגלגל למשבר הוא בעיה מולטי-דיסציפלינרית.

אני מוטרד מכך שהכל הפך להיות "איראן".

בעוד שלפני כמה שנים לרוב העוסקים בתחום היה קל לזהות את המערכות היריבות בעיקר כמערכות יריבות נקודתיות - אנשים בודדים, קבוצות - בהמשך הדרך התחלנו לפגוש ארגונים ואפילו מעצמות סייבר.
אנו עדים לעלייה גדולה בדיווחים ובכתבות העוסקים במתקפות סייבר "איראניות" נגד ארגונים ישראליים (החל בקמפיין Pay2Key, המשך באירוע שירביט למול קבוצת BlackShadow, ולאחרונה קבוצת N3tw0rm ("תולעת רשת") והטענה על קיומה של קבוצת Agrius). בעולם הסייבר, החיבור למתח האיראני-ישראלי מעניק לשימוש במילה "איראן" יתרונות רבים בעבור קהל



איך להישמר מהשימור

שליטה בתנאי פוליסות, בחוקי מיסוי, ברגולציה, בסעיפים הקטנים - כל אלה לא יועילו אם לא נדע כיצד להתמודד עם מוקדנים צעירים המפתים את המבוטחים בדמי ניהול נמוכים ומחירי רצפה



מקצועי - צר לי לבשר זאת, אבל האחריות היא שלנו!
 עבודתנו ומשימתנו הן לגרום ללקוח לגרש את המשמרים כאילו היו זבוב טורדני (ואין כאן כוונה להעליב אף אחד. נתקלתי כבר במשמרים מקצועיים מאוד), להיות נאמנים לדרך, למבנה שבנינו אתו ביחד, לא לסטות ימינה ושמאלה. היכולות הללו הן בדיוק הסיבה לכך שלא כל אחד יכול להיות סוכן ביטוח ובטח שלא כל אחד יכול להיות מומחה בפיננסים ובפנסיה.
 כל אלה הם דברים נרכשים. בדרך-כלל סוכנים נופלים בנקודות אלה בגלל ההערכה העצמית הנמוכה שלהם, העומדת ביחס הפוך לאגו שלהם.
 אז כדי להיות מסוגלים להתמודד עם הכלים החדשים - שימור, מוקדים, דיגיטציה - אנחנו חייבים לבחור את המלחמות שלנו, כי אי אפשר לנצח את כולם, ואת כלי המלחמות שלנו, שעמם נצא לקרב.
 והם לא דומים אפילו למה שהכרנו בעבר.
 זה כמו לנסות להילחם במטוסים חמקנים עם גדודי פרשים. יש כלים מעולים לכך, רק פיתחו את הראש. גם כשמשכללים את הצבא משקיעים משאבים רבים בכלים חדשים. זו הדרך. להשקיע בחלקים היותר "רכים" של המקצוע.
 אויבי הסוכנים לא יעלמו לבד. הם פה כדי להישאר, והם מתרבים.
 ואף על פי כן, אני אופטימי.

פנסיוני, אלמנטרי. להתמקצע. הם עושים זאת בטבעיות כבר שנים.
 אבל עד כמה הם מקדישים זמן ותשומת לב לחלקים הפסיכולוגיים, לנפשו של המבוטח? עד כמה הם בקיאים באומנות המכירה? עד כמה הם יודעים להתמודד עם החוקים המשתנים, המוקדים, השימור?
 את כל אלה לא מנצחים רק במגרש המקצועי. כי סוכן שסיים הליך רישוי יודע ובקיא הרבה הרבה יותר מכל מוקדן, מוכשר וותיק ככל שיהיה. אבל מה יועיל לכם אם תהיו פי עשרה או פי מאה מקצוענים יותר, אם את הנפש והרגש האנושי אינכם מכירים? ניוד ושימור הם הליכים פסיכולוגיים ורגשיים ורחוקים מאוד מהתחום הביטוחי המקצועי.
 אם הלקוח "לא הבין", אם הלך שבי אחרי דמי ניהול אפסיים, מחירים "ברצפה" או כל סיבה אחרת ששטפה את מוחו וטרפה הליך מובנה של ניוד

שעת ערב. נקישה בדלת, הדלת נפתחת.
 נכנס אדם לבוש בלבוש עסקי. לחיצת יד. יושבים.
 מציעים לו והוא שותה קפה.
 קצת סמול טוק, ועוברים לעניין.
 סקירה של כל הנושאים הפיננסיים והפנסיוניים.
 מגלים שיש לא מעט מה לעשות. אחרי הכל, עבד כבר למעלה מ-20 שנה, בכמה מקומות עבודה. שכר טוב. תנאים - ככה-ככה...
 מסכמים. חתימה דיגיטלית. השעה כבר מאוחרת. הניירת האלקטרונית נשלחת. כולם מחייכים.

Fast forward

עובר שבוע. שיחת טלפון. מהצד השני הלקוח.
 "פנו אליי מהחברה. הציעו תנאים מעולים. דמי ניהול נמוכים, כיסויים בחינם. אני מצטער. נבטל את הפעולה", הוא אומר.
 שעתיים-שלוש ויותר של עבודה והשקעה ירדו לטמיון. כעס. כאב עסקי. העלאת פוסט כועס לפייסבוק.
 נשמע לכם מוכר?
 מאז 2004, שנת הפיקוח על ה"טוויסטינג", אנחנו משלמים מחירים על ההפקרות שהתאפשרה לפני כן בשוק הביטוחים. היצרנים למדו לשמור על נכסיהם הכספיים והפכו את תהליכי הניוד למטרה. זו עובדה, ועימה חייבים להתמודד.
 יחד עם זאת נשאלת השאלה איך ייתכן שמוקדן בן 23, שרק רוצה לאסוף כסף לטיול הגדול, מנצח סוכן ששנותיו בענף כגילו של המוקדן, ואיך שיחה של רבע שעה מנצחת תהליך של שעתיים, הכולל מיליוני ניירות והסברים מפורטים?
 מי אחראי לזה?
 הסוכנים נוהגים להאשים את היצרנים על שהם מוכנים להפשיל מכנסיים ולרדת בדמי הניהול. האם זהו העניין?
 הסוכנים נוהגים ללמוד ולהתעדכן בתדירות גבוהה בשינויים בתנאי הפוליסות, בסעיפי המס, בריאות,



המלצתי

השחיתו את הגרזן מדי פעם בפעם, כי רק הוא יביא ליכולת אינסופית לירות עצים ביער העסקי שלנו.

הכותב הוא בעלים ומייסד iclaim - "הביטוח של הביטוח שלכם" ו"פרמיום" - בוטיק ביטוחי



משרתת ערכים ואינטרסים שלנו כחברה ושלנו כקהילה מקצועית. גם אם הייתה רשלנות בהגנה על נכסי הארגון, אין זה המקום או הזמן להפיץ את השמועות ולקיים משפט שדה בכיכר הרשתות החברתיות.

אין כיסוי ביטוחי. אין מעורבות מדינה

אני מוטרד מאוד שלגופים רבים אין כיסוי ביטוחי.
 כמובן שאין בכך כל חדש. גם בעבר לא היו להרבה ארגונים ביטוחי סייבר. אבל אם בעבר היה אפשר להתגבר על כך באמצעות תשלום פרמיה יקרה יותר, היום זה קשה ומורכב יותר וניכר כי חברות הביטוח מקשיחות עמדות, גבולות האחריות מצטמצמים, הפרמיות עולות והתצאה היא כי לחלק ניכר מהארגונים אין ביטוח סייבר ואולי גם לא יהיה ביטוח כזה בעתיד הנראה לעין. בהקשר זה אני מוטרד מכך שארגונים ללא כיסוי ביטוחי יתקשו מאוד לשרוד משבר סייבר.

אני מוטרד מכך שעוד לא ברור מהו תפקידה של המדינה בהגנה עלינו ובעזרה להתמודדות עם אירוע סייבר.
 איני בא לטעון כי תפקיד המדינה הוא בהכרח לשמור עלינו, להגן עלינו ואם נותקף לנהל את הבלימה והשיקום בעברוננו. אין זו תפיסת עולמי ואני בהחלט סבור שהטלת האחריות על הדינה איננה מייצגת תפיסת עולם של אחריות אישית ואחריות חברתית.
 יחד עם זאת, לא ברור באמת מהו תפקידה של המדינה באמצעות מערך הסייבר. אמנם הגוף עשה כברת דרך רבה בהגברת המודעות ובהנגשת מידע. לצד זאת, באירועים שבהם הייתה התקפה על ארגונים אסטרטגיים, לא תמיד היה ברור מהי העזרה של המדינה ואם יש נסיבות מסוימות שבהן המדינה יכולה להיות יותר אקטיבית ואופרטיבית ולא רק גורם מנחה או מתעדכן.

ולבסוף, וזאת יש לציין, אני כבר פחות מוטרד היום לעומת העבר.

אם בעבר היינו פוגשים מנהלים שהאמינו ש"להם זה לא יקרה", כיום כבר ברור לכולם שזה יכול לקרות, והשאלה היא רק מתי ואיך. תפיסת העולם שלנו ולפיה קו ההגנה לעולם ייפרץ התבררה כנכונה. לכן, כיום חלק ניכר מן המשאבים מופנה לגזרה זו - בניית נהלים המנחים כיצד להתנהל בעת משבר, תרגילי הנהלה וניהול משחקי מלחמה מורכבים, המדמים אירוע משברי מנוהל.

הכותב הוא שותף מייסד בקריטיקל אימפקט המנהלת משברי סייבר

ישראלי (אך לא רק). בטווח הקצר והמיידי הוא מלכד את החברה הישראלית האזרחית באמצעות דה-לגיטימציה לתוקף ולעצם התקיפה, ומנגד מייצר אמפתיה ואפילו הזדהות עם הקורבן. נוסף על כך, "איראן", כתוקף מדינתי, מייצרת לגיטימציה או הצדקה לחוסר היכולת להתגונן מול מדינת אויב בעלת אמצעים מתוחכמים ונחישות רבה לפגיעה. אלו בתורם מאפשרים לארגונים הנתקפים לצלוח את פגיעת המוניטין האפשרית ולשמור על לקוחותיהם, גם אם הצלחת התקיפה נובעת מרשלנותם-שלהם (לכאורה).
 בהקשר זה אציין כי אין ספק שכיום רואים אצל ארגוני פשיעה יותר כלים שבעבר היו כלי תקיפה מדינתיים. ולעניין זה, כדאי להיות מוטרד מהזליגה של השימוש בכלים אלה. אך מכאן אין להסיק שאיראן היא התוקפת.

אני מוטרד מההדחקה של השעות הראשונות.

הדחקה היא תופעה מוכרת ומתועדת במצבי משבר. יחד עם זאת, חשוב לזכור כי השעות הראשונות הן השעות הקריטיות! הפעולות שהארגון ינקוט בשעות הראשונות עלולות להשליך על עוצמת המשבר בהמשך. לכן אין להתמתן ואין להשתהות. יש לפעול באופן מיידי ומקצועי. פניה לא אחראית לתוקף עלולה לגרום לו לנתק קשר. גם אם לא ברור מה בדיוק האירוע ואם יש מערכת יריבה אקטיבית או לא, הקפיצו את הצוותים ולכל היותר תעצרו לאחר כמה שעות את פעולתם. צרות טובות.

אני מוטרד מהאצה בלתי רציונלית של התחום והמקצועיות הנגזרת מכך.

בכל כמה דקות נפתחת חברת סייבר טכנולוגית. הפוטנציאל אדיר וככל שאיומי הייחוס מעולם הסייבר יופיעו בראש הרשימה, יקומו עוד ועוד חברות טכנולוגיות למניעה והתמודדות עם התקפות סייבר.
 דא עקא, בעוד התחום הטכנולוגי דורש ידע טכנולוגי, עולם ניהול המשברים בכלל, ועולם המשא ומתן בפרט, נותר פרוץ. אירועי הסייבר מהשנה האחרונה יצרו האצה וכניסתם לתחום של גורמים מנוסים פחות ומקצועיים פחות באופן שעלול לגרום ללקוח נזק של ממש.

אני מוטרד מריבוי תופעת ה"שיימינג".

באופן כללי אני מוטרד מתופעה זו. על אחת כמה וכמה בעולם הסייבר. המהירות שבה שמועות, אמיתיות ושקריות, נפוצות - היא אדירה. את זאת יודעים כולם. אני מצפה מהציבור בכלל ומאנשי המקצוע בפרט לקצת צניעות, שמירה על כבודו של אדם (לרוב מנהל אבטחת המידע של הארגון המותקף) ועל כבודו של הארגון המותקף והאינטרסים שלו. הפצת הידיעה על פריצה לארגון אינה



פנסיה מהסוף להתחלה

לתמונות מן הדמיון השפעה רבה על רצונותינו ■ אם נדע לגרום למבוטח להאמין בחלום הפרישה שלו - יגברו סיכויינו להגשים לו אותו

אצל רבים ורבות מאתנו, נקודת הפרישה מהווה סוג של אי ודאות. לרובנו קשה עד מאוד לתאר את חיינו לאחר הפרישה, אנו מביטים בהם כמו דרך ערפל סמיך שלא מאפשר לנו לראות בעדו. למה הדבר דומה? לספקות ולאי הודאות המאפיינים זוג צעיר לקראת הולדת ילדם הראשון. הם רואים את חבריהם, קרוביהם ומכריהם מתפקדים כהורים ומביטים בתפקודם, אבל הם מתקשים לדמיין את עצמם מתפקדים כהורים.

גם אנחנו כסוכני ביטוח מרבים לדבר עם המבוטח שלנו עד לנקודת הפרישה - כמה יקבל, כמה יחסוך, כמה יהיה לו... חלקנו נתרגם לו את הכספים שנצברו לו להון ולקצבה, מעטים מאיתנו ילכו צעד נוסף וישוחחו עם המבוטח על נושא המיסוי.

החיים שלנו בפרישה הם תעלומה גדולה למדי. מצד אחד הם נראים ומצטלמים כרוגע ואושר; מצד שני הם נראים עם חולי וכאב ומצד שלישי קיים בהם אובדן וסוף. מורכבות זו משאירה את רובנו מורתעים מן הנושא ומעדיפים שלא לחשוב עליו יותר מדי.

