

"אנחנו מבררים אילו לקוחות גרמו לנו הפסדים – ועליהם אנחנו מוותרים"

מיקלה פיניוטה, דירקטור ומנהל השיווק העולמי של יולר הרמס, מסביר כיצד נהפכה לחברת ביטוח האשראי הגדולה בעולם, היכן מסוכן לעשות עסקים – ומציין כי אנו נמצאים בתקופה של עלייה בחדלות הפירעון של חברות ברחבי העולם

אסא ששון

יולר הרמס

פעילות: ענקית ביטוח
אשראי אירופית,
מקבוצת אליאנס **מספר**
עובדים: יותר מ-6,000
פיזור גיאוגרפי:
מפעילה סניפים ב-50
מדינות, ובעלת כסוי
ביטוחי ביותר מ-150
מדינות **שוי שוק:** 3.6
מיליארד **המנכ"ל:**
ווילפרד ורסטריטה

בססח

פעילות: חברת ביטוח
סיכוני אשראי וסחר חוץ
בשוק הישראלי ו-140
מדינות נוספות **בעלים:**
בעלות משותפת של
הראל השקעות ויולר
הרמס **מספר עובדים:**
55 **דירוג:** Aa2 עם אופק
יציב על ידי מידרוג
מנכ"לית: חגית
ציטאט'לון

א' גידל תפוחים ברמת הגולן. את עיקר תוצרתו הוא שיווק לרשת קלאבמרקט, והוא בתמורה שילמה לו שוטף פלוס 60 יום. כך נהנתה קלאבמרקט ממינוף פיננסי שא' הקטן. העניק לה בליט ברירה. כשקלאבמרקט קרסה היא גררה עמה לתהום העסקית לא מעט ספקים קטנים. הסביון שלקח על עצמו א' היה מתן אשראי לקלאבמרקט. עם קריסתה, גם החוב שלה כלפיו קרס. הנזק לא' היה כמעט בלתי הפיך.

א' הוא רק דוגמה אחת לספק קטן שמעניק אשראי לחברה. בניגוד לחברות גדולות, שיכיר לות להתמודד עם קריסת לקוח גדול שהן מעניקות לו אשראי, גופים קטנים יתקשו לצאת ממצוקה פיננסית כזאת. לשם כך קיים ביטוח אשראי. בשוק הישראלי פועלות ארבע חברות שעוסקות בביטוח אשראי. חברה אחת היא אשראי שהיא חברה ממשלתית, העוסיקת בעיקר בביטוח יצואנים ופריקטים גדולים הנמשכים כמה שנים, בדרך כלל 5-15 שנים. שלוש החברות האחרות הן פרטיות, שמתמקדות בביטוח הזמן הקצר של עד שנה: כלל ביטוח אשראי מקבוצת כלל ביטוח, BDI קופאס ובססח, העוסקת בביטוחי אשראי בעיקר לייצוא.



מיקלה פיניוטה וחגית ציטאט'לון: צילום: מוטי מילרוד

מורד עם כמות התביעות. איך התנהלו המתחרים שלכם? זאת הרי הזדמנות נדירה למנכ"ל לחבוט במתחרים? "בטווח הקצר היו לקוחות שעזבו אותנו לטובת מתחרים. זה איפשר לנו לנקות את תיק הביטוח. בביטוח אשראי בוחנים את תיק הביטוח, ומבררים אילו לקוחות בשנים האחרונות גרמו לנו הפסדים. עליהם אנחנו מוותרים".

כלומר, ניצלתם את המשבר כדי להיפטר מהלקוחות הפחות טובים שלכם, ודווקא אלה שצריכים ביטוח?

"זאת היתה נקודה שבה יכיר לנו לומר שאיננו יכולים להיחזק בלקוח מסוים עם Loss Ratio (שיעור התביעות מתוך הפרמיות) מסוים. כלומר, המחיר שאנחנו מקבלים עבור הביטוח אינו המחיר הנכון".

מה הלוס רשוי שלפיו אתם מדייטים איזה לקוח יישאר וימי ילד? "זה תלוי בגורמים רבים, כמו איזה ענף, אם היו עוד תביעות, אם זו תביעה בודדת או כמה תביעות. אנחנו נוטים להעיניש פחות את הלקוחות שהגישו פחות תביעות".

יש לכם יותר לקוחות אחרי 2008? "יש לנו כיום יותר לקוחות מאשר ב-2008. כי הלקוחות מתייחסים ליולר הרמס כאל שותף אחראי שמשלם את מה שהוא צריך. לכן אנחנו נתפשים ככאלה גם ההכנסות שלנו גדלו. התוצאה היא שבאיטליה נתח השוק שלנו הוא 48%".

אתם מונופול. הוא צוחק ואומר: "בשוק ביטוח האשראי אין יותר מדי שחקנים. זה שוק מאוד ריכוזי. בסך הכל יש בו שלושה שחקנים – יולר הרמס, BDI קופס ואטרדיוס – שחולקים את שוק ביטוח האשראי מבחינה גלובלית. ליולר יש נתח של 38%, לאטרדיוס – 22%, ולקופאס יש נתח של 19%".

