

# ביטוח ישיר

## מדלגים על פער התיווך



**ביטוח ישיר** החלה לפעול בישראל בנובמבר 1994. היא הייתה חברת הביטוח הראשונה שהציעה למבוטחים רכישה ישירה של פוליסת ביטוח, ללא תיווך סוכן.

עם הקמתה מכרה החברה פוליסות רכב וביטוח דירה, תחילה באמצעות הטלפון, ומשנת 2007 גם דרך האינטרנט. במשך השנים הרחיבה **ביטוח ישיר** את פעילותה לתחומים נוספים: ביטוחי חיים, ביטוחי בריאות, ביטוח תאונות אישיות, ביטוחי נסיעות וביטוחי עסק.

בעלי השליטה בחברה הם בני משפחת שניידמן: האחים שלום ואבינועם, ובניהם משה (מוקי) ודורון שניידמן. מניות **ביטוח ישיר** רשומות למסחר בבורסה לניירות ערך בתל אביב. בחברה מועסקים כ-900 עובדים.

כיום קבוצת **ביטוח ישיר איי.די.איי** פועלת בתחומים נוספים, ובבעלותה גם חברת ההשקעות **ישיר השקעות**.

## רקע

תחילת פעילותה של ביטוח ישיר בארץ חוללה מהפכה בשוק הביטוח המקומי.

עד כניסתה של החברה לישראל פעלו בשוק הביטוח שני גורמים: חברות הביטוח והסוכנים. חברות הביטוח הנפיקו פוליסות והסוכנים היו הזרוע השיווקית. הם יצרו קשר עם הלקוחות ומכרו להם פוליסות. לחברות הביטוח היה מגע רופף בלבד עם המבוטחים, ורוב תקציבי השיווק שלהן הופנו לתגמול הסוכנים ולעידוד הקשר עמם.

מצב עניינים זה העניק כוח רב לסוכן הביטוח, וגרם לשורה של עיוותים שנגרמו ללקוחות ולחברות הביטוח. סוכן הביטוח היה ממוקד בעיקר בגובה הפרמיה שממנה נגזרה עמלתו, ופחות התייחס לרווחיותה של הפוליסה. זו הפכה לדאגתה של חברת הביטוח.

גם טובתו של הלקוח לא תמיד עמדה בראש מעייניו של הסוכן. כדי להגדיל את רווחיו, סוכן הביטוח היה יכול להעביר פוליסות של מבוטחים מחברה אחת לאחרת, או להעדיף לקוחות שהוא חפץ ביקרם ולהשתדל פחות עבור לקוחות אחרים.

הסבסוד הצולב שרווח בביטוח המסורתי הביא לכך שעלות הפוליסה לא שיקפה את רמת הסיכון שמאפינת את המבוטח. נהג ותיק ומנוסה רכש פוליסה בעלות גבוהה ובכך סבסד את הפוליסה שרכש נהג צעיר או נהג שביצע בעבר תאונה.

מנהלי ביטוח ישיר מסבירים:

”חברת ביטוח נאלצת להתמודד עם לחצים מסוגים שונים שמפעילים עליה הסוכנים ומתקשה לערוך חיתום<sup>1</sup> ראוי. לוחצים עליה שתיקח פוליסות לא כדאיות, גם כאלו שיגרמו לה הפסד. הסוכן מציע לחברה לסבסד את ההפסד עם פוליסות אחרות שיעביר לה. בנוסף, חברת הביטוח נדרשת לשלם לסוכן כל שנה עמלה על אותה

---

(1) חיתום – החלטה אם להתקשר עם לקוח, ובאילו תנאים.