טבעי שאנו, סוכני הביטוח והעוסקים בתחום עד לנקודת הפרישה, מגנים על מבוטחינו מפני קשיי יום יום שונים (אובדן כושר עבודה, מחלות, נכויות, תאונות ועוד ועוד), ניקח את מבוטחינו אל מעבר לערפל הסמיך, נברר את רצונותיהם וצורכיהם ונדע לתת פתרונות לאותם פחדים, שהם המשך ישיר לפחדים שבהם אנו מטפלים עד נקודת הפרישה שלהם.

בפיזור הערפל קיימות בעברנו שפע של הזדמנויות עסקיות, בעיקר כשאנו באים במגע עם בני ה-50+, כשהם מגיעים לשלב ההכרה כי הפרישה הולכת וקרבה. עוד הרבה יותר הזדמנויות ניכרות לפתחנו עם מבוטחינו בני ה-55+. התמקדות בפיזור הערפל יוצרת תמונה עתידית אמיתית וטובה יותר ברוב המקרים. אם נחשוב על זה, תיאור תמונה עתידית של המצב שבו אנשים רוצים להיות, הוא הדרך שבה מרבית האנשים רוכשים מוצר. התשוקה או הפחד הם

שמניעים או עוצרים אותם. אנחנו, כסוכני הביטוח שמתארים למבוטח את מוצרי הסיכונים למיניהם, מציפים בו חששות מפני העתיד, מדברים אליו ומציגים לו את המוצר והוא רואה לנגד עיניו (במוחו) תמונה עתידית קודרת. התמונה איננה נעימה לו והוא מחפש פתרון, ואז הוא חוזר אלינו לקשב ומבין שהמוצר שלנו נותן לו פתרון לאותם חששות קודרים מהעתיד וקונה. דוגמה נוספת היא האופן שבו נשים מודדות שמלה כשהן לא נכנסות לתא המדידה. הן מניחות את השמלה על גופן ומתבוננות במראה. בדרך כלל עוברת בהן המחשבה כיצד ייראו באירוע כזה או אחר עם השמלה. גם אנו, הגברים, לא חסרים במחשבות ובתמונות עתידיות: כיצד ניראה עם בגד זה או אחר, עם שעון, עם חליפה, עם מכונית...

להבין את התמונה העתידית ולהגיב בהתאם

אנשים קונים עתיד דרך תמונות חיים עתידיות. תמונות שמחות: חוויות ומימוש חלומות; תמונות פחות שמחות: פחדים וחששות.

את הפנסיה אנחנו יכולים להציג כתמונה עתידית שמחה ומאושרת, מלאה בחוויות ומימוש חלומות, או כתמונה לא נעימה, שיש לחשוש מפניה עד מאוד. בבואנו למפגש עם בני גיל ה-50+ (מתוך ניסיון נצבר עם סוכנים שאני מלווה), עלינו להבין את התמונה העתידית שלהם לגבי הפנסיה שלהם עוד הרבה לפני המספרים, התשואות ודמי הניהול שאנו רואים במסלוקה ו/או בדוחות השנתיים/רבעוניים שלהם. עלינו להתעניין ברמה הגבוהה ביותר כיצד ירצו שהפנסיה שלהם תיראה - לא בסכומי הכסף אלא כיצד הם מדמיינים את חיי היום-יום שלהם בתקופת הפנסיה.

התעניינות זו מהווה הזדמנות עסקית גדולה מאוד בעברנו ולכן משתלם בהחלט להשקיע בכך. בהזדמנות זו, בהתאמת מוצרים טובה לצורך ולרצון המבוטח, קיימת סבירות גבוהה לפתיחת ארגן של המבוטח שלנו על מנת לייצר לעצמו עתיד טוב יותר. קיימים שני סוגי התעניינות שאיתם אנו יכולים לעבוד

על מנת להגיע לתמונה העתידית של המבוטח שלנו: שיטה א', לשאול את המבוטח: "האם ההורים שלך מסודרים בפנסיה שלהם?" "האם ההורים של בן/בת הזוג שלך מסודרים בפנסיה שלהם?". אם התשובה היא: "כן, מאוד מסודרים", אני יכול להבין מכך שהוא רואה תמונה ברורה של קרוביו ולרוב הוא ירצה לראות את עצמו בתמונה דומה, כמובן עם שינויים והתאמות עבורו. התשובה שלי כאיש מקצוע תהיה "בוא נדאג שגם אתה תהיה כמוהם, בו נראה אם קיימים פערים וכיצד ניתן להשלים אותם".

אם התשובה היא: "לא, הם לא ממש מסודרים", אני יכול להבין מכך שהוא חווה תמונה ברורה ואינה משמחת של קרוביו וירצה להשקיע משאבים כדי שלא להיות במצבם ולא לראות את עצמו כמותם. מכיוון שרוב המקרים לבני ה-50+ ילדים גדולים למדי, ייתכן שסכום הכסף הפנוי במשפחה גבוה יותר, ייתכן שתשלומי המשכנתה אמורים להגיע לסיכום בשנים הקרובות ואז יהיה אפשר להמיר כסף פנוי ותשלומי משכנתה שהסתיימו לכסף נוסף בעבור הפנסיה. לשם המחשה, הפקדה של 2,500 שקלים בחודש למשך 13 שנה בתשואה של 4% בלבד תניב למבוטח עוד 510,430 שקלים - סכום אשר ללא ספק יכול מאוד לשפר את מצבו הכלכלי של המבוטח ומשפחתו בעת פרישה.

שיטה ב': לבקש מהמבוטח לתאר לנו יום/שבוע/חודש (בסדר הזה) בחיינו כפי שהוא רואה אותם בעיני רוחו תשעה חודשים לאחר שייצא לפרישה. ככל שניכנס לפרטים כך התמונה שלו תתבהר, כלומר: באיזה בית קפה יישב, מה הוא יזמין, עם אילו חברים... לאיזה חוג יילך אחר הצהריים, לאיזה הצגה ירצה ללכת? האם יטוס לחו"ל לראות משחק כדורגל וכו' וכו'. ככל שנשאל יותר, כך תתבהר יותר רמת החיים ואיכות החיים שהוא רוצה לעצמו.

ככל שנדע פרטים רבים יותר, כך נוכל לבצע התאמה של מוצרי ברמה גבוהה יותר. ייתכן שבעקבות מידע זה נצטרך לבצע ניודים והתאמות, ונוסף על כך נוכל להציע לו מוצרים פיננסיים נוספים להשלמת פערים (קופות גמל להשקעה, פוליסות חסכון, השקעות אלטרנטיביות וכו').

אם נדע לצייר יחד עם המבוטח את עתידו, אם נוכל לקבל תמונה חדה ככל האפשר מהפרישה שלו - כך תגדל יכולתנו להתאים לו את מוצרינו ובעקבות התאמות אלה גם ההכנסה שלנו תגדל. הקשבה והתאמה למבוטח היא ההכנסה שלנו.

הכותב הוא מרצה, מאמן ויועץ מקצועי לסוכנויות ביטוח

קליק וזה עובר



מצטרפים לעדיף ב-WhatsApp

ומקבלים מידע מקצועי ועדכונים חשובים, ללא עלות!

איך מצטרפים?

שולחים הודעת וואטסאפ למספר 03-9076010

*יש לשמור קודם באנשי הקשר



הדרך חשובה מהתוצאה

לפסיכולוגיה חלק מרכזי ביכולת ההצלחה של כל אדם וגם של נציגי מכירות ■ אם נדע לתמוך לאורך זמן גם באלה שבאמצע ולא רק לחזק את החזקים - נצליח למנף טוב יותר את הסוכנות כולה

זוהי תקופה מרתקת - סוף שנה עסקית מיוחדת במינה לאור הנגיף קורונה. קיים לחץ של סוף שנה לעמוד ביעדים ובהתחייבויות. הדין של כל עוסקי התחום מול עצמם - מי שעמד בהתחייבויותיו ויעדיו העסקיים מרוצה, מי שלא הגיע ל-100% עמידה ביעדים - מאוכזב. מדד ההדבקה בקורונה קובע את מצב הרוח הלאומי, מדד העמידה ביעדים קובע את מצב הרוח של סוכן הביטוח ושל היצרן ומשפיע בדרכו שלו על התנהגות - מי שעמד ביעדיו מאמין כי הוא יכול ומי שנכשל - אראז התת-מודע נכנס לפעולה והשורד הביקורתי הפנימי מספר לנו שאנחנו לא טובים ולא מוצלחים מספיק; הוא משתמש באי העמידה שלנו ביעדים כדי לקבע את טענותיו כלפינו ומחפש כל פרצה רגשית כדי לכווץ, להפחיד ולהחליש אותנו.

במאמר זה יש בי תשוקה עזה לעורר את תשומת לבכם לכך שעמידה או אי עמידה ביעדים עסקיים היא **רק תוצאה**. תוצאה של מה? תוצאה של הדרך שקדמנו לה.

דיבור על תוצאות אינו מספיק

שנים רבות, בתחילת הקריירה שלי, עסקתי במקצועות השירות והמכירות. עבדתי כנציג מכירות טלפוני, כנציג מכירות מדלת לדלת כמעט שנתיים, נציג שימור לקוחות, הקמתי וניהלתי מערכי מכירות. מזה 18 שנים אני מלווה אנשי עסקים ומכירות, כולנו מונחי תוצאות. אחרי למעלה מ-100,000 מקרים שליוויתי, זיהיתי מובהקות משותפת. בעלי עסקים, מנהלי מכירות, אנשי מכירות באשר הם, וסוכני/ות ביטוח ופיננסים במיוחד, חיים יום-יום את **תוצאות המכר**: בסוכנות מצויים יעדים ומדברים בשפה של **תוצאות**, המפקח מטעם היצרן מדבר **תוצאות**, היחסים הכספיים והתגמול משולם אך ורק על **תוצאות**.

למה הדבר גורם? פעמון גאוס קלאסי מציג התפלגות נורמטיבית בכל קבוצה. אתם מכירים את זה גם בסביבתכם. כ-20%

מסוכנים מצליחים ביותר, עמוסים בהפניות, אהודים ואהובים, מקובלים ומוערכים, חיים טוב. הרוב נמצאים במקום טוב באמצע - 'מתגלגלים' להם פעם למעלה ופעם למטה, שטים עם הזרם ושורדים. למטה, בתחתית, נמצאים אלו שמתקשים במיוחד ולעיתים מוצאים את עצמם נפלטים מהתחום.

כמו בבית הספר, באוניברסיטה ובכל מקום שבו אנחנו נמדדים לפי הישגים, הרוב המוחץ של האנשים חווה תחושת תסכול ומבין כי הוא או היא אינם עשויים מאותו החומר שממנו קורצו אותם 20% מצליחנים. זה מייאש, עצוב ולעיתים אף מכעיס.

אז מה עושים?

מסיטים את תשומת הלב מהתוצאה ומפנים אותה לדרך. מגדירים ומעודדים עמידה ביעדי דרך ולא רק בתוצאות. לדוגמה: סוכנות המעסיקה 10 אנשי מכירות טלפוניים, 'יורקת דם' על מנת להאכיל את המערך הטלפוני בלידים, הנציגים מוכרים למי שמעוניין לקנות.

לעיתים קרובות נוצר מצב שבו הלידים הרווחיים יותר, עם הפוליסות הגבוהות יותר, מגיעים לאנשי המכירות החזקים והמנוסים בצוות. כך פועל מי שמחלק את הלידים כדי למקסם הצלחות ולמזער נזקים. מצב זה משמר את מעמדם של החזקים כאלו שמכרו בסכומים גבוהים וממקם אותם שוב ושוב בראש הטבלה.

פסיכולוגיה פשוטה וניסיון החיים מלמד כי חלק גדול מהנציגים שאינם מגיעים להיות בשליש העליון של טבלת התוצאות בוחרים, בין אם במודע ובין אם שלא במודע, להוריד את הרגל מדוושית הגז כיוון שמראש הם יודעים שלא ינצחו, שוב.

כאשר עובד בעל פוטנציאל בסוכנות שלכם מרגיש שלעולם לא יתייצב בשליש העליון של התוצאות - הוא יפרוש ויחפש להגשים את עצמו במקום אחר. אם כן, פוקוס ההשבחה צריך להיות של כל סוכן ונציג שלכם ביחס לעצמו.

הסוכנות היא שדה והמכירה היא הזריעה. תראו, זה פשוט: מפרקים את הדרך לחלקים, ממש

כמו בחקלאות: יש זרעים (לידים), צריך להנביט אותם (טלמיטינג), לזרוע באדמה באופן מוצלח (פגישת מכירה) ולטפח, להשקות, לזבל ולגזום לפי העונות וכדומה (ניהול חוויית הלקוח שלכם בשוטף).

שימוש בנתוני דרך:

■ **מדדו במדויק את כמות האינטראקציות** שמוגדרות מראש כאינטראקציות מכירה - כמה לידים יש לכם? מה איכותם - קר / פושר / חם?

■ **אם גיליתם** שאין מספיק אינטראקציות כדי להגיע למטרות - אל חשש. **תוכלו ללמוד טכניקות** לאיסוף לידים איכותיים מלקוחות, לחזק את מעמדכם בפייסבוק ובדיגיטל, להתייעץ על הנושא עם קולגות, ללמוד ולתרגל ובכך לשפר את התוצאות באופן דרמטי.

■ **לידים הם הזרע** שלנו והזרע הוא הדבר החשוב ביותר כיוון שהוא טומן בחובו את סך כל הפוטנציאל של הצמח. במקרה שלנו, ליד איכותי טומן בחובו פוטנציאל גבוה לסיכונים ופיננסים ולמערכת יחסים מניבה לאורך זמן, כמו בין החקלאי לעץ הפרי.

■ **מדדו במדויק וסמנו בקובץ אקסל/CRM/דף רגיל, את כמות השיחות שקיימתם ללידים ונתחו:** כמה ענו? כמה הביעו סירוב מוחלט? כמה מתלבטים? **מהי ההתלבטות החוזרת על עצמה** בכמות הגדולה ביותר? כמה הסכימו לתת אישור להר ביטוח ומסלוקה? מכמה מהם קיבלתם אישור לבדוק גם בעבור בן/בת הזוג והילדים?

