

א' באלול, תשס"ד
18.8.2004

עד כמה עבודת שיווק היא באחריותו של סוכן הביטוח?

אחת ההחלטות המעניינות בתחום שיווקו של ביטוח נוגעת להיקף עבודת השיווק היכולה להיעשות מתוך משרדו של סוכן הביטוח. מחד גיסא, קיימת האמונה כי, עבודת השיווק (marketing) צריכה להיעשות על ידי חברת הביטוח, בעוד סוכן הביטוח יעשה רק קטע קטן מתוך עבודה זאת הידוע בתור מכירות (sales). מאידך גיסא, אנו יודעים כי סוכני ביטוח, אשר הפעילו מתוך משרדיהם לא רק פגישות מכירה עם מבוטחים אלא, אף עבודת שיווק רבה לגיבוי של פגישות אלו, השכילו לבנות לעצמם מוניטין בענף הביטוח ועמו, תיק מבוטחים גדול ולעתים, אף לקבל מחיר (פרמיה) יותר גבוה בגין הביטוחים שנמכרו דרכם.

- מהי עבודת השיווק הנדרשת עבור ביטוח?
- כיצד עבודה זו נחלקת בין חברת הביטוח לבין סוכן הביטוח המייצג אותה?
- מהם מרכיבים עיקריים בעבודת שיווק זו מטעם סוכן ביטוח?
ולבסוף,
- מה נדרש מאת סוכן ביטוח כדי להצליח בעבודת שיווק, בנוסף אל פגישות מכירה?

על ארבע שאלות אלו אנו נשיב במאמר הנוכחי.

1. מהי עבודת שיווק הנדרשת עבור ביטוח?

שוק הביטוח נעשה יותר ויותר תחרותי ולכן, נדרשת בו עבודת שיווק רבה ומקצועית יותר. התחרות בשוק היא הן בחתרן רוחב (מצד בנקים וקרנות פנסיה, בפרט ביחס אל חלק החיסכון בפוליסות ביטוח חיים) והן בחתרן אורך (תחרות בתוך דרגים בצינור ההפצה של ביטוח: בין חברות ביטוח לבין עצמן ובין אלפי סוכני ביטוח). עבודת השיווק נדרשת להיות יותר מקצועית מאשר בעבר עקב שלוש סיבות עיקריות: הצטמצם מתח הרווחים המושג אצל העוסקים בענף הביטוח (הן אצל חברות הביטוח והן אצל הסוכנים), השינויים בסביבת השוק הם מהירים יותר ומחייבים שינויים מהירים בעבודת השיווק ולבסוף, חל שדרוג בסטנדרטים הנדרשים בעבודת שיווק בכלל, ומאת שירות לקוחות הכלול בתוכה, בפרט.

עבודת שיווק של ביטוח, כמו של כל מוצר, היא מורכבת משלושה מרכיבים עיקריים:

- 1) עבודה בגישה שיווקית אצל כלל העובדים.
- 2) עבודת שיווק אצל אגף השיווק (Mktg.).
- 3) פגישות מכירה מצד אנשי מכירות (sales) או, שיחות מכירה מצד טלפנים (telesales).

המרכיב היקר ביותר מבין שלושה אלו הוא המרכיב השני אשר ניתן לכנותו בתור "עבודת השיווק הקלאסית". עבודה זו כוללת בתוכה תפעול של מאגר מידע שיווקי (קבצים במחשב אודות קהלי מבוטחים וגם עבודות של חקר שוק), כתיבה של תוכניות שיווק (החל מתוכנית ביקורים שבועית לכל סוכן דרך תוכנית שיווק שנתית לכל סניף של חברת הביטוח ועד אל תוכנית אסטרטגית תלת-שנתית עבור קבוצת חברות ביטוח שהן בבעלות אחת) ולבסוף, הפעלה של כלי שיווק עם בקרה טובה. כלי השיווק ניתנים לחלוקה לארבע קבוצות: מוצר, מחיר, הפצה פיזית וקידום מכירות.

2. כיצד עבודה זו נחלקת בין חברת הביטוח לבין סוכן הביטוח המייצג אותה?