**פוליסה, אחרת יעביר את הפוליסה לחברה אחרת. כל אלו מייקרים את הפוליסה ללקוח".**

גם חסרוננו של פיקוח אמיתי על תיק הביטוח הביא לכך שלעיתים ההוצאות שהוטלו על חברות הביטוח התרחבו מסיבות נלוות. לדוגמה, חברת הביטוח הייתה עשויה לקבל מהמוסכים תביעה "מנופחת", כיוון שאלה העבירו לסוכן הביטוח עמלה בגין הפניית המבוטח אליהם.

בעיה נוספת שאפיינה את השוק הייתה מאגר נתונים דל שהיה לחברות הביטוח על המבוטחים. לרבות מהן אף לא היו מספרי תעודת הזהות של הלקוחות. הן לא ידעו אם ללקוח מסוים יש יותר מפוליסה אחת, או אם הוא דחה הצעה שהעביר אליו הסוכן, ולכן לא יכלו להפיק לקחים ולהשתפר.

תופעות אלו ואחרות, שנבעו מחוסר שליטה ומתלות יתר בסוכנים, ייקרו את הפוליסה שלא לצורך ופגעו ביעילותן, וממילא ברמת רווחיותן, של חברות הביטוח.

## האסטרטגיה העסקית

בעת גיבוש האסטרטגיה העסקית של החברה היה על ראשיה להתמודד עם מאפייניו של תחום הביטוח, העוסק בהיערכות לאירועים קשים בחיינו ומעורר רגשות שליליים. זהו גם תחום שרוב הציבור לא מצוי בו, הכולל מונחים מקצועיים בלתי מוכרים.

בנוסף, רוב המבוטחים חוששים מההתנהלות מול חברת הביטוח. הם שילמו מראש תמורת מוצר מופשט, כאשר אין להם ביטחון שאכן יקבלו תמורה נאותה לכספם בעת הצורך. המבוטחים חשים שהם ניצבים מול חברה גדולה, שבמשך שנים גובה מהם סכומי כסף ניכרים, אבל בזמן אמת אין ודאות שתעמוד לימינם ותקיים את התחייבותה. מכאן גם התלות שהתפתחה בסוכן הביטוח, שניהל עבור המבוטחים את המגעים עם החברה והקטין את חששותיהם.

### מנהלי ביטוח ישיר:

"במגעים עם חברות הביטוח, אנשים שואפים כמוכּן לשלם כמה שפחות – לביטוח אין מחיר מוחלט ואף אחד לא רוצה 'לצאת פראיר'. מעבר לכך, המבוטח מעוניין שההתקשרות עם החברה תהיה קצרה ועניינית ולא מכבדה. מכאן נגזרה האסטרטגיה העסקית שלנו: מחיר אטרקטיבי וקשר יעיל ונוח עם חברת הביטוח".

החברה התמקדה מאז הקמתה במכירת פוליסות ביטוח אלמנטארי<sup>2</sup> בעיקר בתחום ביטוח רכב ודירות. אלו פוליסות סטנדרטיות שניתן להכין באמצעות חיתום אוטומטי, המתבסס על כמה נתונים בסיסיים. מעורבותו של סוכן ביטוח במקרה זה מייקרת את הפוליסה שלא לצורך כיוון שהוא אינו מביא עמו כל ערך מוסף.

אומרים מנהלי החברה:

"אם אתה מזמין ביטוח מקיף סטנדרטי לרכב שלך, אין שום סיבה להשאיר 500 שקל אצל סוכן הביטוח, שאינו תורם דבר לפוליסה".

מודל המכירה הישירה הציג שני יתרונות בולטים. היתרון הראשון הוא הוויתור על עמלת הסוכנים, המאפשר להפחית את גובה הפרמיה שהמבוטח נדרש לשלם.

היתרון השני הוא ריכוז מלוא המידע על המבוטחים, שאפשר לחברות הביטוח להציע פוליסה התואמת את רמת הסיכון הייחודית ללקוח. במקרים רבים התאמה זו הוזילה את מחיר הפוליסה, כי היא ביטלה את הסבסוד הצולב שרווח בביטוח המסורתי. בעקבות כך נהגו ותיק ומנוסה רכש פוליסה מוזלת, ששיקפה את רמת הסיכון הנמוכה שלו, ולא סבסד פוליסה של נהג צעיר כפי שנעשה לפני כן.