■ **אם גיליתם** את ההתלבטות הנפוצה ביותר שבגינה לקוחות מסרבים להיפגש איתכם **זה מצוין!** תוכלו לבחור ללמוד טכניקות להשפעה ולטיפול בהתנגדויות לקוח, לתרגל ולשפר תוצאות בעשרות ואף במאות אחוזים.

■ **מדדו במדויק את איכות פגישות המכירה ונתחו:** כמה מתוך הפגישות שנקבעו אכן התקיימו? כמה פגישות היו איכותיות ונעימות, עם הר ביטוח של שני בני הזוג? בכמה פגישות נכחו שני בני הזוג? בכמה פגישות הצלחתם להתאים ללקוח המלצות מקצועיות שהובילו למכירת פוליסות או ישום המלצה פיננסית שלכם? מה שווי הפרמיה הנפוצה (פרטו 20/80)? מהו אחוז הסגירה שלכם? מכמה פגישות הוצאתם לידים? כמה לידים על-פירוב קיבלתם בכל פגישה? במקרים שלא סגרתם, מה הייתה ההתנגדות הנפוצה ביותר שעימה התקשיתם להתמודד?

אם גיליתם את המשתנים הללו:

1. אחוז המותקיימות

2. אחוז הסגירה
3. שווי פרמיה נפוצה
4. ההתנגדות הנפוצה

זה מצוין! שיחקתם אותה! עכשיו אתם יודעים אם הצורך שלכם הוא לחזק איזו טכניקה לטיפול בהתנגדות, או שמא יש צורך ללמוד כמה טכניקות של סגירה והנעה לפעולה. אם אתם מוצאים את עצמכם מגיעים לפגישה נוספת כדי להסביר את אותו הנושא מהתחלה לבן/בת זוג שלא נכחו במפגש הראשון נצטרך לחזק את טכניקות תיאום הציפיות טרם הפגישה.

זוהי ליבת המעגל. הקפדתי לפרק לכם את הנתונים למשמעויות עסקיות ואותן לתובנות והמלצות.

אז מהי הדרך?

הדרך היא לתכנן, למדוד את מה שמפורט מעלה, להשביח את עצמכם ואת העובדים שלכם אך ורק ביחס לעצמם, למחוא כפיים על אחוז שיפור ביחס לאדם המבצע את המשימות ולא רק לשבח את מובילי הטבלה. כך ניצור עולם עסקי שבו אנשים רבים יותר מקבלים הכרה על הישגיהם, חווים וטועמים את תשומת הלב של המצליחנים והתת-מודע שלהם מתחיל להאמין שהם כן עשויים מהחומר של המצליחנים ואם רק יתמידו יחוו עוד ועוד שיפור. התכסיס הוא לא רק לחזק את החזקים אלא להביא עוד עסקה אחת ביום גם ממי שממוקמים במרכז הטבלה. זה אפשרי. בואו נעשה זאת.

בנימה אישית,

השנה האחרונה הוציאה ממני ומהצוות שעומד לצידי בקבוצת באלאנס עוצמות חדשות. הקמנו בעבורכם את קהילת באלאנס לסוכני ביטוח בפייסבוק, בפלטפורמת עדיף תקשורת אני מפרסם למענכם את המאמרים פעמיים בחודש ומקפיד להשתתף בכנסים המקצועיים. הגינו רעיונות יצירתיים ודרכי פעולה שטרם הכרתי. הרצון ללמוד כל הזמן את טיבעו וטיבו של השינוי, להתאים את עצמי למענכם ולמעני, להמשיך להשפיע ולצמוח, לתת ערך, אנרגיה ואופטימיות בעיקר בימים אפורים מניע אותי ברמה היומית. חלק גדול מהרוח במפרשים נובע מהחיבוק הענק הזה שלכם, הסוכנים, בעלי הסוכנויות, היצרנים האהובים ועדיף תקשורת.

הכותב הוא מנכ"ל קבוצת באלאנס ומנהל קהילת באלאנס לסוכני ביטוח





מהפכת הדיגיטל וסכנותיה

כיום, ובמיוחד בעקבות הסגרים, המערכות הדיגיטליות הולכות ומשתלטות על חיינו ועל עבודתנו ■ לצד יתרונות טכנולוגיים מובהקים שאפשר וכדאי לאמץ, חשוב לזכור כי המהפכה הדיגיטלית אינה יכולה לבוא על חשבון היחס האנושי והאישי

הקידמה מביאה לפתחנו את החדשנות והתקשורת החדשה. לכן, שאלות רבות נשאלות. למשל: האם השינוי מתאים לכלל המבוטחים בקשת הגילים? האם המבוטח חש בנוח עם השינוי המאלץ אותו כעת לשוחח בטלפון או מול מסך? האם יש מועד שבו נחזור למגע האנושי הישן או שנגזר עלינו להמשיך כך לעד?

שיחות טלפוניות, שאין בהן, כמובן, יכולת של הסתכלות בעיניי המבוטח וקריאת מבע פניו אלא אך ורק העברת מידע יבש באמצעות דיבור ושמיעה - הן שיחות קרות ומרוחקות ואינן מייצרות רגש. יחד עם זאת, במהלך שיחות המכירה עולים תיאורים של מצבים שונים המעוררים רגשות אצל המבוטח ולעתים משכנעים אותו לרכוש את הסל המוצע, אף אם אינו באמת זקוק לו. תופעה זו נקראת "אפקט הפחד" ואני מתנגדת לה לחלוטין.

כאשר אנו פועלים בכפוף לחוזר הצירוף בשיחה, אנו מסבירים למבוטח את הוראות הפיקוח ומבהירים לו על מה עליו לחתום באופן דיגיטלי. זוהי פעולה טכנית לחלוטין ולא אחת, למרבה הצער, היא מנוצלת באופן לא הולם ולא תקין.

למשל, ישנן שיחות שבהן המבוטח מסר למוקדן את הקוד שקיבל במסרון. בכך, שלא בידיעתו ולא בהסכמתו, חשף בפני המוקדן את כל האזור האישי שלו ואת המידע הנמצא בו. בהמשך השיחה המבוטח חותם לעתים, ללא ידיעתו, על טופס מינוי סוכן או על ביטול פוליסה קיימת וכמה פעולות נוספות שלא באמת התכוון להן או לא הבין את משמעותן והשלכותיהן. חוסר ההבנה שלו עלול לעלות לו כסף רב ואף נזק לטווח הארוך בשל כיסויים לא מתאימים או חסרים. זוהי תופעה מדאיגה המאפיינת את העידן הדיגיטלי.

עקב הסגרים הארוכים שחווינו בשיחה של המגפה, ניהלנו עסקים מול מסך

בכמה אמצעים: ZOOM, SKYPE, TEAMS ומיני יישומים דומים במהותם כמו וואטסאפ, פייסבוק, מסנג'ר ועוד. בתקופת הסגר עברתי קורס דירקטורים וחוויתי את כל חללי הבית של הסטודנטים בקורס: אנשים שוחחו מכל מקום אפשרי, אפילו מהמיטה עם נמנמת (פיג'מה), מהמטבח בשעת בישול, מהמרפסת, מהסלון ומהמכונית. היו סטודנטים שבמהלך השיעור חתכו ירקות לסלט, קיפלו כביסה, סידרו את הבית, הקשיבו למרצה ופשוט שכחו לכבות את המצלמה. הם לא היו מודעים לכך שרואים אותם. איזה עולם חדש ומוזר.

להתחשב במאותגרי הטכנולוגיה

מבחינתי, האפשרות לסגור מצלמה בעת השיעור מייצרת מצב מביך. לא נעים לי לדבר לחלוטין ריקה או לתמונה עם שם. ויש כאלה שלא רק מכבים מצלמה אלא גם מכבים את השמע, כדי שלא להפריע לשיעור. מבחינתם אין בכך כל בעיה, אבל לי זה לא נעים כלל. אני מעדיפה אותם בפנים גלויות, מרוכזים וקשובים לשיעור.

מול חברות הביטוח שהתחברו להרצאה היה, לעומת זאת, פשוט וקל. תמיד היה מישהו מטעמן מאחורי הקלעים, כמו בתיאטרון בובות, שמפעיל את הבובה המתאימה בזמן ההצגה.

אך בשיחות מול מבוטחים, ובמיוחד המבוגרים שבהם, היה צורך להטמיע את התהליך הדיגיטלי, והוא לווה בהתחלה בפחד, בחשש, בחוסר ביטחון ובקשיי תפעול. לא תמיד הייתה המצלמה מכוונת בזווית הנכונה ולא תמיד עבדה כראוי. עם זאת, לאחר שהושגה הבנה מלאה של מערכת ההפעלה, השיחות האישיות התנהלו היטב.

השיחות החלו כמובן בנושאים יום-יומיים על הקורונה ומצב הרוח הכללי. אפילו סקרנו את המראה האישי והערנו בהתאם: רזית, שמנת, איזה שיוף יפה וכד'. משם גלשה השיחה לעניינים מקצועיים.

האפשרות לראות זה את זה בעיניים ולנהל שיחה פנים אל פנים מייצרת קירבה גדולה בהרבה מזו של שיחת

טלפון. בזכותה זמן השיחה התארך למעלה מן המתוכנן כי ארבעים דקות בלבד לא הספיקו לנו. אין ספק, הטכנולוגיה החדשה מאפיינת עולם חדש ודיגיטלי, בתקופה של נגיף הרסני, שלמרבה הצער אינו מתכוון להיעלם מעולמנו בעתיד הקרוב.

במהלך התקופה קיימה עולם הבריאות שני קורסים מקוונים באמצעות הזום. כל אחד מהם נמשך כחצי שנה עם יום לימודים ארוך של כחמש שעות. לפעמים חרגנו מן הזמנים, גלשנו לשיעורים ארוכים יותר, המרצה העלה את המצגת ואנו ניתחנו את המצבים השונים, שוחחנו עליהם וקיימנו דיונים והסברים.

בכל שיעור היה אחד מאיתנו אחראי על השאלות בצ'ט, החלפת מרצים, יציאה להפסקה. התהליך כולו נעשה בדיגיטל. חלק מהתלמידים ישבו עם מסך סגור, אכלו ושתו להנאתם. אלו הם לא מצבים רגילים בכיתה.

פרסום בדיגיטל מעיד על פער גדול בין חברות הביטוח לסוכני הביטוח, שמפרסמים את אותו התוכן עם תחרות זהה על אותו לקוח. לסוכני הביטוח אין תקציבים כאלה.

כאשר סוכן הביטוח מפרסם את מרכולתו, עליו למקד את הערך המוסף שלו ובמקביל לפנות לקהל יעד מוגדר, כגון ביטוח דירות יוקרתיות, ביטוח לבתים משותפים, אנשי קבע וכדומה. בשפה מקצועית עליו "לצבוע" את הפרסום. בשפת הפרסום, "אוקיינוס כחול" הוא פרסום שבו אנו מייצרים קהלים חדשים. זאת, לעומת "אוקיינוס אדום", שבו שורצים "כרישים" רבים ומתקיים מצב של תחרות תמידית בין כל השחקנים על אותו קהל. היתרון שלנו, הסוכנים, הוא במקצועיות וביכולת להגדיר במדויק את הפתרון הביטוחי.

את הלקוח הקיים חייבים לטפח ולהעשיר בתשומת לב רבה. אפשר לעשות זאת באמצעות השקעת משאבים דיגיטליים כגון מסרונים אישיים, ניוולטר ועוד. סוכן יכול לתפעל לבדו את הפרסום הזה והוצאתו יכולה להגיע לכ-1,000 שקלים לחודש, כמובן לאחר שהכשיר פקיד/ה לשלוח את המידע למבוטחים.

אם יחליט להפעיל שירותי מידע חיצוניים, ההוצאה עשויה לגדול לכ-5,000-3,000 שקלים לחודש.

סוכן שמחזיק בחשבון פייסבוק יכול להזין כתובות של דואר אלקטרוני של מבוטחיו למערכת הפרסום של הפייסבוק. זוהי הוצאה של כ-500 שקלים לחודש.

אפשרות נוספת היא להכין רשימת תפוצה של המבוטחים ולשלוח ניוולטר או עדכונים שוטפים דרך מערכת ה-CRM. אישית אני משתמשת במערכת באפי, שדרכה

אפשר לשלוח הודעות אישיות בנושא תפעול ו/או שיווק. החומר יתויק וכך אנו מרחיבים את הפעילות מול הלקוח. חשוב שהתוכן ייכתב בשפה ברורה ולא בשפת ביטוח שאינה מובנת בדרך-כלל ללקוח.

מיותר לציין שהלקוח חייב לאשר בכתב את נכונותו לקבל מידעים כדי למנוע שליחת חומרים שמכונים ספאם.

כאשר מקלידים בגוגל שם של סוכנות ועולה תוצאה - זהו כרטיס הביקור שלנו. האתר שלנו חייב להיות נקי ואסתטי ומובן. הוא לא חייב להיות מתוחכם מאוד, אך עליו להיות מושך את העין.

בתוצאה שנייה יופיע דף הפייסבוק של הסוכנות והדבר מעיד על פרסום היקפי.

אבל רגע, מה עם 'העולם הישן'? האם עלינו לשכוח ממנו? הפגישות האישיות, ההרצאות הפרונטליות, המפגשים עם החברים, החיבוק, הנשיקה, הצחוקים, השיתוף שאנו כל כך מתגעגעים אליו - מה עם כל אלה?

ללא ספק, עם חזרה לפגישות פרונטליות, שנותרו גם היום חיוניות מאוד ומחזקות את הקירבה והשיח האישי ואת היכולת לגלוש לפרטים, מתברר לפעמים שחלק מציבור המבוטחים קיבל את השינויים שנכפו עליו, הפנים את כללי 'העולם החדש' ואימץ אותם לחלוטין. הוא דווקא שמח לשוחח עם הסוכן מביטו, באמצעות מצלמת הרשת, ומעדיף לוותר על כניסה למכונית ונהיגה ממושכת בפקקים, חיפוש חנייה ומריחת זמן.

