

שאלה 1 - ניתוח הארגון וסביבתו¹

א. מנורה מבטחים - המודל העסקי.

מנורה מבטחים ביטוח היא אחת מחמש חברות הביטוח הגדולות בישראל ופעילה בכל תחומי הביטוח העיקריים: ביטוח חיים וחיסכון ארוך טווח וביטוח בריאות. תחילת החברה בשנת 1935, כאשר את שמה הנוכחי קיבלה בשנת 2006. לחברה חברות בנות נוספות: מנורה מבטחים גמל ופנסיה וחברת שומרה.

החברה מציעה ללקוחותיה פתרונות כוללים לכל אפיקי החיסכון ארוך הטווח, בהתבסס על גודלה ויציבותה של מנורה מבטחים פנסיה, קרן הפנסיה הגדולה בישראל. מעמדה של החברה והערך הגבוה שהיא מציעה ללקוחותיה נובע ממספר גורמים מרכזיים ובהם היותה מובילה בתחום החיסכון הפנסיוני, חוסנה הפיננסי, רמת השירות הגבוהה בעת ניהול תביעות ותשלום תגמולי ביטוח וכן קשר ארוך טווח עם סוכנים המשווקים את מוצריה (א-15,3).

הצעת ערך ללקוח. החברה מספקת מענה ללקוחותיה בתחומי הביטוח, החיסכון ארוך הטווח והפנסיה, ומעניקה שירות בשלושה תחומים עיקריים: ביטוח חיים וחיסכון ארוך טווח, ביטוח כללי וביטוח בריאות.

ביטוח חיים וחיסכון ארוך טווח. החברה מציעה למבוטחיה אפשרות לניהול כספי של חסכוניותהם בחיסכון לטווח ארוך לרבות חיסכון פנסיוני הנדרש לכל עובד בישראל, ובחלק מהמוצרים גם כסוי ביטוחי לסיכונים העלולים להתרחש במהלך החיים כמו אובדן כושר עבודה, נכות ומוות. השילוב בין המרכיבים "ריסק" וחיסכון יכול להתקיים בפוליסה נפרדת או משולבת בהתאם לצרכיו האישיים של המבוטח (א-4).

ביטוח כללי. בתחום זה נכללים ביטוח רכב חובה וביטוח רכב רכוש, וביטוח כללי במספר ענפים נוספים, מתוכם שניים עיקריים: ביטוח חבויות וביטוח רכוש. החברה מבטחת לקוחות פרטיים, עסקיים ומוסדיים. במסגרת ביטוחי הרכוש נכללות פוליסות לביטוח דירה, ביטוח משכנתא, אובדן רכוש, ביטוח הנדסי וביטוח מקיף לבתי עסק (א-4, 28, 31).

ביטוח בריאות. בתחום זה, מספקת החברה מענה הן לטווח הארוך והן לטווח הקצר. בטווח הארוך נכללים ביטוחי מחלות ואשפוז, ביטוחי שיניים, ביטוח סיעודי (כולל ביטוחים קבוצתיים לקופות חולים), תאונות אישיות ומחלות קשות. בטווח הקצר (עד שנה) קיימים ביטוח דמי מחלה, ביטוח נסיעות לחו"ל וביטוח עובדים זרים ותיירים (א-4).

תשתיות. **משאבים**. נכון לשנת 2019, מועסקים בחברה 1794 עובדים, מתוכם 13 בהנהלה, 43 עובדי סוכנויות ביטוח, 751 עובדים ביחידות המטה והשירות (משאבי אנוש, מערכות מידע, אקטואריה, כספים וקשרי לקוחות). בתחום ביטוח החיים מועסקים 430 עובדים, 458 עובדים בביטוח הכללי ו-99 עובדים בתחום ביטוחי הבריאות (א-70).

בנוסף, מקבלת החברה שירותים מספקים חיצוניים: 191 עובדי קבלן שחלק משמעותי מהם פועל במשרדי החברה, רובם נותני שירותים לאגף מערכות המידע. יש לציין כי בעקבות התייעלות

¹ המידע מבוסס על הדוח התקופתי של מנורה ביטוח לשנת 2019, מספרי העמודים מצוינים בסוגריים.