החברה לא טיפלה בביטוחים שבהם הפוליסות מורכבות ומחייבות בחינה אקטוארית וחיתום מותאם למקרה. ביטוח ישיר אף פעלה לצמצום הקשר העסקי עם לקוחות בעייתיים, כמו נהגים שאופיינו ברמת סיכון גבוהה.

---

(2) ביטוח אלמנטארי (או כללי) – ביטוח כנגד נזק לרכושו של המבוטח או של צד שלישי.

### מנהלי החברה:

"לא רצינו שנהגים כאלה ירכשו מאיתנו ביטוח. היה חשוב לנו לתת ערך מוסף למי שהיה ראוי ולא זכה לכך בשיטה הקודמת. לנו התאים להתקשר עם המבוטחים הטובים, ולהם היה כדאי לעבוד איתנו, כי יכולנו להוזיל להם מאוד את הפוליסה. זכור לנו מקרה שבו אדם רצה לבטח אצלנו את הבית היקר שלו. אמרנו לו שאין לנו יכולת לבצע זאת משום שייחודיותו של הנכס הצריכה חיתום מיוחד שלא יכולנו לספק. אותו אדם גם רצה שנבטח את הרכב היקר, המיוחד והמהיר של בנו, וגם לכך לא נענינו. הערכנו שיש סיכוי גבוה לתאונה כשאדם צעיר נוהג ברכב כזה".

במקביל להוזלת הפוליסות הציעה ביטוח ישיר ללקוחותיה גם רמת שירות גבוהה יותר מכפי שהורגלו לה. הסטנדרטיזציה בתהליכי העבודה והקשר הישיר עם המבוטחים אפשרו לה להעניק שירות יעיל ומהיר יותר. החברה הקימה מוקד שירות לקוחות שגובה במערך מחשוב מתקדם.

### מסכמים מנהלי החברה:

"המסר שלנו היה פשוט וברור: הלקוח קיבל שירות טוב יותר במחיר נמוך יותר. עשינו חיתום מותאם לקוח, ייעלנו את עלויות יצור הפוליסה וחסכנו תשלום עמלה מיותרת לסוכן הביטוח. כך יכולנו לשפר את השירות דרך קשר ישיר עם הלקוח ועדיין להציע מחירים הרבה יותר נמוכים מחברות הביטוח המסורתיות".

ביטוח ישיר גם הובילה קו של חדשנות. יוזמות חדשות הוצגו חדשות לבקרים, ובהן הצעת רכב חליפי למי שרכבו נפגע בתאונה, מתן אפשרות לרכוש פוליסה בסניף הדואר או שיתופי פעולה עם חברות כרטיסי האשראי.

## כניסת המתחרות לשוק

במשך כשלוש שנים פעלה ביטוח ישיר כחברה יחידה בתחומה בישראל. לאור הצלחתה לחדור ולכבוש נתח בשוק הביטוחים הסטנדרטיים, קמו בעקבותיה

ב-1997 שתי חברות נוספות: חברת AIG ישראל, השלוחה הישראלית של חברת AIG העולמית שמרכזת בארצות הברית, וחברת אישי ישיר. מנהלי ביטוח ישיר ראו בחיוב את כניסתן של החברות הנוספות לשוק, למרות שספגו פגיעה מסוימת כיוון שחלק מלקוחותיהם עברו אל המתחרות. מנהלי החברה:

“כניסת המתחרות הגדילה את שוק הביטוחים הישירים. הן יצאו במסעות פרסום גדולים שלא תקפו את ביטוח ישיר אלא את חברות הביטוח המסורתיות, ובכך שיחקו לידינו בצורה מסוימת. כאשר אתה מוביל בשוק קטן, כניסתו של מתחרה נוסף מגדילה את השוק ומסייעת לך לחנך את הלקוחות. שלוש שנים אחרי ההקמה צברנו 3% משוק ביטוחי הרכב, כך שהשחקן החדש היה מעוניין להתחרות בחברות הביטוח המסורתיות, שמחזיקות 97% מהשוק, ולא בנו”.