לצד אלה, ישנו עדיין ציבור גדול שאינו מוכן לוותר על הפגישות האישיות ומקדיש את זמנו להגעה ולפגישה פרונטלית עם הסוכן. גם לציבור זה עלינו להקדיש תשומת לב ויחס.

לסיום, תהייה: **האם הדיגיטל מחליף את המגע האנושי?** מגע אנושי אינו מהווה תחליף לעולם הדיגיטל משום שעולם הדיגיטל בא רק לסייע באופן העברת המידע.

בשיחת וידאו ובשיחה פרונטלית עם המבוטח אנו מזהים בשפת הגוף אם קיימת תסכולנות ביטוח, אם צריך להמשיך לגרות את המבוטח לקבלת מידע, אם להוביל אותו בשיחה עד לפתיחות מלאה ועוד.

אי אפשר ואין מקום להתעלם מהעולם החדש ששמו דיגיטל.

קרדיט ל-N.M דיגיטל על הסיוע.

הכותבת היא מומחית בריאות וסיעוד, חברה במועדון הסוכנים MDRT, חברה בצוות אתרים מתחזים, מנכ"ל משותף בחברת עולם הבריאות



ישראל על המפה בתכנון פיננסי



EFA EFP

**European Financial
(EQF 5) Adviser TM**

תשאל לקוח ובחינת צרכים
ורצונות, ניתוח תיק לקוח, התאמת
תיק לקוח לצרכים ורצונות,
התייחסות להיבטי מיסוי רלוונטיים,
תכנון פרישה

**European Financial
(EQF 6) Planner**

ניתוח מעמיק של מצב קיים, צרכים ומטרות, תכנון
פריסת השקעות ומציאת פתרונות מותאמים
למטרות התייחסות להיבטי מיסוי רלוונטיים
לפריסת הנכסים וסוגיהם ליווי מתמשך להתאמת
התיק לשינויים ולתמורות בעולם

ההסמכה פותחת פתח לפעילות ושיתופי פעולה פיננסיים
בכל העולם ואפשרות לעסוק ביעוץ השקעות באירופה



להרשמה צרו קשר 073-7966655
דרך משה דיין 52 ת"א | adif-college.co.il

דיגיטלי או אישי

חני שפיס

בינה מלאכותית, בינה אנושית ותיקון עולם

רגע לפני שהטכנולוגיה מחליפה את המגע והרגש האנושי, עלינו למצוא דרך לשלב בין
בינה מלאכותית לבינה אנושית ולייצר עולם טוב יותר



האם ב-2040 מכונות חכמות יחליפו עובדים, רופאים, סוכני
ביטוח, בנקאים?
האם רובוטים סיעודיים יחליפו את המטפל האנושי?
ארגונים רבים כבר החליפו חלק מהעובדים במכונות. בעולם
ההשקעות מרבית התחומים הזוכים להשקעה הם מעולמות
הטכנולוגיה, סייבר, בינה מלאכותית ופחות השקעות
בטכנולוגיות חינוך (Ed Tech), אקולוגיה ובינה אנושית.
בתחום הבריאות, שבו אני עוסקת ואותו אני חוקרת, מגפת
הקורונה היוותה מאיץ משמעותי לשירותים דיגיטליים כגון:
רפואה מרחוק (Tele-Medicine טלה-רפואה), רובוטים

בחדרי ניתוח, מציאות מדומה AR, סייבורגים ופיתוחים
טכנולוגיים נוספים שהחליפו את העיניים והידיים של
הרופא.
בתקופת הקורונה, למעלה מ-30% מהציבור בארץ התנסה
בשירותי רפואה מרחוק ולא מדובר רק בצעירים טכנולוגים.
ההערכות הן כי ב-2025 ההשקעות בשוק העולמי ברפואה
מרחוק יגיעו לסכום של למעלה מ-170 מיליארד דולר.

מהו המחיר שנצטרך לשלם על אובדן המגע האנושי?
אנו מבינים שטכנולוגיה, חכמה ויעילה ככל שתהיה, אינה
יכולה להחליף את המבט והמפגש הפיזי של הרופא, את
מגעו המנוסה או היד המנחמת של האחות או הקשב
והאמפתיה של המטפלת הסוציאלית.

מכונות חכמות הן אמנם מהירות, מדויקות יותר, יעילות
ורציונליות באופן עקבי, אך **לבני אדם**, לעומת זאת, ישנה
יכולת לדמיון, לצפות, להרגיש ולשפוט מצבים משתנים.
לבני האדם יש יכולות אינטואיטיביות ורגשיות או רגישות
תרבותית.

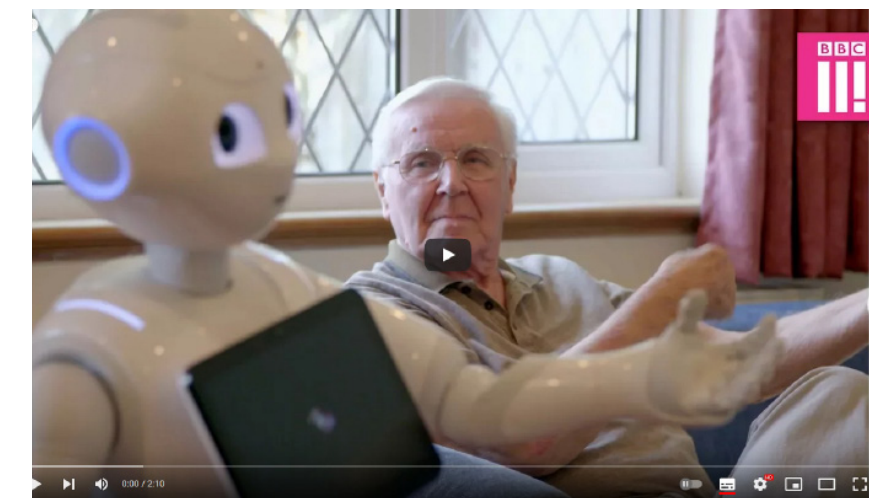
דר' וינהבר, חוקר חברה וטכנולוגיה, כתב בספרו **טכנו.
אנושי** כך: "אנחנו, כבני אנוש, כמהים לתיקון הטכנולוגי,
מבקשים שהטכנולוגיה תתקן בשבילנו את העולם - 'טיכון
עולם' (מלשון טכנולוגיה). המחיר הוא פגיעה בערכים
אנושיים כמו זהות, פרטיות, חופש ביטוי".

**איך יוצרים מודל שמשלב בין הבינה המלאכותית והבינה
האנושית?**

תגבור ההשקעות בפיתוחים העוסקים בחינוך, אקולוגיה,
בריאות, ניהול אנושי ואישי של אירועים רפואיים, קידום
מודלים משולבים המאפשרים מפגש פיזי עם הלקוח תוך-
כדי התייעלות דיגיטלית.

ב-2040 הטכנולוגיה אולי תכווץ את העולם ששביבנו
ותחבר אותנו לכל אחד, מכל מקום לכל מקום, אך היא גם
מאיימת להפריד בינינו אם נאבד את הצורך במגע אנושי
החינוכי כל כך ל"תיקון עולם!"

הכותבת היא מרצה ויועצת בתחום הבריאות



קישורים

<https://www.youtube.com/watch?v=XuWPSiOB-gs>

<https://hbr.org/2021/03/ai-should-augment-human-intelligence-not-replace-it>





דיגיטל או שירות אנושי - הדילמה הנצחית

אף שהעולם הדיגיטלי הולך ומשתלט על תחום השירות, ישנם עדיין רבים המתקשים להתמודד עם הטכנולוגיה החדשה וזקוקים לחום אנושי ■ כנותני שירות עלינו לאמץ את העולם החדש אך בו זמנית לא לזנוח את השירות האנושי המוכר

כך בין מוצרים, תוספות ושלל פריטים מן התפריט ולבסוף מאשר ומשלם. כל שעליו לעשות אז הוא לגשת אל עמדת קבלת ההזמנות ולהמתין לארוחתו, שתגיע כשמספרו או שמו יוכרו ברמקול.

במצב זה הלקוח אינו נזקק לשירות אנושי כלל, הוא אינו מדבר עם איש!

כל שעל הלקוח לעשות הוא לבצע את הזמנתו הדיגיטלית בהתאם לרצונו ולהעדפותיו, לאסוף את ההזמנה ולשבת לאכול.

ומה עם השירות האנושי? לפעמים לקוחות מתלבטים - אם רוצים רוטב כזה או אחר, אולי יש בו רכיב אלרגני שכדאי להימנע ממנו וחשוב לברר מבעוד מועד. לעיתים לקוח מבקש לדעת מידע שמסך ההזמנה אינו מספק, אלא רק תשובה אנושית תוכל לפתור את לבטיו.

כמו-כן, מילות נימוס כגון: "בבקשה", "בתיאבון" נעדרות מן ההזמנה במסך. וטרם הזכרנו חיוך, שבימים רגילים (טרם קורונה) הוסיף המון ותרם לאווירה חיובית. בימים אלה, שבהם אנו עוטים מסיכות, אפשר להבחין בחיוך רק בזוויות העיניים.

יתרונות וחסרונות

הדיגיטציה נכנסה לחיינו לאט וביעילות. יתרונותיה: אפשר לבצע הזמנה דיגיטלית בכל שעה, מכל מקום, מכל כלי תקשורת נוח למשתמש - מחשב, טלפון נייד, אייפד. לעיתים השימוש בטכנולוגיה הדיגיטלית מקנה הנחות מסוימות (במזון, למשל, מקובל כי רכישה באמצעי דיגיטלי מקנה 5% הנחה).

דוגמה נוספת: אם מדובר בהזמנות לתעופה, מלונאות, מופעי תרבות, זימון תורים למרפאות - למשתמש/מוזמן ישנה האפשרות לבדיקת לוחות זמנים מרובים, הוא אינו מטריד/מבזבז זמן של פקידים או נציגי שירות, אך, מנגד, לא תמיד הבחירה תהיה הבחירה הטובה ביותר לו או המקצועית הנכונה.

חסרונות: האפשרות להשתמש בדיגיטציה אינה זמינה

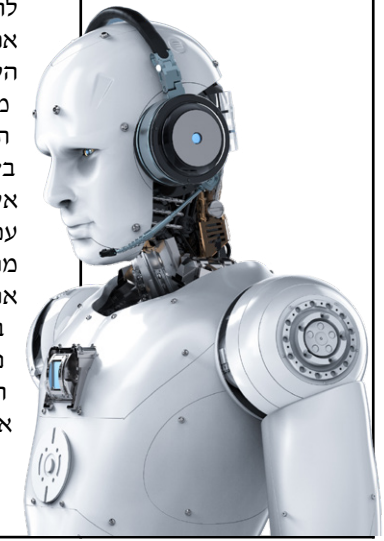
אז מה אנחנו מעדיפים בעצם - דיגיטל או שירות אנושי? התשובה אינה חד משמעית, אך אם לשפוט על-פי ההתנהלות שחוונו במהלך השנתיים האחרונות, מאז פרצה לחיינו מגפת הקורונה, התשובה הנכונה תהיה ככל הנראה "היברידית".

המושג "היבריד" אינו חדש בעולם. אך אט-אט נכנס לחיינו, במינוחים שונים, בהתאם ליכולת של המשתמש. השימוש בדיגיטל או בשירות אנושי יהיה תלוי יכולת של של שכבות גיל שונות ואוריינות טכנולוגית - החל משימוש בדיגיטל באופן מוחלט "מיטיבי לכת", עבור בדיגיטל חלקי וכלה באפשרות ובצורך לדבר עם נציג אנושי כשמתעוררים קשיים או כאלה שמראש ייעזרו בשירות אנושי בלבד.

סביר להניח שמרבית הצעירים יעדיפו את השימוש בדיגיטל באופן מלא בלבד, שכן צעירים אלה נולדו לתקופה שבה פעולות רבות מחיינו נעשות באופן דיגיטלי. זאת לעומת מבוגרים שהם לרוב פחות טכנולוגים או לא טכנולוגים בכלל, ויעדיפו לפיכך שירות אנושי בלבד.

על ההבדלים שבין שירות אנושי לדיגיטל אפשר ללמוד מהחיים. לדוגמה, כשנפתח סניף מקדונלד'ס הראשון בישראל השתרכו תורים ארוכים בסניף של לקוחות שרצו להזמין ארוחה. כשהגיע תורם התעניין הנער בדלפק איזו ארוחה הם רוצים להזמין, אילו תוספות, רטבים ועוד. הלקוח, שלא הכיר עדיין את המבחר והמנות, התעניין לדעת מה האפשרויות העומדות בפניו - אילו מנות מוגשות, אילו תוספות, אילו רטבים. ההזמנה התנהלה באמצעות דו שיח בין הלקוח למקבל ההזמנה, בסביבה רוחשת ורועשת למדי. אלה היו ימים של שירות אנושי ולא ממוחשב.

עם הזמן, הכניסה מקדונלד'ס (וכמותה גם של חברות, מוסדות וארגונים כגון חברות תעופה, מלונאות, רשתות אופנה ועוד ועוד) מכשור דיגיטלי מתקדם להזמנה עצמית בסניפים או באמצעות אתר הרשת. המכשירים בסניפים ניצבים בצד, בכניסה לסניף, הרחק מדלפק ההזמנות, וכל המבקש לבצע הזמנה באמצעות המסך הדיגיטלי בורר בין אפשרויות רבות, מקיש את הזמנתו על גבי המסך, עובר



בעבור כלל האוכלוסייה ולא תמיד אפשרית. למשל, אדם מבוגר שאינו מורגל בטכנולוגיה יתקשה לזמן לעצמו תור לרופא דרך אתר קופת החולים, או להיכנס לתיק הרפואי שלו ולראות תוצאות בדיקות למשל. תחת זאת, ייאלץ להשתמש בשירותי הטלפון כבעבר, שגם הם לעיתים נוחים פחות ויעילים פחות כי יש להקיש ספרות על מנת להגיע לשלוחה/לשירות המבוקש, ופעמים לא מועטות הוא נתקל במענה מוקלט שמוסר כי קישור יישלח אליו בהודעת סמס - הודעה שרק מביאה אותו לחוסר יכולת להתקדם בקבלת השירות שאותו ביקש לקבל, כי גם המערכת הטלפונית שולחת אותו אל אתר האינטרנט, שבו הוא מלכתחילה התקשה להתמצא. לכן, למרות יתרונות הטכנולוגיה, גם היום עדיין חשוב שנשמור על האפשרות של שירות אנושי. פעמים רבות עולה הדיון בנושא חווית לקוח - מהו השירות שחווה, כיצד ידרג את השירות. נקודה למחשבה כאן: האם דיגיטל הוא שירות או אמצעי? האם שירות אנושי הוא בר מדידה? דוגמה אחת לחשיבותו של שירות המשלב דיגיטל ומענה אנושי מהווה מקרה אמיתי שבו הזמנתי צימר דרך האינטרנט. יתרונותיו של הדיגיטל עלו כבר בשימוש הנוח באתר - אתר בהיר, ברור, עם תמונות מרהיבות ומידע למרבית השאלות שחיפשתי. כשרציתי לברר נושאים נוספים - התקשרתי.