אילו מדינות הן המסוכנות ביותר לעשות עמן עסקים? המדינות המסוכנות ב-2016 היו באמריקה הלטינית, כמו ברזיל, מקסיקו, צילה וארגנטינה, וכן אינדונזיה, הודו וסין. באירופה דווקא המצב טוב. ברוסיה עדיין מסוכן, אך המצב בה מתייצב".

המשך בעמ' 32

ערך לרווח המצטבר שלהן במשך 10 שנים. ההפסד היה כ-200 מיליון יורו. זה הפסד כבד מאוד. זה היה שוק גדול לכל התעשייה

האם במנכ"ל אינך רוצה לומר תחילה "לא משלם"? איך אתם מתמודדים עם הלקוחות? אתם מתמקדים על גובה התשלום? "קודם כל רצינו לוודא שכל הלקוחות שלנו יידעו שיוולר הרמס נמצאת שם. לכן לא נסוגנו מההתחייבויותנו. בביטוח אשראי יש 32-64 יום לבחון את התביעה, ואז ניסיונות לאסוף את הכסף. כשלקוח מגיש תביעה אין המשמעות היא שהמוכר הוא בחדלות פירעון, והכסף אבד. לפעמים הקונים אינם משלמים, כי הם בלחץ פיננסי. אבל אם ניגשים אליהם בדרך מסוימת, ניתן להשיג את התשלום".

"שמרנו על צורת העבודה הרגילה שלנו גם כשהיו תביעות רבות. הדבר הראשון מבחינה תפעולית היה לנהל מספר גדול כזה של תביעות. כי הצוות לא היה ערוך לטפל במבול של תביעות בפרק זמן כה קצר. יצאנו לחופשת כריסמס, וכשחזרנו רנו היו לנו בסניף הדואר 2,500 תביעות רק בשבועיים של חריף. הדבר הראשון שעשינו היה להכין את הארגון שיוכל להתמודד עם העומק ביותר שהיה באיטליה, ציין פיניוטה. אתה מנכ"ל חדש שרק התחיל בתפקיד. מה עושים? איך מנהלים כזה משבר אשראי? פיניוטה: "היה כאוס, ובמקביל חלה עלייה חדה בתביעות. ב-2008 חברות ביטוח האשראי בעולם הציגו הפסד, שהוא שווה

קוטר אשראי לטווח בינוני ביישראל. פיניוטה החל את דרכו ביולר הרמס האיטלקית כמנהל שיווק, ואז התמנה למנכ"ל החדש באיטליה. "זה היה בתחילת 2008, למעשה פברואר 2008, רגע לפני הקריסה הגדולה. מצאתי את עצמי מנכ"ל חב"רת ביטוח אשראי בזמן המשבר

בתחום, על מתודולוגיית העבודה שלהם ועל מאגרי המידע שלהם". את יושבת בצומת מרכזית בכלכלה המדיקומית. איך את רואה את השוק המקומי? "זה לא היה צפוי בכלל, אבל 2016 מסתמנת כצמיחה אדירה – 3.8%. יחד עם זאת, ראינו ב-2016 קריסות של חברות גדולות כמו מגה, אורתם-סהר, פרידריך ועוד. במשך רואים כיום שני ענפים עם רמת סיכון גבוהה: נדל"ן, בעיקר בתחום קבלני הביצוע וענף המזון". יש חברות שלא תבטחו? "יש ענפים שרמת הסיכון שלהם היא גבוהה. החוזה שלנו היא לומר על חברה שהיא מסוכנת, ועם זאת לאפשר ללקוח להגדיל את הפעילות, תוך שהוא מקבל מאתנו תמריד אוהרה היכן להקטין את החשיפה".

אסא ששון

"יש במשק שני ענפים מסוכנים: נדל"ן, בעיקר בתחום קבלני הביצוע, וענף המזון"

הסבירי בבקשה. "למשל, תנובה מבוססת אצלי, אבל הסיכון שלי הוא מגה. מגה היא זאת שאמורה לשלם לתנובה, ואם מגה תקרוס אז תנובה לא תקבל כסף ואני, כחברת בייטוח, אאלץ לשלם. כשאנחנו רואים חברה בסיכון (מגה), אנחנו מזהירים את תנובה 'מגה מסוכנת ואנחנו חושבים שיש מקום להקטין את החשיפה מול מגה'. כך אני מורידה את החשיפה שלי מול מגה. אנחנו הולכים יד ביד עם הלקוח שלנו. ברגע שנותנים ללקוח ערך מוסף, הוא יכול להגדיל את הפעילות, תוך שהוא מקבל מאתנו תמריד אוהרה היכן להקטין את החשיפה".