הגברת העניין בביטוח הישיר הביאה לכך שהשוק כולו התרחב ובד בבד זכה לעוד לגיטימציה.

מנהלי ביטוח ישיר:

“הקמפיינים עוררו את הלקוחות לברר עלויות. הם אמנם התקשרו לחברות המתחרות, אבל התקשרו גם אלינו כדי לבדוק הצעה חלופית”.

מול השוק החדש והמתעורר, חברות הביטוח המסורתיות לא נקטו צעדי מנע דרסטיים כדי לבלום את התפתחות הביטוח הישיר. הן צפו מהצד בפעילות שכביכול לא הייתה קשורה אליהן, ואשר החלישה במידת מה את כוחם של הסוכנים. כבר אז סברו רבים ממנהלי חברות הביטוח הוותיקות כי הסוכנים צברו כוח רב מדי.

## רכישת אישי ישיר ושימור המותג

חברת אישי ישיר, אחת משתי המתחרות החדשות, ביצעה עם כניסתה לשוק מהלכי שיווק מרשימים. המרכזי שבהם היה מיתוג שם החברה כמספר הטלפון

להתקשרות עמה - תשעה מיליון. הרעיון היה כה מוצלח עד שביטוח ישיר אימצה אותו והוסיפה אף היא את מספר הטלפון החדש שלה - 5555555 - לשם החברה. עם זאת, אישי ישיר לא השכילה לנהל כראוי את מערך החיתום שלה, נקלעה להפסדים ושלוש שנים לאחר הקמתה נרכשה על ידי קבוצת ביטוח ישיר - איי.די.אי.

ביטוח ישיר ניצבה בפני דילמה: האם למזג בתוכה את פעילות אישי ישיר וכך להשיג ייעול וחסכון תפעולי, או להמשיך ולהפעיל את המותג המצליח לצדה. מנהלי החברה:

"החלטנו להשאיר את המותג, כיוון שהיה לו ערך רב. אמנם אישי ישיר מכרה בהיקף נמוך לעומתנו, אך עדיין צברה מכירות משמעותיות והיה חבל למחוק מותג כזה. היה לכך עוד יתרון שיווקי: כאשר שלוש חברות פועלות בשוק ויש סיכוי שווה שלקוח יבחר באחת מהן, אז בשניים מתוך שלושה מקרים יש סיכוי שיבחר לרכוש פוליסה של חברה מהקבוצה שלנו".

להחלטה להשאיר את המותג אישי ישיר היו יתרונות נוספים. למשל, היה אפשר לצאת ביוזמה שיווקית חדשה ולנסות אותה רק באחד מהמותגים. יתרון נוסף הוא יצירת תחרות בריאה בין שני מותגי הביטוח של הקבוצה. בביטוח ישיר איחדו חלק מפעילות שתי החברות אבל נשמרה הפרדה בין מוקדי השירות.

מנהלי החברה:

"רצינו להימנע ממצב שבו לקוח מתקשר לחברה אחת כדי לקבל הצעת מחיר, ואחר כך מתקשר לחברה אחרת ושם עונה לו אותה מוקדנית. אמנם פורסם בתקשורת שמדובר באותה קבוצה, וגם בפרסומים שלנו מוזכר שאישי ישיר היא חלק מקבוצת איי.די.אי, אבל לא בטוח שרוב הציבור מודע לעובדה כי לשתי החברות אותם בעלים".