לטלפון ענה אדם אדיב שהשיב לשאלותיי בסבלנות ראויה להערכה ואף הוסיף מידע על הסביבה. יחסו, עזרתו ואדיבותו חיזקו את תחושתי שהחלטתי לבחור בבילוי באזור זה הייתה נכונה. כשהגעתי קיבלו בעלי המקום את פני בחיוך רחב והעניקו לי את התחושה שהם כאן כדי להעצים את החוויה, חוויית שירות לקוח.

ואיך כל זה קשור לביטוח?

שאלה מצוינת. ככל שנשכיל לשלב את הדיגיטל עם שירות אנושי, כך נוכל לפנות לקשת רחבה מאוד של לקוחות, וכל אחד מהם יוכל לקבל תשובות ופתרונות בהתאם ליכולות הטכנולוגיות שלו.

בעבודתי עם סוכני ביטוח וסוכנויות ברחבי הארץ אני פוגשת לקוחות רבים שמצד אחד הם טכנולוגיים למדי ומעדיפים את השימוש בדיגיטל - תקשורת דרך המייל/וטסאפ ובכך מקצרים זמני טיפול של המשרד. מנגד, אני פוגשת לקוחות שמגיעים למשרדים כדי לחדש ביטוח רכב/דירה ומבקשים לקבל את הפוליסה מודפסת על דפים. לסיכום, אם אמרו פעם את המשפט "ברומא התנהג כמו רומאי", היכולת המופלאה של סוכני ביטוח לדבר בשפתם של לקוחותיהם - דיגיטלית או אנושית או היברידית - היא זו שתביא להצלחתם!

הכותבת היא יועצת ארגונית



Content Marketing

שיווק באמצעות תוכן לפעילים בענף הביטוח והחיסכון

ציר הפעילות האפקטיבי ביותר להשגת לקוחות חדשים וטיפול לקוחות קיימים. עכשיו גם אצלך!



לשיחת היכרות 03-9076000
www.Anet.co.il | info@Anet.co.il

WIN BACK CONTROL

Ransomware IN CRITICAL TIMES YOU NEED TO HAVE IMPACT



ניהול מו"מ
אל מול מערכת יריבה



מענה כולל
למשק מבטח מבוטח



מעטפת מלווה
להנהלת החברה

**CRITICAL
IMPACT**

קריטיקל אימפקט השליטה חוזרת לידיים שלך
in | www.crt-imp.com | 072-337-7777 | office@crt-imp.com

עידן חדש

עו"ד שלומי הדר

מהפכת המטבע הדיגיטלי

בעודנו מתרגלים למהפכה בשוק התשלומים המתחוללת לנגד עינינו, בנקים מרכזיים בארץ ובעולם כבר חושבים על המהפכה הבאה - יצירת מטבע דיגיטלי אשר יגביל את כוחם של הבנקים וחברות האשראי



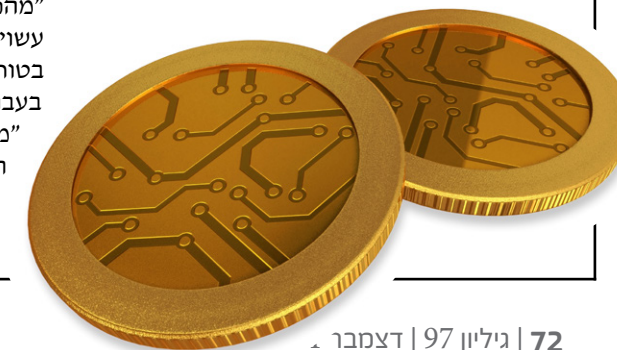
הקדמה

האנושות נמצאת בעיצומה של מהפכה דיגיטלית, אשר אינה פוסחת על המערכת הפיננסית. בשנים האחרונות מתחוללים שינויים משמעותיים בקצב מהיר בשוק התשלומים בישראל ובעולם ומשבר הקורונה האיץ תהליכים אלו. עולם התשלומים אינו עוד נחלתם של המוסדות הפיננסיים לבדם.

תעשיית הפינאנס משגשגת בארץ ובעולם וחברות הזנק (סטארטאפ) מפתחות רעיונות חדשים לגבי האופן שבו נבצע תשלומים בעתיד. ישמוני התשלום הסולריים נכנסו לשימוש נרחב לפני כמה שנים ובעת האחרונה גם החלה היכולת לשלם מכרטיס החיוב במסוף של בית העסק באמצעות טלפון סלולרי.

גם ענקיות הטכנולוגיה העולמיות מגלות עניין הולך וגובר בתחום. רובן ככולן מציעות פתרונות תשלום שונים וחלקן מתיימרות להציע מטבעות דיגיטליים שיחליפו את הכסף שהבנקים המרכזיים והמערכת הפיננסית המסורתית מספקים מזה שנים רבות, או לכל הפחות יתחרו בו.

לאור ההתפתחויות המהירות בכלכלה הדיגיטלית העולמית ובעיסוקם של בנקים מרכזיים מובילים בעולם בנושא הנפקת מטבעות דיגיטליים קמעונאיים (Central Bank Digital Currency) כאמצעי תשלום שישמשו את הציבור הרחב, לצד אמצעי תשלום קיימים, החל בנק ישראל בניסוי להנפקת "שקל דיגיטלי". בכך הצטרף הבנק למרבית הבנקים המרכזיים בעולם,



שמקיימים גם הם ניסויים דומים במתכונת שבה הבנק המרכזי של אותה המדינה יקבע את כמותו של המטבע הדיגיטלי, את אופן השימוש בו, ואת הרגולציה שתחול עליו.

הרקע להחלטה לבחון הנפקה אפשרית של שקל דיגיטלי

בחודש מאי 2021 פרסמה "ועדת ההיגוי של בנק ישראל להנפקה אפשרית של שקל דיגיטלי" דוח ציבורי, שכתרתו "שקל דיגיטלי של בנק ישראל - תועלות אפשריות, טיטוט מודל וסוגיות לבחינה". הדוח פורסם במטרה לעדכן את הציבור הרחב, לרבות גורמים שונים במשק הישראלי, בדבר התקדמות הבחינה שבנק ישראל עורך לגבי סוגיית המטבע הדיגיטלי. על פי המתווה המסתמן, יספק בנק ישראל את השקלים הדיגיטליים ל"ספקי שירותי תשלום" כגון בנקים מסחריים, חברות כרטיסי אשראי וגופי טכנולוגיה פיננסית, המכונים פינאנס (באנגלית: Fintech). בתנאי שאלה עומדים בדרישות החוק והרגולציה שבנק ישראל ורשויות אחרות יעמידו. גופים אלה יציעו שירותים פיננסיים שונים והציבור הרחב יבצע את פעולות התשלום בשקל הדיגיטלי באמצעות אותם הגורמים.

מהפכה פיננסית

לכניסת מטבע דיגיטלי מוכר על ידי מדינת ישראל ישנם מספר יתרונות מרכזיים. עושה רושם שהנפקה של מטבע דיגיטלי באמצעות בנק ישראל תבטא "מהפכה פיננסית" במדינת ישראל, שכן השימוש בו עשוי להוות אלטרנטיבה יעילה, ודאית, מתקדמת, בטוחה, נוחה ונגישה לציבור לביצוע תשלומים, גם בעבור אזרחים שאין להם חשבון בנק או מוגדרים "מסורבי אשראי". הנפקת המטבע הדיגיטלי תתמוך בכניסת שחקנים חדשים למערך התשלומים. כמרכז, השימוש בשקל הדיגיטלי

ייתן מענה נאות לצרכים של הציבור בתחום התשלומים, שכן הוא ייעשה באמצעים דיגיטליים שונים כגון מחשב, טלפון חכם ואף שעון חכם. מחזיק שקל דיגיטלי אינו חייב להיות בעל חשבון בנק המתנהל בבנק מסחרי. הוא יכול להחזיק את השקל הדיגיטלי בארנק הדיגיטלי שלו. השקל הדיגיטלי יועבר על ידי מחזיקו לצדדים שלישיים באופן מאובטח ומוצפן, ללא עמלות או תיווך ולמעשה, השקל הדיגיטלי עשוי ליתר את הצורך בכרטיסי אשראי. זוהי אפוא תשתית תשלומים חדשנית, יעילה וזולה. תועלת נוספת היא תמיכה במדיניות הממשלה לצמצום השימוש במזומן, תוך כדי הלימה עם כללי איסור הלבנת הון ומאמצי הממשלה למניעת "העלמות מס".

אפיק ביטוח חדש

לכניסתם של מטבעות דיגיטליים למסחר בישראל ולסחר הבינלאומי יש אפקט נוסף ורחב יותר, חוצה גבולות ומקל על עסקאות מהירות ובינלאומיות, משחרר תלות בבנקים ובבירוקרטיה שמייקרת עסקאות או מעכבת אותן. לצד האפשרות של ענף הביטוח לנצל מטבעות אלו כאמצעי תשלום נוסף בעבור עסקאות ביטוח ובהיעדר בנקים המעורבים בניהול מטבעות דיגיטליים ושמירתם, שימוש ושמירה של מטבעות דיגיטליים, וכן הצורך בהגנה מפני הונאות, גניבות, אירועי סייבר וכיוצא בזה, מעלים לענף הביטוח שורה ארוכה של הזדמנויות פז להיות הגורם שמתקף מטבעות דיגיטליים, מייצר יציבות, מונע זעזועים או נזקים הנובעים מחולשותיו של העולם הדיגיטלי ומסיכונים ומאפשר עסקאות יצירתיות באמצעי תשלום מתקדמים.

הכותב הוא עו"ד ממשרד ג'ון גבע, הדר ושות' עורכי דין ומגשרים. משמש חבר ועדת הגנת הפרטיות בלשכת עורכי הדין



RegTech - להפוך את הרגולציה מנטל לנכס

בעשור האחרון קצב שינויי הרגולציה החלה על גופים פיננסיים מואץ מאוד ומקשה על תפקודם ■ RegTech, תחום צעיר ומתפתח מאוד בעולם, עשוי להקל מאוד בהתמודדות עם האתגר הרגולטורי ולחסוך כסף וסיכונים מיותרים

"איזה כיף! רשות שוק ההון פרסמה חוזר חדש ואני צריכה לעבור עליו, לפרק אותו לסעיפי פעולה, להבין מה השתנה ולהטמיע את זה אצלנו בחברה!", אמרה אף אחת אף פעם...

נכון, אנחנו לא באמת רוצים להתעסק ברגולציה, אבל לניהול סיכונים הציות והקטנתם ישנה השפעה ישירה על מדיניות ניהול הסיכונים של הגוף הפיננסי המפוקח ולכן הם קריטיים בעבור כל חברת ביטוח, חברה מנהלת וסוכנות ביטוח.

אתגר יישום הרגולציה הוא אחד האתגרים הגדולים של כל גוף מפוקח כזה - חברת ביטוח, חברה מנהלת וסוכנות ביטוח, מכמה סיבות:

ראשית, זוהי עבודה שאיננה מייצרת הכנסות אלא הוצאות בלבד. כל הגופים המפוקחים הם גופים הפועלים למטרות רווח ולכן באופן טבעי ילחצו להקטנת הוצאה זו.

שנית, קצב שינויי הרגולציה הואץ בעשור האחרון לאין שיעור: קצב עדכוני הרגולציה עמד לפני עשור על כ-60-40 לשנה ומאז 2015 עומד על ממוצע של 180(!) לשנה. היקף הרגולציה שאליה הגוף המפוקח כפוף גדול מאוד ומורכב מאוד ומובן כי זיכרון אנושי אינו יכול להכיל את כל המידע הדרוש.

שלישית, יישום נכון של הרגולציה הוא נושא סבוך, כפוף לפרשנויות וגורר חילוקי דעות בין גורמים בתוך הגוף המפוקח על אופן היישום הנחוץ וההשפעה שלו על השרות והמכירות של הגוף.

רביעית, בשל הצורך למלא אחר הוראות רבות כל כך ובשל הגברת אמצעי האכיפה וסמויות האכיפה של הרגולטורים, החשיפה להפרת רגולציה הולכת וגדלה. החשש מהטלת עיצום כספי ומבעיית המוניטין הנגזרת מכך הוא חשש אמיתי המלווה נושאי משרה ובעלי תפקידים רבים בגוף המפוקח.

האתגר הולך וגדל כאשר הגופים המפוקחים ממשיכים להשתמש באותם כלים קיימים לניהול הטמעת הרגולציה. הכלים הקיימים הם בעיקרם ידניים ומחייבים

מעקב אחר עדכוני הרגולציה והזנתם ידנית לקובצי אקסל או למערכות כאלו או אחרות הקיימות בחברה ונוסף על כך נדרשת עבודת פירוק לסעיפי פעולה. מאחר שמדובר במאגר מידע המתעדכן באופן תכוף בגלל שינויי הרגולציה כאמור, קיים קושי אמיתי לעקוב אחר ביצוע היישום ולתעד את כל הפעולות והבקורות המבוצעות בגוף המפוקח. מדובר במאות או אפילו אלפי רשומות אשר להם נלווים מסמכים, דוחות בקרה, משימות ועובדים ומנהלים רבים בחברה אשר לוקחים חלק בהוצאה לפועל של חובות הציות.