עבודת השיווק של ביטוח נעשית הן על ידי חברת הביטוח והן על ידי סוכן הביטוח. חלוקת העבודה בין שני שותפים עיקריים אלו לשיווק של הביטוח היא הן בחתך רוחב של פונקציות שיווק והן בחתך זמן המתאר את שלביה של עבודת השיווק.

א. חתך רוחב:

בחתך הרוחב ניתן לראות כי, יש פונקציות שיווק הנעשות בעיקר אצל חברת הביטוח, בעוד לצידן יש פונקציות שיווק אחרות, אשר הן נעשות בעיקר מתוך משרדו של סוכן הביטוח המייצג אותה.

חלוקתן של פונקציות שיווק אלו בין חברת הביטוח לבין סוכן הביטוח היא בקירוב, כדלקמן:

טבלה מס' 1: חלוקת עבודה בביצוע תפקידי שיווק עיקריים בין חברת הביטוח לבין סוכן הביטוח. כל שורה מסתכמת לערך 1.

(1)	(2)
חברת הביטוח	סוכן הביטוח
0.3	0.7
0.1	0.9
0.2	0.8
0.3	0.7
0.8	0.2

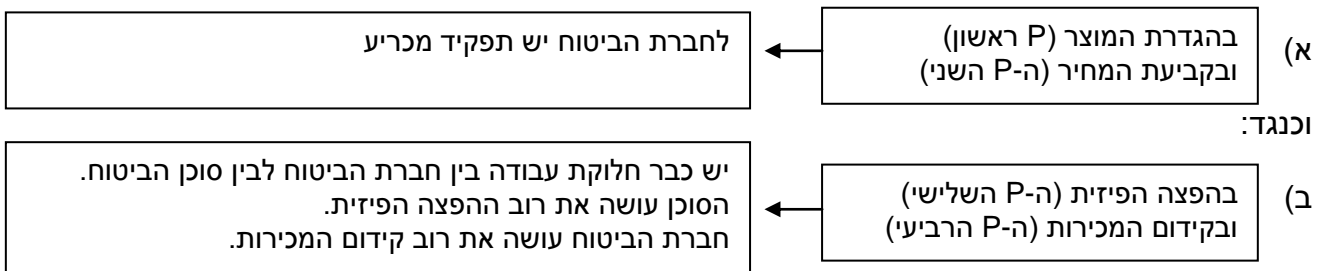
1. בניה ותפעול של בסיס מידע שיווקי:
(1) אודות מבטחים קיימים
(2) אודות מבטחים פוטנציאליים

2. הפקה של תוכניות שיווק:
(1) תוכנית ביקורים ו/או תוכנית טלפונית שבועית
(2) תוכנית שיווק רבעונית
(3) תוכנית שיווק שנתית

3. הפעלה של כלי שיווק:
(1) **מוצר:** הגדרתו על סמך עבודה מקדימה של חקר שוק ותפירה של חבילה שלו עבור המבטח
(2) **מחיר:** קביעת הפרמיה, שיעור השתתפות עצמית ותקופת המתנה במקרה תביעה
(3) **הפצה פיזית:**
(א) הדרכת סוכנים
(ב) מכירה בפועל של הביטוח בעיקר דרך פגישות ושיחות וטלפון
(4) **קידום מכירות:**
(א) מערכת: פרסום, פרספקטים וכו'
(ב) דיוור ישיר לפני ואחרי מכירה

0.9	0.1
0.9	0.1
0.9	0.1
0.1	0.9
0.95	0.05
0.2	0.8

קריאת הטבלה מורה כי:



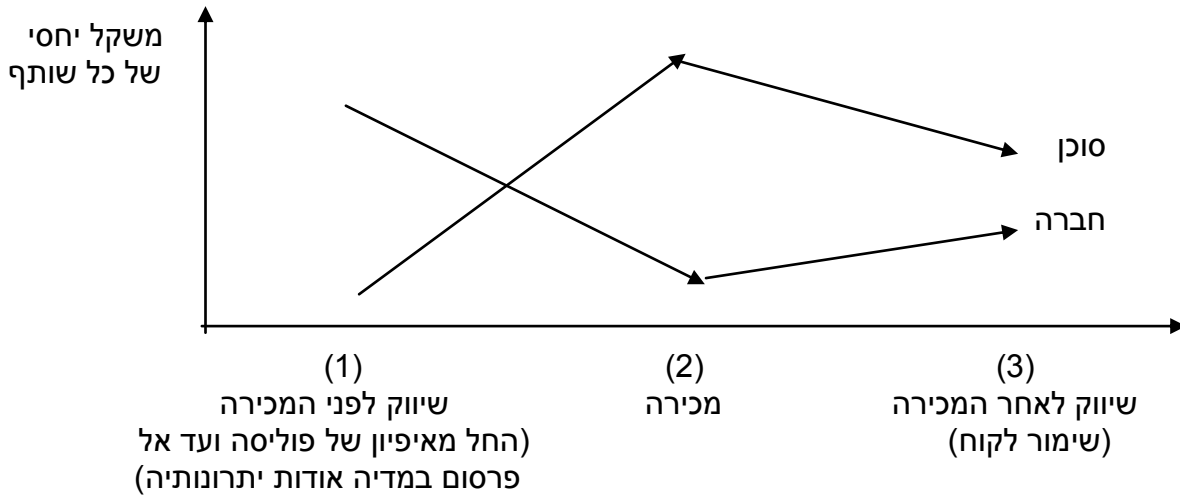
מכון ציגלמן לחקר השיווק

כעת נסתכל על החתך השני: חתך הזמן.

ב. חתך הזמן:

בחתך הזמן יש משקל יחסי הולך וגובר לסוכן הביטוח. ניתן לראות זאת דרך התרשים הבא:

תרשים מס' 1: משקל יחסי לסוכן הביטוח.



אנו רואים כי, חלקה של חברת הביטוח בסך עבודת השיווק הוא גדול בשלב מס' 1 (לפני המכירה), והוא הולך וקטן לקראת שלב מס' 2 (פגישת המכירה) ובשלב מס' 3 (שימורו של המבוטח). לעומת זאת, חלקו של סוכן הביטוח בתוך עבודת שיווק זו הוא דווקא נמוך לפני המכירה אך, הוא עולה מאוד בשלב המכירה ונותר גבוה אף בשלב השלישי והאחרון בו נעשה שימורו של המבוטח.

מניסיוננו, רצוי וגם ניתן להעלות את משקלו של סוכן הביטוח בתוך עבודת השיווק בשלב שלה אשר בו משקלו הוא עדיין נמוך: זהו שלב מס' 1: בעבודת שיווק שהיא לפני המכירה. רצוי לעשות כן כי, בדרך זו הסוכן יוכל למכור הרבה יותר ביטוח ואף במחיר יותר גבוה. כך, שותפתו חברת הביטוח תצא נשכרת גם היא. יתירה מכך, עבודת השיווק אשר תיעשה מטעם משרדו של הסוכן תהיה ברמת חידוד (רזולוציה) גבוהה יותר מאשר אילו היא נעשתה דרך חברת הביטוח. לכן, עבודה זו יכולה להיות גם יעילה יותר. ניתן לעשות עבודה כזו דרך משרדו של סוכן הביטוח מכיוון שהעבודה מתייחסת אל קהל מבוטחים הנמצא קרוב אל משרדו, מכיוון שעבודה זו היא איננה יקרה, ומכיוון שהיא משרתת באופן ישיר את עבודת המכירה אשר באה מיד לאחריה.

בפרק הבא נכיר את מרכיביה העיקריים של עבודת שיווק זו אשר יכולה להיעשות מתוך משרדו של סוכן הביטוח.