שאלה 2 - הצעה לניהול חדשנות

א. הצעה לחידוש בארגון. בסוף שנת 2019 רכשה חברת מנורה 25% מקבוצת הביג דאטה HSO Innovation Group של היזם חיים אוחיון, וקיבלה אופציה להגדלת ההשקעה ל-49.9% בתהליך מדורג. חברת HSO עוסקת בשיווק טכנולוגי ממוקד ואישי של מוצרים למשפחות צעירות כמו חבילות לידה, קופונים ואירועים ייעודיים לקהל זה, כאשר במאגר שלה נמצאים מאות אלפי משתמשים רשומים. הפלטפורמה מעניקה גישה למותגים ייעודיים הרלוונטיים לשלב ההיריון והלידה להגיע לקהל הלקוחות הספציפי שלהם (דה מרקר, כלכליסט, 18.10.19).

מטרת העסקה היא כניסה לתחום מבוסס Data פרסונלי ופיתוח של מוצרי ביטוח ופיננסים בהתאמה אישית על ידי הפלטפורמה הייחודית שפותחה ב-HSO. במסגרת העסקה תשקיע מנורה עד 10 מיליון ש"ח בשלב הראשון עם אופציה להגדלה והשקעה נוספת כפונקציה בעמידה ביעדים. HSO נמצאת במגע עם לחבור לרשת קמעונאית גדולה על מנת לייצר חבילות מוצרים מותאמות למשפחות תוך ניצול יתרון הגודל שלה בקבלת מחירים אטרקטיביים. החברה מעוניינת לנצל את מאגר הלקוחות שיצרה על מנת להתרחב ויחד עם מנורה גם לתחום הביטוח והאשראי הצרכני באמצעות מתן אשראי חוץ בנקאי למשפחות (כלכליסט, 18.10.19).

במסגרת העסקה הוכרז גם על השקעה של פעילות Insurtech & Fintech פרסונלית מבוססת דאטה בבעלות שני הצדדים, וזאת בהתבסס על הידע הנצבר ב-HSO. שתי החברות מעריכות כי השקת התהליך החדשני בסביבה דיגיטלית תענה על הצורך של משפחות צעירות לרכוש מענה ביטוחי מתקדם וראוי בתהליך דיגיטלי חדשני, מהיר ופשוט, ותמצב את HSO כפלטפורמה הדיגיטלית וכסוכנות המתמחה בביטוחי בריאות למשפחות צעירות (דה מרקר, 18.10.19).

ב. ההשפעה של העסקה על המודל העסקי של החברה. העסקה החדשה שביצעה מנורה מאפשרת לה להיכנס לתחום מבוסס Data פרסונלי ופיתוח של מוצרי ביטוח ופיננסים בהתאמה אישית על ידי פלטפורמה ייחודית שפותחה בחברת HSO. בעולם, המגמה של תהליכים פרסונליים מבוססי Data פרסונלי כבר קיימת, ומנורה נכנסת לתחום חדשני אשר משפיע גם על המודל העסקי שלה.

מבחינת הלקוחות, הרי שהערך עבורם גדל, כיוון שבאמצעות הפלטפורמה הייחודית שיש בידה כעת, המבוססת על Data פרסונלי, יכולה מנורה לדייק את המוצרים שהיא מתאימה להם. נוצר קהל חדש של לקוחות שהוא קהל של משפחות צעירות, עבורם תפתח החברה מוצרים ייחודיים ומותאמים לצורכיהם והעדפותיהם.

מבחינת התשתיות, יתכן כי יהיה צורך בתוספת ו/או שדרוג של ציוד ממוחשב. לחברה נוסף כעת נכס לא מוחשי, עם מאגר שלם של אלפי מאות לקוחות רשומים ועליהם מידע רב: העדפות וצרכים, פרופיל צרכני, מצב כלכלי ותחומי עניין.

מבחינת המשאבים והתהליכים בחברה, יתכן כי החברה תצטרך לגייס עובדים נוספים ולהכשיר אותם וכן להכשיר גם חלק מהעובדים הקיימים לטובת מתן מענה ראוי ללקוחות החדשים. בנוסף, תצטרך החברה לפתח מערך של מתן אשראי צרכני ללקוחות החדשים.