מניסיוני האישי, בגופים קטנים ובינוניים המעסיקים פחות מ-1,000 עובדים האתגר גדול עוד יותר. כמויות הרגולציה הן אותן הכמויות החלות על גוף המעסיק אלפי עובדים, אך המשאבים הקיימים בגוף קטן מועטים במיוחד, מה שהופך את המשימה הזו למשימה כמעט בלתי אפשרית.

על האתגרים הללו עונה תחום טכנולוגי בשם RegTech (Regulation Technology). תחום זה נמצא בגידול עצום בעולם. בשנת 2021 הכנסות התחום יגיעו ל-7 מיליארד דולר והן צפויות לגדול בכל שנה בלמעלה מ-20% ולהגיע לכ-26 מיליארד דולר ב-2026. תחום זה נכלל במסגרת תחום הפינטק, אשר נהנה, כידוע, מפריחה גדולה גם הוא בשנתיים-שלוש האחרונות.

מעט חברות RegTech בישראל

כ-60% מחברות ה-RegTech רשומות בארה"ב או באנגליה, שם נמצאים השווקים הפיננסיים הגדולים והרגולטורים הפיננסיים הגדולים בעולם. רק כ-3% מחברות ה-RegTech בעולם רשומות בישראל.

על פי מחקרים, עיקר הגידול הצפוי בתחום ה-RegTech הוא בתחום יישומי ענן. אך לפני שנים בודדות החלו גופים פיננסיים להשתמש בענן. שינוי זה מאפשר לגופים פיננסיים מפוקחים ליהנות מחזית

הטכנולוגיה ביישום פתרונות חכמים וטכנולוגיים בעלויות נמוכות, אשר לא רק יקטינו את עלויות הציות באופן ניכר, אלא גם יצמצמו באופן ניכר את החשיפה להפרות רגולציה ולכן יקטינו עד מאוד את סיכוני ההפרה.

גם הפלטפורמה של PIL לניהול רגולציה וציות מבוססת על הענן. הפלטפורמה כוללת רשימות ציות מוכנות בעבור הגופים המפוקחים - "צ'קליסטים". הצ'קליסטים הם גנריים ומתאימים לכל הגופים המפוקחים מאותו סוג. הם מתעדכנים באופן שוטף בהתאם לשינויי רגולציה והשימוש באמצעות גופים רבים באותו צ'קליסט גורם לו להשתפר ולהשתכלל כל הזמן.

הרשימות הללו חוסכות את הצורך לעקוב אחר שינויי הרגולציה ולעדכן ידנית את הדאטה של הגוף המפוקח. אל הרשימות אפשר לקשור את המשימות והמסמכים של הגוף הספציפי, להפעיל אוטומציה, לקבל תזכורות ולשתף אחרים במשימות ובמסמכים. יכולות חיפוש חכמות מאפשרות קיצור מהותי של הזמן הנדרש לחפש ולנהל מסמכי רגולציה או את המסמכים של הגוף המפוקח.

בקרוב יתווסף פיתוח נוסף המאפשר לנהל את ישיבות הדירקטוריון וועדות הדירקטוריון, ליצור סדר יום לישיבות הנובע רובו מהרגולציה ולתכלל את כל דיווחי הרגולציה הפנים-ארגוניים בתוך הפלטפורמה לסגירת מעגל הציות שהרגולציה מחייבת.

נוסף על כך, שימוש במערכת טכנולוגיות מסייע רבות בעמידה בדרישות הרגולטור וכתוצאה מכך בהקטנה רבת משקל של הסיכון והחשיפה לנקיטת עיצומים וקנסות מצד הרגולטור. בהתאם לתקנות הפחתת סכומי העיצום הכספי [תקנות הפיקוח על שירותים פיננסיים (ביטוח) (הפחתה של סכומי העיצום הכספי) התשס"ח (2007)], לרשות שוק ההון ישנה הסמכות להפחית את סכומי העיצום הכספי המוטלים על גופים מפוקחים ככל שלא מדובר בהפרה חוזרת או כשהמפר יכול להראות כי נקט פעולות למניעת הישנות ההפרה ולמניעת הנזק. שימוש במערכות הטכנולוגיות מתעד את עבודת הבקרה והאכיפה בארגון ומעניק תיעוד מלא ומסודר של תהליכי ניהול הרגולציה ובכך מאפשר לגוף המפוקח להראות לרגולטור במידת הצורך כי הוא מבצע תהליכי ניהול רגולציה מוסדרים.

העתיד כבר כאן, גם בתחום הרגולציה. הטכנולוגיות שייכנסו בשנים הקרובות לא יהפכו את הרגולציה לחוויה מהנה, אבל העבודה הידנית המהווה מקור לטעויות תוחלף בטכנולוגיה אשר תהיה נוחה הרבה יותר, תקטין מאוד את הסיכון להפרות רגולציה ותחסוך עלויות וזמן רב ובעיקר את כאב הראש הגדול והיומיומי המוכר כיום לכולנו.

הכותבת היא מנכ"לית ומייסדת Global PIL



מדברים אונליין

מערכת עדיף
מוסיפה לכם ערך
בסדרת הפקות תוכן





מבחי הכשירות של הלקוח

בכל הנוגע לשוק הפיננסים, "לקוח כשיר" הוא מונח מורכב בעל כמה היבטים ■ מאמר זה מבקש לעשות סדר בבכּי החקיקה ולהגדיר את המותר והאסור

בקרוב העוסקים בשוק הפיננסים, המונח "לקוח כשיר" עולה בשני אספקטים בעלי כמה נקודות השקה, אך נפרדים זה מזה במהותם. במאמר זה נסקור את השימושים המשפטיים השונים וההקלות שיש לייחס לאותה הגדרה, תוך-כדי אבחנה בין מספר הוראות חוק החולשות על תחום הפיננסים והשיווק. בדומה להגדרות חוק אחרות למונחים זהים בעלי משמעויות שונות (למשל ההגדרה של "בעל עניין" אשר בכמה חוקים מקבלת תכנים שונים), גם המונח "לקוח כשיר" נכלל פעם אחת ביחס לסוגיית היעוץ ושיווק מוצרי השקעות לאדם פרטי, ופעם שנייה באשר לשאלה אם מותר לעניין או להציע נייר ערך לציבור ולפי אילו כללים.

לקוח כשיר לעניין העיסוק ביעוץ השקעות

בהקשר לסוגיית העיסוק וחובות רישוי, חוק הסדרת העיסוק ביעוץ השקעות, בשיווק השקעות ובניהול תיקי השקעות, התשנ"ה-1995 (יכונה להלן: **חוק ההסדרה**), מגדיר לקוח כשיר (לגבי לקוחות פרטיים) ככזה שבעת מתן השירות לו עמד בלפחות שניים מבין שלושת מבחני הכשירות ליחיד (וכלשון החוק נכנה אותם: **לקוחות כשירים לעניין חוק ההסדרה**). המבחנים שנקבעו לגבי לקוחות כשירים לעניין חוק ההסדרה מתייחסים לשווי הכולל של נכסיו הנזילים, מומחיותו וכישוריו בשוק ההון, ובעברו כמי שכבר ביצע מספר עסקאות בעצמו, כפי שנרחיב בהמשך. דהיינו, המבחן לפי חוק ההסדרה ביחס לעיסוק הפטור מרישיון (הכוונה לרשימות יועץ השקעות, מנהל תיקי השקעות או משווק השקעות), מתייחס למהותו של האדם (או הגוף) מקבל השירות (הלקוח), כפי שאלה קבועים בחוק; וזאת בשונה מההגדרות שבחוק ני"ע (ראו להלן), אשר מתייחסות לגוף עצמו שבו מציע נותן השירות לציבור להשקיע.



לקוח כשיר לעניין השקעה בניירות ערך

באופן מקביל ונפרד, חוק ניירות ערך, התשכ"ח-1968 (יכונה לעיל ולהלן: **חוק ני"ע**), מגדיר כמה פעולות אשר לא תיחשבנה כהצעה לציבור או כמכירה לציבור וכן מצבי רף שעד אליו לא תחול חובת פרסום תשקיף מאושר או טיטות תשקיף (במסגרת הנפקה), ובניהן הצעה או מכירה למספר משקיעים שלא עולה על הקבוע בתקנות משנת 2000 (וכיום עומד על שלושים וחמישה ניצעים), וכן הצעה או מכירה לתאגידים זרים, בעלי שליטה ונושאי משרה בכירים בתאגיד, ולמשקיעים המנויים בתוספת הראשונה לחוק ני"ע (אותם נכנה: משקיעים כשירים לצורך חוק ני"ע). מפאת קוצר היריעה לא נדון במאמר זה בשאלות הרבות המתייחסות למצבים שבהם לא ייראו שירותים מסוימים כהצעה או מכירה של ניירות ערך לציבור או עד לאן נמתח הגבול שבין "פרסום כללי" לבין הצעה לציבור על פי ההוראות שבחוק ני"ע; או מי יכולים שייחשבו כפטורים מחובת הרישוי על פי חוק ההסדרה (לקוח כשיר לעניין חוק ההסדרה) לצורך מתן שירות של יעוץ בהשקעות ואילו הוראות מכוח החוק עשויות עדיין לחול לגביהם (אף אם אינם בעלי רישיון). נושאים חשובים אלה ייוותרו להזדמנות אחרת.

מבחני ההכנסה וההון למשקיעים כשירים

בכל הנוגע למבחנים בדבר משקיעים כשירים לצורך חוק ני"ע, נקבעו בשנת 2016 הקלות בחוק (נוסף על האפשרות להציע ל-35 ניצעים לכל היותר בשנה קלנדרית אחת), לגבי הצעה או מכירת נייר ערך למשקיעים אשר מקיימים את אחד (או יותר) מאלה: (א) השווי הכולל של מוזמנים, פקדונות, ניירות ערך בורסאיים שבהחזקתו ושיווי מניות שבבעלותו (כפי שמוגדרים יחד: **נכסים נזילים**), עולה על כ-8.1 מיליון שקלים; (ב) הכנסתו עלתה על כ-1.2 מיליון שקלים בכל אחת משתי שנות המס (ינואר עד דצמבר) שקדמו להצעה; (ג) סך הכנסותיו יחד עם הכנסות כל

בני משפחתו המתגוררים עמו יחדיו (ומפרנסים זה את זה) עלו בכל אחת משתי שנות המס שקדמו להצעה על כ-1.8 מיליון שקלים במצטבר; (ד) השווי הכולל של נכסיו הנזילים עלה על כ-5 מיליון שקלים וכן הכנסתו בכל אחת משתי שנות המס שקדמו להצעה עלתה על כ-600 אלף שקלים; (ה) השווי הכולל של נכסיו הנזילים עלה על כ-5 מיליון שקלים וכן סך הכנסותיו, יחד עם הכנסות כל בני משפחתו המתגוררים עמו יחדיו (ומפרנסים זה את זה), עלו בכל אחת משתי שנות המס שקדמו להצעה על כ-910 אלף שקלים במצטבר; (ו) בעל שליטה, מנכ"ל או דירקטור בתאגיד, לגבי ניירות ערך של אותו תאגיד או חברת בת שלו; (ז) תאגיד שהתאגד במדינה זרה, אולם לגביהם ניתן לרשות שיקול דעת בדבר יכולתו של משקיע כאמור לקבל את המידע הדרוש לצורך קבלת החלטות. בין כך לבין כך נדרש לבחון אם השירות שיוצע למשקיע כאמור הוא מסוג השירותים המחייבים רישוי לפי חוק ההסדרה (אף ביחס למשקיעים כשירים לצורך חוק ני"ע), ובתוך כך אם מדובר ב"מתן ייעוץ לאחרים בנוגע לכדאיות של השקעה..." (ייעוץ או שיווק השקעות) או ביצוע עסקאות בשיקול דעת (ניהול תיקים), והכל הן לגבי ניירות ערך, הן לגבי נכסים פיננסיים (כהגדרתם בחוק ההסדרה) לרבות "מניות או יחידות של קרן הרשומה מחוץ לישראל".

מכאן נעבור לפטור מחובת הרישוי (כאשר מדובר במתן יעוץ השקעות), אשר חל במספר מקרים (עד 5 לקוחות מיועצים בשנה קלנדרית על ידי היחיד, יעוץ לקרוב, יעוץ הנלווה לשירות משפטי או חשבונאי או מיסוי, יעוץ הנוגע לחיסכון בקפ"מ), ובכלל זה היחס ללקוחות כשירים לעניין חוק ההסדרה. במסגרת הלקוחות הכשירים לעניין חוק ההסדרה, יימנו יחידים אשר בעת ההתקשרות עמם מקיים כל אחד מהם לפחות שניים מהבאים: (א) השווי הכולל של הנכסים הנזילים שבבעלותו עולה על כ-14.5 מיליון שקלים; (ב) הוא בעל מומחיות וכישורים בשוק ההון, בהתאם למפרט נהלים וקריטריונים שיקבע המייעץ מראש ולפי שיקול דעתו ובהסתמך על אסמכתאות, ולחלופין אם הועסק בשנת המס הקודמת, לכל הפחות, בתפקיד הדורש מומחיות כאמור; (ג) ביצע לכל הפחות 30 עסקאות בממוצע רבעוני בשנת המס הקודמת. עם זאת, ועל מנת להקל על התבחינים הנ"ל שבחוק ההסדרה, לצורך מבחן המומחיות בשוק ההון אפשר

להסתפק, על פי פרסומי הרשות לני"ע, בקיומו של מיופה כוח בחשבוננו של הלקוח, בין שהוא בעל רישיון בעצמו ובין שהוא בעל מומחיות בשוק ההון; אולם אז הפניה תתבצע למיופה הכוח, וכל עוד ייפוי הכוח תקף. כמו כן, אם מדובר בחשבון של לקוח מיועץ אשר הוא חשבון בבעלות משותפת של בני משפחה (בהם פרנסתו של האחד תלויה באחר), ולפחות אחד מבני המשפחה מקיים איזה מהמאפיינים של לקוח כשיר לעניין חוק ההסדרה, אזי ייחשב הלקוח המיועץ כלקוח כשיר לעניין חוק ההסדרה בעצמו.