מכון ציגלמן לחקר השיווק

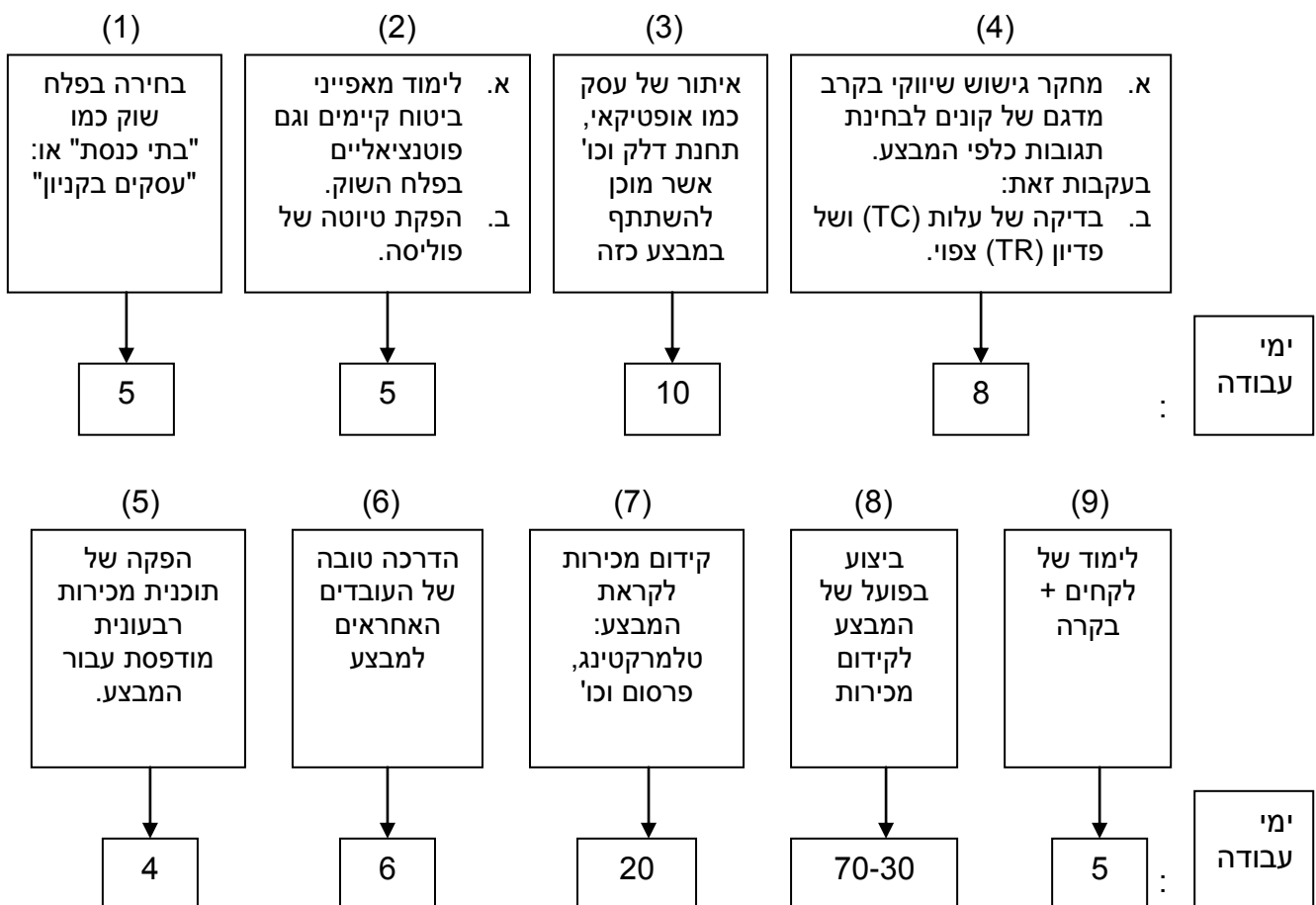
3. מהם מרכיבים עיקריים בעבודת שיווק זו מטעם סוכן הביטוח?

עבודת השיווק הנוספת היכולה להיעשות מתוך משרדו של סוכן הביטוח כוללת בעיקר הפעלה שיטתית של מבצע שיווק של ביטוח. המבצע הזה יכול להיות מכוון הן כלפי תיק מבוטחים קיימים (כדי למכור להם ביטוח נוסף), הן כלפי מבוטחים לשעבר והן, כלפי קהל חיצוני, שאיננו מבוטח עדיין במשרדו של סוכן הביטוח.

פניה אל תיק לקוחות קיים כמו גם אל לקוחות לשעבר היא מתאימה בעיקר לסוכן ביטוח ותיק אשר יש לו תיק ביטוח גדול. פניה אל קהל חיצון של לא-מבוטחים היא מתאימה בעיקר לסוכן ביטוח צעיר, אשר יש לו כישורי ניהול ובכלל זאת, סבלנות להפעיל עבודת שיווק שיטתית במשך כמה חודשים.