## האסטרטגיה השיווקית

חשיפתה של החברה לציבור לוותה בתחילת הדרך בחששות טבעיים בקרב מנהליה. ראשית, היה זה מודל התקשרות חדש בתחום הביטוח, שלקוחות בארץ טרם נחשפו אליו, ולא היה ברור כיצד יתקבל. בנוסף, בתחום הביטוח יש למוניטין, לניסיון ולוותק משמעות רבה במיוחד. על מבוטח לתת אמון בחברה שבעת הצורך תעמוד בהתחייבויותיה כלפיו, כדי שיהפוך ללקוח שלה.

בפועל, מנהלי החברה הופתעו לטובה מהתגובה החיובית של המבוטחים הפוטנציאליים. באופן פרדוכסלי דווקא סוכני הביטוח, שהתנגדו בכל כוחם ליוזמה החדשה וניסו להיאבק בה, תרמו להצלחתה. מאבק סוכני הביטוח יצר עניין תקשורתי, ורוב העיתונאים צידדו ביוזמה.

מנהלי החברה:

*"הציבור הסיק מהתנגדות הסוכנים שמדובר בעצם כמהלך חיובי עבור הצרכנים. הדינמיקה הזו חסכה לנו הרבה כסף בתקציב השיווק".*

על פי תפיסתם של מנהלי ביטוח ישיר, כלי שיווק מרכזי של החברה הוא שביעות הרצון של לקוחותיה מהתנהלותה מולם ברגע האמת של ניהול התביעות. להערכתם, ההתנסות של הלקוח בחלון הזמנים הצר שבו הוא בא עמם במגע תשפיע מאוד על עמדותיו כלפי החברה.

לשביעות הרצון יש משנה חשיבות לא רק לצורך שימור לקוחות, אלא גם להרחבת מאגר הלקוחות בעקבות התהודה החיובית שיוצרים המבוטחים.

במקביל למנגנון השיווק "מפה לאוזן", הפעילה ביטוח ישיר מראשית דרכה מסעות פרסום מושקעים. הקמפיינים שלה היו גם הם פריצת דרך בעולם הביטוח. עד אותה עת לא נהגו חברות הביטוח לצאת בקמפיינים וכעת קמה חברת ביטוח שפנתה ישירות למבוטחים. באותה עת גם החלה לפעול בישראל הטלוויזיה המסחרית, וביטוח ישיר פתחה בקמפיין מאסיבי בטלוויזיה. לראשונה, מוצרי ביטוח קיבלו חשיפה משמעותית במדיום זה.



מנהלי החברה:

"אנחנו חברה מוטית-צמיחה המעוניינת שעוד ועוד לקוחות חדשים יצטרפו אליה. הפרסום מזרז את קצב הפניות אלינו. הוא גם מעורר אצל הצופה רגשות חיוביים כלפי החברה ומחדד את האטרקטיביות של המחיר".

בתחילת הקמפיין אומץ הסלוגן (סיסמת פרסום, ראו מילון מונחים) "חייג ישיר קבל מחיר", ולאחר כמה חודשים עלה סלוגן שזכה לתהודה רבה במשך תקופה ארוכה: "באתי בגלל המחיר - נשארתי בגלל השירות". הסלוגן היה מרכיב מרכזי במיתוג החברה כיוון שביטא נאמנה את אסטרטגיית השיווק שלה: לקוחות יגיעו בשל הצעות מחיר אטרקטיביות וישמרו על נאמנות לחברה בזכות השירות.

אחד מביטויי ההצלחה של הקמפיין היה הפיכתו של הסלוגן "באתי בגלל המחיר - נשארתי בגלל השירות" לאמירה שגורה בשיח היומיומי.

החברה עושה שימוש ברוב אמצעי התקשורת, למעט העיתונות הכתובה. הסיבה לכך היא שאסטרטגיית הפרסום שמה דגש על העברה חווייתית של מסרים, והטלוויזיה היא המדיום האפקטיבי ביותר להנעת צרכנים לפעולה. סקרים שביצעה החברה מצביעים על כך כי לאחר כל קמפיין טלוויזיוני חלה עלייה משמעותית בהיקף הפניות למוקדים הטלפוניים.