סיכום

המתח שבין שני החוקים (חוק ני"ע בדבר חובת פרסום תשקיף על פי סיווג הפעולה מחד-גיסא, וחוק ההסדרה הקובע מי פטור מרישיון ליעוץ או לשווק השקעות או מתי יחול הפטור מאידך-גיסא) מצריך מכל מי שמעוניין לעסוק בהצעה לגבי ניירות ערך או נכסים פיננסיים (ובניהם גם יחידות משתתפות, מניות, אופציות, מוצרים מחכי מדדים ומחירים ותעודות) ללמוד היטב מהם גבולות הגזרה הרלוונטיים לסוג השירות ללקוח ואימתי ייחשב שירות מסוים ככזה המחייב רישיון (ואף אם לא, אזי אילו חובות כלליות מחוק ההסדרה עדיין תחולנה); וכפועל יוצא מסיווג הפעולה, כרובד נוסף, האם השירות ניתן ביחס לנייר ערך החייב בפרסום תשקיף (או טיטות תשקיף), שמא מדובר במשקיע כשיר לצורך חוק ני"ע. לסיכום, בכל הנוגע לשאלת ה"לקוחות כשירים", על מנת שגוף מסוים יקבל לעצמו משקיע כשיר לצורך חוק ני"ע וללא פרסום תשקיף, עליו להקפיד שלא יציע ולא ימכור (במישרין או בעקיפין) את מרכולתו אלא למשקיעים כשירים לפי אותו חוק; וכל זאת נוסף על אחריותו של נותן השירות שפועל להפצת אותו הגוף, לוודא שאינו מפר את גבולות העיסוק ביעוץ ובשיווק השקעות, למעט בעבור לקוחות כשירים לעניין חוק ההסדרה. כל הפונים לעיסוק הקשור בנכסים פיננסיים ובניירות ערך, הן כמפיצים, הן כמפעילי קרנות השקעה, מחויבים להתמצא בבכּי הוראות החוק הקיימות וגילויי הדעת של רשות ניירות ערך בנושא.

הכותב הוא ראש התחום המסחרי ושותף במשרד עו"ד קן-דרור, הראל ושות', ויועמ"ש לשכת היועצים הפנסיוניים בישראל (ע"ר)



המגמה המתקשחת של השוק ואופני ההתמודדות עמה

המגפה העולמית השפיעה רבות גם על שוק הביטוח ולא בהכרח לטובה ■ המבטחות הקשוחות מאוד את תנאיהן ומציבות בפנינו אתגרים המחייבים דיוק ומהירות תגובה

בעידן החדש של פוסט קורונה, עברו שוק הביטוח העסקי והמגמות שבו שינוי קיצוני, ולא בהכרח לטובת הלקוח ולהגנתו. בתנאי שוק מתקשחים ובצל מגמה זו, כל העוסקים בדבר חייבים להיות ערניים ולעבוד בקצב שיא כדי לייצר פתרונות מדויקים לצורכי הלקוח. עליהם לבדוק את מערך הביטוח כמו WAZE - כלומר למצוא את הדרך הקצרה והטובה ביותר ליעד הביטוחי שלך - כל עסקה ביטוחית שנרקמת צריכה להיות מגובה בערנות מצד הלקוח, וכמובן של בעל המקצוע שעומד לצד הלקוח אל מול חברות הביטוח. אני שם למטרה מול לקוחות המשרד ומלמד את סוכני הביטוח את המטרות והתוצאות שניצבות תמיד לנגד עיניי ואלו הן:

- **עריכת דיוקים המיטיבים עם הלקוח** תוך כדי מתן דגש על התאמת השינויים בשוק הביטוח לשינויים בפעילות הלקוחות.
- **התאמת דרישות הלקוחות ומתן פתרונות יצירתיים** תוך כדי מתן דגש על השגת מטרות מדויקות, מהירות תגובה, אשר יעניקו ללקוח שקט תעשייתי פנים ארגוני וחוף ארגוני.
- כיועצי ביטוח אנו נדרשים לא אחת לבנות מערכי ביטוח מדויקים תוך כדי הקפדה על ניהול סיכונים ביטוח מדויקים שיעניקו פתרונות ורשת ביטחון בעבור הלקוחות שלנו בתחומים שונים, למשל: ליזמים בתחום הנדל"ן, בתחום התעשייה, בתחום ההיי־טק, המלונאות ובתחומי ביטוח רפואיים.

ביטוח דירקטורים

בשנתיים האחרונות הקשיח שוק ביטוח הדירקטורים בארץ ובעולם את עמדותיו באופן ניכר. הקשחת השוק נובעת בין היתר בשל ריבוי בהגשת תביעות בשוק המקומי והבינלאומי. ריבוי תביעות זה אילץ את

המבטחות בארץ ובעולם להגיב בעליית מחירים גבוהה ובמקרים מסוימים אף בשינוי תנאי הכיסוי ויציאת מבטחי משנה רבים מהשוק המקומי, דבר אשר מקשה מאוד על מציאת כיסוי הולם בשוק המקומי.

לכן יש להוסיף את משבר הקורונה, אשר ללא ספק השפיע רבות על שוק ביטוח המשנה ועל שוק ביטוח הדירקטורים וזאת על שום החשש הגדול לגל תביעות אישיות נגד דירקטורים ונושאי משרה בשל ירידת רווחיות של חברות.

כל הסיבות הללו תרמו להחלטת מבטחים רבים בשוק המקומי והבינלאומי לצמצם מאוד את הקיבולת של מכירת ביטוח הדירקטורים, החלטה אשר ללא ספק תרמה רבות לעליית מחירים ובחינה מחדש של נחיצות הביטוח בשל עלות מול תועלת וסיכון מול סיכוי.

עליית מחירים זו גורמת למקבלי ההחלטות בארגונים שבהם צורכים ביטוחי דירקטורים כדי להגן על הקברניטים מקבלי ההחלטות, להקטין באופן ניכר את גבולות האחריות ובכך למעשה לחשוף את מקבלי ההחלטות לתביעות ללא גבולות אחריות מספקים.

בשל הקשיים הללו וצמצום משמעותי של שוק הביטוח המקומי, המושפע באופן ישיר מהמגמות העולמיות, הפך ביטוח זה לביטוח אשר יש לדייק יותר את תנאי הכיסוי שלו ולנהל את הסיכון בצורה מדויקת הרבה יותר.

לאור כל זאת, הרכבת הפאזל הביטוחי לביטוחי דירקטורים הפך למאתגר. אך למרות המגמה הרווחת בשוק מאתגר זה, אנו מתמידים להעניק ללקוחותינו פתרונות מוצלחים בזכות קשרים מצוינים עם מקבלי החלטות בארץ ובעולם, אשר מסייעים לנו לרכוש ביטוח דירקטורים בצורה מעוררת השראה במבחן התוצאה אל מול הלקוח.

ביטוח עבודות קבלניות

מאות תביעות בביטוח לעבודות קבלניות (להלן: הפוליסה) הובילו את מבטחי המשנה להקטין מאוד את סמכויות החיתום של חברות הביטוח המקומיות ולצמצם

להן משמעותית את החוזים שבהם המבטחות המקומיות יכולות לעשות ביטוח למיזם.

הקשחת תנאי ביטוח זה הובילה חלק מהמבטחות שלא להגיש הצעות מחיר ואף לצאת מתחום זה בארץ.

בעשור האחרון נהנו הקבלנים והיזמים מפרמיות אטרקטיביות ותנאי ביטוח רחבים ונוחים. בשלוש השנים האחרונות החלה נסיגה של מבטחים מעריכת ביטוחים אלו בארץ ותנאי הכיסוי הוקשחו מאוד, במיוחד בכיסויים מצומצמים למה שהשוק הורגל, השתתפויות עצמיות גבוהות מאוד ופרמיות שקפצו ממיון סיכון של 0.28% לכדי 1%!

ביטוחי סייבר

חשיפה הולכת וגדלה מצד תוקפים ופחצנים אילצה את המבטחות בארץ ובעולם לפתח מוצרי הגנה מפני תקיפות סייבר, כאשר בשנתיים האחרונות הקשוחות המבטחות גם כאן את מגמת תנאי הכיסוי והפרמיות עלו במאות אחוזים. מגמת שוק זו הולכת וגדלה ואף תרחיק לכת, כך שמצד אחד דרישת הכיסוי תלך ותגדל ומצד שני הפרמיות יעלו.

ביטוח עסקי

תנאי החיתום ובחינת פעילות העסקים הפכו לנוקשים. אני רואה את הצד החיובי, כתמיד, בכך שהמבטחות מקפידות על תנאי חיתום נכונים. כך הן גם מודעות לכל הסיכונים, גם מתמחרות את העסק בצורה נכונה ואף משתפות פעולה עם דרישות הלקוחות ומדייקות את תנאי הפוליסה תוך כדי מתן דגש על מקצוענות ולא חובבנות של פרמיה כזו או אחרת - עניין אשר מקל על המבטחות לשלם גם תביעות, או, ליתר דיוק, להקשות על המבטחות בדחיית תביעה.

אישורי הביטוח האחד בהסכמים

עברנו כברת דרך של כשנתיים מאז נכנסה לתוקף הנחיית הפיקוח על הביטוח לעניין זה. אפשר לסכם שרב הנסתר על הגלוי ומה חבל שהפיקוח אינו מסייע ומקיים חשיבה חוזרת כדי למתן את אי הבהירות. בשל הניסיון שנצבר בשנתיים אלו אפשר להבין שיש צורך בהוספת קודי מתן כיסוי וקודי מתן שירות מדויקים יותר, דבר אשר יקל על

המלאכה ולא ידרוש מכל העוסקים בדבר עריכת נספחי ביטוח לאישור הביטוח, דרישת עדכון הפוליסה וכיוצא באלה. המשמעות של השארת הטיפול לדמיון היצירתי עלולה לדעתי להפקיר את כל הצדדים חשובים בצריח מול הסכמים כאלה ואחרים עם תירוצים כמו "אין קודים מתאימים", "סעיף הביטוח בהסכם רחב מאישור הביטוח" וכדומה - מציאות שכזו תציב את נותן השירות חשוף יותר מתמיד.

אם המטרה הייתה ליעל את הנושא - לדעתי, עדיין רב הנסתר על הגלוי וחבל שכך, מאחר שקיימים פתרונות פשוטים אשר הפיקוח חייב לאמץ, לשנות ולתקן בדרך נכונה ויעילה, ובכך לתת תמונה נכונה יותר לנותני השירות ולמקבלי השירות ולא להשאיר פירושים לפרי הדמיון של כל מבטחת ומקבל שירות בזמן תביעה.

"עם האוכל בא התאבון" והמגמה הולכת ומחמירה!

כל מגמת השוק בעולם, וכפועל יוצא מכך גם של המבטחות המקומיות, הולכת ומשנה את כללי המשחק. לאור מגמת השוק ההולכת ומתקשחת, הביטוחים העסקיים נבדקים בקפידה עם הליך חיתום קפדני, מאתגר וקשוח. המגרש הפך למשחק של מקצוענים שאוהבים להשיג תוצאות ובכך יוצרים חומת מגן ללקוחות, במיוחד בזמן אמת.

לדעתי, הרכבת הפאזל הביטוחי הפכה למדויקת ונכונה מאי פעם, והיא מתאימה לשוק המתקשה. הצגת הפאזל הביטוחי מובאת בשיקול של סיכון מול סיכוי, של עלות מול תועלת ועם מתן הסברים פנים ארגוניים מדויקים ונכונים ללקוחות וכמובן, עם הכנה נכונה למבטחות לצורך קבלת הצעה. ללא הכנה מוקדמת ומוקפדת, אשר תצייר תמונה נכונה למבטחת, קשה מאוד לראות את הרכבת תמונת הפאזל באופן שיסייע למבטחת לשקול בצורה מדויקת את התמונה הכללית ולהגיש הצעה מתאימה לחשיפת הלקוח.

לצד הרכבת הפאזל הביטוחי ללקוח חייבים לטפל מיידית בהוספת קודים של כיסויי ביטוח ושירותים לצורך שיקוף נכון יותר באישור הביטוח בין פעילות המבוטח לבין הגדרתו הנכונה באישור הביטוח האחד.

הכותב הוא בעלים של קדם יועצים לניהול סיכונים בביטוח והאקדמיה הפרטית לביטוח





העלאת גיל פרישה לנשים - השלכות לעולם הפנסיוני

ב-1 בינואר 2022 תיכנס לתוקפה באופן מדורג הארכת גיל הפרישה לנשים ■ לתיקון זה לחוק הפרישה השלכות רבות על זכויות הנשים העובדות לקצבאות פנסיה וזקנה וכדאי להכירן

כללי

במסגרת חוק ההסדרים במשק המדינה שעבר בכנסת בחודש נובמבר, אושר תיקון משמעותי לחוק גיל פרישה, שעיקרו העלאה הדרגתית של גיל הפרישה לנשים החל משנת 2022 ואילך. תיקון זה לחוק רלבנטי רק לנשים שנולדו מיום 1 בינואר 1960 ואילך ואינו רלבנטי לנשים שנולדו עד סוף 1959 (לגביהן לא חל שינוי בגיל הפרישה). גיל הפרישה לגברים לא השתנה: היה ונותר גיל 67. להעלאת גיל הפרישה לנשים ישנה השלכה ישירה על כמה היבטים, שהעיקריים שבהם הם מועד תחילת הזכאות לגמלת אזרחית ותיקה מביטוח לאומי, והמועד שממנו ואילך יש זכאות להקלות מס על קצבה ועל קצבה

פירוט

1. גיל הפרישה החדש לנשים:

החל משנת 2022 יועלה באופן הדרגתי גיל הפרישה לנשים שנולדו מיום 1 בינואר 1960 ואילך באופן הבא: בשנים הראשונות יועלה גיל הפרישה בארבעה חודשים לכל שנת לידה, אח"כ בשלושה חודשים לכל שנת לידה, עד שגיל הפרישה יהיה 65 (לנשים שנולדו משנת 1970 ואילך). **להלן גיל הפרישה לנשים, לאחר תיקון החוק, בהתאם לתאריך הלידה:**

גיל הפרישה בחוק		תאריך לידה	
חודשים	שנים	עד	מ-
	62	31/12/1959	01/05/1947
4	62	31/12/1960	01/01/1960
8	62	31/12/1961	01/01/1961
	63	31/12/1962	01/01/1962
3	63	31/12/1963	01/01/1963
6	63	31/12/1964	01/01/1964
9	63	31/12/1965	01/01/1965
	64	31/12/1966	01/01/1966
3	64	31/12/1967	01/01/1967
6	64	31/12/1968	01/01/1968
9	64	31/12/1969	01/01/1969
	65	ואילך	01/01/1970

2. השפעת העלאת גיל הפרישה לנשים על הפנסיה:

א. ההשפעה על מועד הזכאות לפנסיה וזקנה מקרן פנסיה/ביטוח מנהלים:

כאן יש השפעה שונה לשינוי גיל הפרישה:

1. **קרנות פנסיה ותיקות בניהול מיוחד (בניהול "עמיתים"):**

הזכות לקבל פנסיה וזקנה מקרנות אלה היא בהתאם לתקנון האחד, מגיל פרישה ואילך.