מבצע יעיל לשיווק של ביטוח דרך משרדו של הסוכן הוא נעשה לפי תשעה שלבים עיקריים. שלבים אלו וכמות ימי העבודה אותם צריך להשקיע בכל שלב הם בקירוב, כדלקמן:

תרשים מס' 2: שלבים במבצע יעיל לקידום מכירות. ימי העבודה הנזכרים כאן הם במשרדו של סוכן הביטוח.



מכון ציגלמן לחקר השיווק

למבצע שיווק הנעשה בדרך שיטתית כזו יש שני יתרונות עיקריים:

* המבצע "מכניס חיים" למשרדו של הסוכן. העובדים במשרד אוהבים בדרך כלל לרוץ אחרי דגל המונף במבצע כזה. הרבה מזמנם מופנה מתחזוקה של תיק אל הרחבה של תיק הביטוחים.

* תפוקה נוספת. מניסיונו, מבצע שיווק שיטתי יכול להוסיף למשרדו של סוכן הביטוח כבר ברבעון הקרוב כעשרים פוליסות חדשות. זוהי תפוקה אשר כמעט כולה היא נוספת על המכירה הרגילה של ביטוח במשרדו של הסוכן.

מהן תכונותיו של הסוכן אשר יכולות להביא אותו להצלחה במבצע כזה? – על כך נקרא בפרק הבא.

4. מה נדרש מאת סוכן ביטוח כדי להצליח בעבודת שיווק, בנוסף אל פגישות מכירה?

כדי שסוכן ביטוח יוכל להפעיל בהצלחה מבצע שיווק הוא נדרש, בנוסף אל כישורי המכירה שלו, להשכלה בתחום השיווק וליכולת ניהול. השכלה בתחום השיווק יכולה להירכש גם בקורסים לצרכי תעודה ואיננה מחייבת תואר אקדמי בתחום זה. יכולת ניהול היא מורכבת הן מתכונות אישיות (יכולת תכנון, סבלנות ועוד) והן מניסיון קודם נצבר בעת הדרכה בתנועת נוער, פיקוד בצבא ועוד.

רוב סוכני הביטוח הם עדיין חסרים השכלה בתחום השיווק וגם יכולת ניהול. הם אנשי מכירות ביסודם ולכן, לא אוהבים ללמד חומר תיאורטי (ובכלל זאת, חומר בתחום השיווק) וגם "סוליסטים", ולכן, לא רגילים לנהל עובד מלבד את עצמם.

עבור אלו מתוכם אשר כן מוכנים ללמוד חומר רב בתחום השיווק וגם לנהל, יש פוטנציאל מכירה רב בהפעלה של מבצעי שיווק.

ישראל ציגלמן.

הכותב הוא מנכ"ל של מכון ציגלמן לחקר השיווק וכן, מדריך מיטיבי הלכת באגודת חובבי הטבע-חיפה. ישראל הוא כלכלן, משפטן, מוסמך למינהל עסקים ומומחה לחקר שווקים. דואר אלקטרוני: zieg_exp@netvision.net.il, אתר אינטרנט: www.ziegelman.co.il

מאמרים קודמים של ישראל בנושא הביטוח הם למשל:

- (1) "שיווק של ביטוח בשוק תחרותי", קול ביטוח, מאי 1991, עמ' 32-33.
- (2) "אומדן של מכירה שנתית על סמך חקר של כוונות" מעוף הציפור, ספטמבר 1991, עמ' 15-20.
- (3) "תוכנית שיווק שנתית עבור חברת ביטוח – חלק א'", ביטוח, ינואר 1993, עמ' 45-47.
- (4) "תוכנית שיווק שנתית עבור חברת ביטוח – חלק ב'", ביטוח, אפריל 1993, עמ' 37-40.
- (5) "עבודת שיווק נכונה אצל סוכן ביטוח", ביטוח, אוגוסט 1993, עמ' 16-17.
- (6) "שיווק ביטוח לנשים – החצי הנעלם", סוכן הביטוח, מאי 1998, עמ' 48-49.

מכון ציגלמן לחקר השיווק