מנהלי החברה:

"מפתיע לגלות שאנשים מחדשים ביטוח רק לאחר שהקמפיין עולה ומזכיר להם שהגיע הזמן לעשות זאת".

## המעבר למכירות מקוונות

כבר מתחילת דרכה פעלה ביטוח ישיר בעולם המקוון. זו הייתה התנהלות טבעית של חברה המבקשת לשמור על קשר ישיר עם לקוחותיה, ובד בבד פועלת לצמצום עלויות כדי שתוכל לשמר את אטרקטיביות המחיר של מוצריה. עם זאת, בחלוף הזמן גברה חשיבותו של האינטרנט כערוץ שיווק מרכזי. בשנת 1998, כשהרשת

עוד הייתה בחיתוליה, החלה **ביטוח ישיר** למכור פוליסות ביטוח באינטרנט. מאז האתר של החברה הלך והתפתח בהדרגה עד שבשנת 2007 הושק אתר חדש ומשוכלל.

שליש מתקציב הפרסום בטלוויזיה של **ביטוח ישיר** בשנת 2007, שנת ההשקה של האתר, הופנה למטרה מרכזית אחת: חינוך הציבור לכך ש"ביטוח עושים באינטרנט". בתחילת הדרך הטלוויזיה הובילה את הצופים למוקדים הטלפוניים של החברה, אך כעת הצטרף אליה האינטרנט מבחינת משקלו וחשיבותו – והפרסום ברשת מוביל גולשים לאתר החברה. כדי לעודד את הפעילות המקוונת החברה אף מבטיחה ללקוחותיה לקבל החזר כספי בתוך עשרה ימי עסקים.

מנהלי החברה:

"העולם הולך לכיוון של מכירה ישירה, והאינטרנט מעצים את התופעה. בעקבות כך יותר ויותר אנשים לא מבקרים בסניף הבנק שלהם, וגם מכונות כביסה כבר קונים היום באינטרנט. המוצר שלנו הוא מוצר קלאסי למכירה מקוונת, ומתחילת הדרך הערכנו שרשת האינטרנט תהיה פלטפורמת עבודה מרכזית של **ביטוח ישיר**. העובדות מדברות בשטח: בכל שנה החברה צומחת בסדר גודל של כ-10% ואין סיבה שזה ישתנה. לשם הולך השוק".

מוסיפים מנהלי **ביטוח ישיר**:

"בשנות הפעילות הראשונות לא שמנו דגש על הפעילות המקוונת כי הקדמנו את זמננו, ורוב הציבור עוד לא לגמרי בטח באינטרנט. בשנת 2007 השוק כבר היה בשל, ואז השקנו את האתר החדש וליווינו את המהלך בקמפיין שיווקי. כיום הכול מקוון והלקוח יכול לחדש באופן אוטומטי את הפוליסה באינטרנט".

האתר משקף את העיקרון האסטרטגי של החברה: נוחות, קלות ויעילות בקשר עם הלקוח.

מנהלי **ביטוח ישיר**:

"האתר מאופיין בשקט ויזואלי והוא מוליך את הלקוח משלב לשלב

בצורה נוחה. בכל שלב מופיעה בועית שמסבירה כיצד לפעול, והלקוח יכול להתקשר למוקד או לבקש שיתקשרו אליו. לאחרונה השקנו שירות חדש, שמסייע להעריך שווי תכולת דירה. באמצעות הממשק הלקוח עובר בין חדרי הדירה בסיור וירטואלי, רואה את הריהוט והציוד ונותן ליד כל פריט הערכת שווי מצטברת. בסוף הוא יכול לקבל מאיתנו הצעת מחיר. זה ממשק שפתוח לכול, גם למי שרוצה לבקש הצעות מחיר מחברות ביטוח אחרות."