בהתאם, העלאת גיל הפרישה לנשים דוחה את מועד הזכאות לפנסיה וזקנה בקרנות אלה.

עם זאת, גם בקרנות אלה קיימת זכות לבקש פנסיה לפני גיל פרישה (אך לא לפני גיל 60), אך הקדמה כזו כרוכה בהקטנה של פנסיה וזקנה, בהתאם למקדמים רלבנטיים הקבוע בתקנון האחד.

2. **קרנות פנסיה חדשות/ביטוחי מנהלים:**

בקרנות הפנסיה החדשות (שהוקמו משנת 1995 ואילך) נקבעת פנסיה וזקנה לפי "מקדם המרה לקצבה". מקדם המרה לקצבה מחושב, בין היתר, לפי תאריך הלידה, המין והשנה והגיל שבהם מתחילים לקבל פנסיה וזקנה מהקרן.

מנגנון דומה, גם אם לא זהה, קיים גם בביטוחי המנהלים הקצבתיים.

קיים מקדם המרה מתאים לכל גיל, מגיל 60 ואילך.

לכן, הבחירה מאיזה גיל לקחת קצבה ממוצר פנסיוני כזה היא החלטה של העובדת בלבד, היות שקיים מקדם המרה מתאים לכל גיל, והזכות לקבל קצבה אינה קשורה לגיל הפרישה, אלא שאלה של כדאיות, מהיבטים שונים: אם לוקחים קצבה בגיל מוקדם הקצבה נמוכה יותר, ולהיפך.

3. **קרנות פנסיה ותיקות מאוזנות אקטוארית:**

ישנן כמה קרנות פנסיה ותיקות שאינן בניהול מיוחד של "עמיתים" (שלגביהן יש התייחסות נפרדת לעיל).

הזכות לפנסיה וזקנה בהן מעוגנת בתקנון של כל קרן.

הזכויות בקרנות מסוג זה נבדלות, לעיתים מהותית, זו מזו. בהתאם, יש לבחון פרטנית מול קרן הפנסיה הרלבנטית את השלכות שינוי גיל הפרישה לנשים.

4. **פנסיה תקציבית - מכוח חוק שירות המדינה (גמלאות):**

הזכות לפנסיה תקציבית יכולה לנבוע מכוח חוק שירות המדינה (גמלאות), אך גם מכוח הסכמים כאלו ואחרים שמעסיקים שונים הם צד להם.

הזכות לפנסיה תקציבית הנובעת מכוח חוק שירות המדינה (גמלאות), אינה תלויה בגיל הפרישה בחוק אלא בהגדרות הקבועות בחוק הנ"ל.

ב. **הקלת מס על הקצבה:**

על פי דיני המס, כל מי שהגיע לגיל פרישה זכאי להקלת מס על הפנסיה שלו.

הטבת מס זו עשויה להגיע לסכומים ניכרים. מימוש הטבה זו מחייב פעולה יזומה של העובד/ת מול מס הכנסה (פעולה הנקראת "קיבוע זכויות").

שינוי גיל הפרישה לנשים משנה, בהתאם, גם את מועד הזכאות להקלת מס זו על הקצבה.

ג. **ההשפעה על מועד סיום יחסי עובד-מעסיק:**

1. **גיל פרישת חובה - נותר ללא שינוי:**

השינוי שנעשה כעת הוא שינוי של גיל הפרישה (לנשים) בלבד, להבדיל מ"גיל פרישת חובה", שהוא הגיל שבהגיע אליו אפשר לחייב עובד/ת לפרוש מהעבודה בשל גיל: 67 לגברים ונשים.

"גיל פרישת חובה" נותר ללא שינוי: 67 שנים לנשים וגברים.

2. **הסכמים שבהם יש מחויבות של מעסיק לתשלום פנסיה גישור עד גיל פרישה מסוים/גיל ספציפי:**

קיימים בשוק מעסיקים שיש להם התחייבויות חוזיות לתשלום/מימון פנסיה מסוימת לעובדים עד גיל פרישה כזה או אחר.

העלאת גיל הפרישה לנשים עשויה להעלות את השאלה: האם מצב זה משנה גם את הגיל שעד אליו על המעסיק לשלם/לממן את פנסיה הגישור?

אין לשאלה זו תשובה אחידה, ועל המעסיקים הרלבנטיים לפנות לייעוץ משפטי מתאים שיבחן את הסוגיה באופן פרטני לכל מקרה.

3. השפעת העלאת גיל הפרישה לנשים על הזכאות לקצבת זקנה מביטוח לאומי:

אחת המטרות המרכזיות של העלאת גיל הפרישה לנשים הייתה צמצום בתשלומי המוסד לביטוח לאומי לאזרחים הזכאים לקצבאות שונות הנגזרות, בין היתר, מגיל הפרישה.

בהתאם, מועד תחילת הזכאות לגמלת אזרחית ותיקה מביטוח לאומי יהיה, החל מ-1 בינואר 2022, ביחס למי שנולדה מיום 1 בינואר 1960 ואילך, לפי גיל הפרישה החדש.

עם זאת, נחקקו כעת מספר הקלות, בכל הנוגע לביטוח לאומי, לנשים שנפגעות מהעלאת גיל הפרישה, כגון:

✓ הגדלת סכום ההכנסה המרבית שרשאית אישה להשתכר בין גיל הפרישה לגיל 70, בלי קיזוז מקצבת אזרח ותיק (אחרי גיל 70 אין קיזוז מול השתכרות: יש זכאות לגמלת אזרח ותיק מלאה, ללא קשר להכנסה אחרת).

✓ הארכה מסוימת של זכאות לדמי אבטלה.

✓ שיפור ביחס לזכאות מענק עבודה/הבטחת הכנסה.

הכותב הוא יועץ פנסיוני, רול ייעוץ פנסיוני בע"מ



**הסוכנים של קוואליטי
מצליחים יותר.
הרבה יותר!**

יצוג משפטי באין טענה להיעדר כיסוי ביטוחי

האם חברת הביטוח מחויבת להעניק יצוג משפטי גם כשאין טענה להיעדר כיסוי ביטוחי? האם עליה לשפות מבוטח על הוצאות הגנתו? האם היא רשאית לקזז את ההשתתפות העצמית? בית המשפט נדרש להכריע



עו"ד פרטי

לאחרונה הוגשה לבית המשפט תביעה כספית על סך של 9,000 שקלים בדרישה לתשלום הוצאות משפט שבהן נשאו תובעים לצורך הגנתם במסגרת תביעה כספית שהגישה נגדם חברת אלדן תחבורה ("אלדן") בתיק אחר על סך 26,355 שקלים. אלדן תבעה אותם בגין נזקים שנגרמו לרכב צד ג' בתאונת דרכים אך בפסק דין שניתן ביום 14 בדצמבר 2019 נדחתה תביעת אלדן נגד התובעים ונקבע כי על אלדן להשיב להם את סכום ההוצאות שנפסק נגדם. בתביעתם טענו התובעים כי הכשרת היישוב חברה לביטוח ("הכשרה"), אשר ביטחה את רכב התובע בביטוח אחריות לנזקי רכוש של צד ג', זו סירבה להעניק להם ייצוג משפטי בתביעת צד ג', אף שלא טענה להיעדר כיסוי ביטוחי (ואף הייתה צד לתביעת צד ג' כנתבעת). לפיכך, טענו התובעים, נאלצו לשכור שירותיו של עו"ד פרטי ושילמו את שכר טרחתו בגין הייצוג המשפטי בתביעת צד ג' בסך של 4,500 שקלים כל אחד.

טענה לחוסר שיתוף פעולה

מנגד טענה הכשרה כי התובעים מנועים מלהגיש תביעתם לנוכח קיומו של "השתק עילה" בפסק הדין שניתן בתביעת צד ג', שבמסגרתו בחרו שלא להגיש הודעה לצד ג' נגד הכשרה, שהייתה צד להליך - ועובדה זו מקימה בפניהם מחסום דיוני לכאורה. עוד טענה הכשרה כי לא סירבה להעניק להם ייצוג משפטי אלא הבהירה שמדובר בחוסר שיתוף פעולה מצדם במסירת פרטי חברת הביטוח אשר ביטחה את הגורר. כמו כן הוסיפה וטענה כי היה קיים חשש ביצוגם של התובעים בתביעת צד ג' שכן מדובר בניגוד אינטרסים משוער שבו הייתה מצויה הכשרה כמבטחת הנגרר, שהיא בעלת אינטרס להטיל את האחריות על הגורר דווקא, נוכח גישת הפסיקה בעניין זה

הרואה בנגרר כ"עצם מת" או לכל היותר חבותו היא בשיעור 50%.

לסיכום הוסיפה וטענה הכשרה כי הוצאות המשפט ששולמו כביכול אינן סבירות, וכי יש לקזז מהן את הסכומים שנפסקו לטובת התובעים בפסק הדין בתביעת צד ג' בסך 3,500 שקלים ונגבו על ידם וכן את סכום ההשתתפות העצמית בסכום זה, כך שלכל היותר חובתה לשאת בתשלום של 2,000 שקלים בלבד.

רשאית אך לא חייבת

תחילה דחה בית המשפט את טענת הכשרה בדבר קיומו של מעשה בית-דין, כמו גם את טענת התובעים בדבר חובתה של הכשרה להעניק למבוטח ייצוג משפטי במקרה שבו אינה טוענת להיעדר כיסוי ביטוחי. ההחלטה לדחיית טענה זו נתקבלה לאחר שנמצא כי בפוליסה נקבע כי החברה המבטחת **רשאית ולא חייבת** ליטול על עצמה את הייצוג המשפטי. ואולם, במקרה שבו החברה המבטחת אינה נוטלת על עצמה, משיקוליה שלה (שאינם היעדר כיסוי ביטוחי) את הייצוג המשפטי - עליה לשאת בהוצאות הסבירות שהוצאו לצורך כך. הדברים מקבלים ביטוי גם בחוק חוזה הביטוח (סעיף 66), כאשר נמצא כי במקרה זה הכשרה אינה חולקת על חובתה לשלם הוצאות משפט סבירות, אלא טוענת כי אין מדובר במקרה זה בהוצאות סבירות.

חשובות מס כדין

בכל הנוגע לסבירות הוצאות ועצם הוצאתן נמצא כי התובעים צירפו חשובויות מס כדין, המעידות על תשלום שכר טרחת עו"ד שבו נשא כל אחד מהם לצורך הגנתם מפני תביעת צד ג', ובית המשפט לא מצא כי מדובר בהוצאות לא סבירות ביחס להיקפה של התביעה שהייתה תלויה ועומדת נגדם ומדובר בהוצאות ריאליות.

מחלוקת בין הפוסקים

לעניין הטענה לקיומו ההשתתפות העצמית מסכום ההוצאות המשפטיות גם במקרה שבו התביעה נדחתה נמצא כי קיימת מחלוקת בין הפוסקים, כאשר יש הסוברים שיש לנכות בכל מקרה את סכום ההשתתפות העצמית מסכום ההוצאות המשפטיות, גם במקרה שבו התביעה נגד המבוטח נדחתה, ויש כאלה הסוברים כי נושא ההשתתפות העצמית חל רק במקרה שבו נפסק חיובם של תגמולי ביטוח וכי ההוצאות המשפטיות טפלות לחיוב בתגמולי ביטוח וככל שאין חיוב בתשלום תגמולים הרי שאין לנכות השתתפות עצמית מההוצאות המשפטיות לבדן. בית המשפט אימץ עמדה זו וקבע כי יש לקזז מסכום ההוצאות המשפטיות שבהן נשאו התובעים את סכום ההשתתפות העצמית בסך של 3,500 שקלים.

לעניין הטענה לקיומו נוסף של הסכומים אשר גבו התובעים מצד ג' במסגרת פסק הדין, נקבע שאין מקום לקיומו כאמור מאחר שבפסק הדין בתביעת צד ג' נמצא שמדובר בהשבה של סכומי ההוצאות שבהם נשאו התובעים בהליך של ביטול פסק הדין שניתן נגדם בהיעדר הגנה ועל כן אין המדובר ב"התעשרות" של התובעים או בכפל פיצוי.

סיכום והכרעת בית המשפט

הכשרה חויבה לשלם לתובעים את הסך של 5,500 שקלים בצירוף האגרה ששילמו והוצאות משפט בסך 2,500 שקלים. הסכומים אמנם נמוכים בתיק זה, אך המסקנות ממנו יבהירו כיצד על חברות הביטוח לפעול בעניין זה בעתיד גם בסכומים גבוהים. תא"מ (עכו) 20-08-12375-08 **אמין כאתבה נ' הכשרה היישוב חברה לביטוח** (פורסם ביום 28.11.21).

הכותב הוא שותף במשרד עו"ד בן חיים, כהן, גאליס, ומתמחה בליטיגציה וביטוח



אלטשולר שחם
בית השקעות
לחדש • לשנות • להצליח



הוספה למועדפים



בית ההשקעות המועדף בישראל
9 שנים ברציפות*
בלעדיכם, זה לא היה קורה...

* על פי סקר מעמד מותג לשנים 2013 - 2021 שנערך על ידי גיאוקרטוגרפיה עבור אלטשולר שחם.
אין באמור התחייבות להשגת דירוג דומה בעתיד ו/או תשואה כלשהי.