בחברה מצאו כי לפני שצרכנים יוצרים קשר עם חברת ביטוח ישיר הם עורכים חיפוש באינטרנט, ונערכו לכך בהתאם.

מנהלי החברה:

"לצורך קידום האתר במנועי החיפוש ולהגדלת היקף הגלישה בו אנו מפעילים טכניקות SEO וגם PPC" (ראו מילון מונחים).

אתר האינטרנט החדש והמשוכלל של החברה פתח את שערי הביטוח הישיר גם בפני קהלים חדשים. אלו לקוחות מופנמים, שלפני כן נרתעו מיצירת קשר עם המוקדים הטלפוניים של החברה והיו תלויים בסוכן ששימש להם לפה.

מנהלי החברה:

"האתר פתר ללקוחות אלה את הבעיה. באתר הם לא צריכים לדבר עם אף אחד, הכול מקוון. מול אוכלוסייה זו היה האינטרנט מנוע צמיחה מובהק".

## סיכום וניתוח

**ביטוח ישיר** השיגה חדירה מרשימה לשוק הביטוח בישראל. היא הביאה להפחתת תעריפים בענף כולו הודות לשני שינויים מהותיים שהחדירה. שינוי אחד הוא ויתור על תיווכו של סוכן הביטוח, ושינוי אחר הוא המרת מבנה התמחור של הפוליסות – מתעריף קבוע למחיר התואם את פרופיל המבוטח. זאת, תוך הענקת רמת שירות גבוהה ללקוחותיה.

מתחילת דרכה ועד היום הולך וגדל היקף עסקיה של **ביטוח ישיר** ואיתה גדל שוק הביטוחים הישירים בכלל. כיום תת שוק זה מהווה כרבע משוק הביטוח הכללי בישראל, ו-60% ממנו מוחזק על ידי **ביטוח ישיר**.

מה היו הגורמים העיקריים להצלחתה?

א. זיהוי כשלי שוק

כשלי השוק המרכזיים טרם כניסת **ביטוח ישיר** היו תיווך סוכני ביטוח גם במכירת פוליסות סטנדרטיות והיעדר מתאם בין הפוליסה לרמת הסיכון של המבוטח. **ביטוח ישיר** פתרה את שני העיוותים: היא ויתרה על סוכני הביטוח ויצרה גמישות במחירי הפוליסות, כך שנהגים זהירים שילמו פחות מנהגים בעייתיים.

ב. ערך מוסף אמיתי למבוטח

**ביטוח ישיר** הציעה פוליסות במחירים הנמוכים משמעותית מאלו שדרשו חברות הביטוח המסורתיות. הוויתור על עמלות סוכני הביטוח אפשר לחברה להשקיע סכומים ניכרים בבניית המותג ובשיפור איכות המוצר והשירות המוענק ללקוחות, ועדיין להציע את הביטוח במחיר אטרקטיבי.

ג. הבנת יחסי הכוח בשוק הביטוח

בשוק הביטוח פעלו (ועדיין פועלים) שני שחקנים רבי כוח שהיו יכולים

להכביד מאוד על היוזמה החדשה שהביאה עמה **ביטוח ישיר**: חברות הביטוח הוותיקות וסוכני הביטוח. **ביטוח ישיר** השכילה לתמך במרחב היחסים הרגיש שבין החברות לסוכני הביטוח.

חברות הביטוח המסורתיות לא יצאו למאבק ב**ביטוח ישיר**. בבסיס פעילותה עמד הדילוג על פער התיווך של הסוכן, ולכן הצעדים שנקטה החלישו את מעמדו. החברות הוותיקות לא גילו התנגדות משמעותית להחלשת הסוכנים, שבהם פיתחו תלות רבה, והיה להן נוח שגורם אחר יעשה זאת במקומן.

הן ראו ב**ביטוח ישיר** גוף שמוכר מוצרים פשוטים יחסית, שהיוו חלק קטן יחסית מעסקיהן המסועפים. אלה היו מוצרים שדרשו טיפול רב והניבו רווחיות נמוכה, שברובה בכלל זרמה לכיסי הסוכנים. חברות הביטוח העריכו שהנזק הכלכלי העשוי להיגרם להם הוא שולי, ומחירו, מבחינתם, היה כדאי.

#### ד. חינוך שוק ויצירת אמינות

**ביטוח ישיר** התמודדה בראשית דרכה עם לקוחות שהיה עליהם לשנות ממנהגיהם ולרכוש מוצר בדרכים שלהן לא הורגלו עד אז.

בפני **ביטוח ישיר** עמדו שני אתגרי שיווק משמעותיים: יצירת נכונות אצל מבוטחים לרכוש פוליסות שלא באמצעות סוכן ולרכוש אותן דווקא ממנה, חברת ביטוח צעירה שעדיין לא צברה מוניטין. למוניטין יש חשיבות רבה בתחום הביטוח כיוון שהמבוטח משלם מראש עבור מוצר שאולי יזדקק לו בעתיד.

**ביטוח ישיר** נקטה לשם כך פעולות שיווק שהתגברו על התנגדויות אפשרויות. מהלכים אלה הושתתו על פרסום מאסיבי שענה על שתי מטרות מרכזיות:

1. שינוי בתפיסת הציבור: החדרת ההכרה כי כיום יש מוצרי ביטוח המציעים שילוב של שירות איכותי עם מחיר אטרקטיבי.

2. בניית מותג אמין: ההשקעה הרבה בפרסום הביאה לכך שהמבוטח הפוטנציאלי תפס את **ביטוח ישיר** כחברה יציבה ואמינה, שיש לה כיסים מספיק עמוקים שמתוכם ניתן יהיה לדלות ללא קושי את תשלום הביטוח בעת הצורך.

ה. שימור שני המותגים

כבר בשלבי פעילותה הראשונים רכשה **ביטוח ישיר** את אחת משתי המתחרות שלה, **אישי ישיר**, והשכילה שלא להתפתות לנטייה הטבעית למזג את שתי החברות. היא אמנם איחדה חלק ניכר מהמערכות התפעוליות בדרך לניהול יעיל יותר, אך שימרה את המותג **אישי ישיר**. בפני ציבור הלקוחות עמדו הצעותיהן של שלוש חברות המתחרות ביניהן, ששתיים מהן בבעלות **ביטוח ישיר**. כך עלה הסיכוי שהלקוח יבחר בהצעה של חברה בבעלותה.

ו. חדשנות מתמדת

חברות פיננסיות, ובכללן חברות הביטוח, מתנהלות באופן שמרני, משום שתפקידן להגן על כספי לקוחותיהן. הרגולטור דורש זאת מהן וגם הציבור מצפה שינהגו בדרך זו.

לעומתן, **ביטוח ישיר** נהגה בדומה לחברת צריכה ואימצה מדיניות של חדשנות ושינוי מתמיד בחוקי המשחק. העובדה שפעלה ללא סוכנים יצרה מבנה ארגוני פונקציונאלי קל לתפעול, המאפשר קבלת החלטות מהירה ותגובות זריזות למתרחש בשוק.

כבר בשנות פעילותה הראשונות הציעה החברה שירותים מיוחדים, כמו רכב חלופי. בשנים האחרונות נכנסה במלוא המרץ לעולם המקוון, לאחר שהבינה כי מוצר ביטוחי סטנדרטי הוא מוצר קלאסי למכירה ברשת משום שאינו מוחשי. הלקוח לא צריך לחכות שהמוצר יגיע במשלוח לביתו, אלא די בכך שיתקבל אישור אלקטרוני על ביצוע העסקה.