בראיון עם פיניוטה משתתפת גם מנכ"לית בססח, חגית ציטאט'לון. היא זאת שאמורה להוציא לפועל את התוכנית של בססח להתרחב לביטוח עסקות אשראי לטווח בינוני (2-7 שנים), לאור עלייה גוברת בביקושים לעסקות מסוג זה. איך בא לידי ביטוי הקשר עם יולר? "כל חברה מקבלת פתרון גלובלי. למי של, מי שפועל ברוסיה ולא רוצה שחברה ישראלית תהיה המבטחת – יולר-רוסיה תבצע עבורו את העסקה. בנוסף, יש לנו זמינות של ידע ומסרי נתונים". למה נכנסתם לעסקות לטווח בינוני? "נכנסנו לעסקות של טווח בינוני כיוון שהוא היה תחום קריטי לעבודה עם יולר. אנחנו יכולים להסתמך על הניסיון שלהם

"אנו בוחרים בזהירות את שותפינו, כדי לוודא שיש לנו את אותם ראייה וערכים"

המשך מעמ' 32

אתם ותראל מחזיקות כל אחת ב-50% מבססה. לאיזו חברה יש את המלה האחרונה?

"אין לאף אחת את הסמכות. לכאורה, שותפות של 50/50 לא תעבוד, כי בסוף היום מישו צריך לקבל החלטה, בייחוד אם יש חילוקי דעות. יש לנו טרק רקורד מדהים עם שותפויות של 50/50. בישראל יש לנו שותפות עם וראל; בספרד יש לנו שותפות כזו עם מטריין, המבטח הגדול במדינה.

"בכל החברות הצלחנו להסתדר עם 50/50. אנחנו בוחרים בזהירות את השותף שלנו, כדי לוודא שיש לנו את אותה ראייה ואותם ערכים, וגם כי אנחנו מגדירים בצורה ברורה את גבולות הגזרה ומי עושה מה. אנחנו מנהלים את נושא הסיכון, וזה תחום האחריות שלנו בחיתום הביטוחי. תפקיד השותף הוא לפתח את העסק במדינה, כי הוא מכיר את הרגולציה, יש לו את הקשרים, והוא מכיר את השוק המקומי."

נניח שחברה מסוימת חשבה להראל מבחינה עסקית, כי זאת חברה גדולה. יש לה כספי פנסיה רבים, אבל בשבועונים את הסיכון הביטוחי שלה מתברר כי היא מסוכנת מאוד. מה תעשו?

"יש חומה סינית בין חברת הביטוח אשראי לחברת הביטוח המקומי. יש הפרדה ברורה. אני יודע שמה שאומרים על חומה סינית שהיא נופלת בארוחה צרפתית, אבל זה ההסכם עם בעלי המניות. אבל הפוליסה חייבת לעמוד באמות המידה שלנו. למרות זאת, לאורך השנים לא נתקלנו בכאלה מקרים."

מה אתה צופה ל-2017?

"קשה להעריך, כי יש כמה כוחות שפועלים כיום. יש עלייה באי ודאות והיציבות, שמתבטאת בגידול בחדלות הפירעון. אנחנו מגטרים גלובלית את חדלות הפירעון באמצעות מוד שבווחן את עליית חדלות הפירעון בעולם. ב-2016 היתה עלייה בחדלות הפירעון בראשונה מ-2009. ב-2016 היא עלתה ב-1%. זה אומר שהאי-יציבות הגלובלית מתחילה לחלחל לעסקים. העלייה בחדלות הפירעון מתרחשת בעיקר בחברות עם מחזור של יותר מ-250 מיליון יורו."

איך אתה מסביר את זה?

מאז 2009 החברות החלשות היו הראשונות שנעלמו מהשוק, ולמעשה תהליך הניקיון הסתיים. עכשיו, כמו בכל מחזור עסקים, מגיעה עלייה באי-ודאות וחשש מחדלות פירעון. זה מחלחל לחברות היותר גדולות, כי הקטנות כבר לא אתנו. יש לנו באחזקה תביעה על קונה בניגריה שקרס בגלל נפילת המטבע. הוא לא יכול לעמוד בחובותיו, כי הם היו נקובי דולר, וההכנסות שלו הן בנאירה (המטבע הניגרי). דברים כאלו קורים. זה חלק ממחזור עסקים, אבל קשה לחזות אותם. אנחנו רואים עלייה ב-2016 בחדלות הפירעון, בעיקר במדינות מתפתחות, וגם בארה"ב."

עלייה בחדלות הפירעון היא טובה לעסק שלכם, כי יותר חברות יעשו ביטוח, לא?

"נכון. בעיקר לייצואנים שיכולים להבין שיש להם פה כרית ביטוח. אבל במדינות המתפתחות רואים שיש חדירה יותר נמרצה של ביטוח אשראי לעומת מדינות מפותחות. אבל זה הולך ומשתפר. בשלוש השנים האחרונות הגידול בחדירה של ביטוח אשראי במדינות מתפתחות היה דרסטי. במדינות המתפתחות יש פחות רצון לקחת סיכון, ולכן אנחנו פחות ששים לקחת שם סיכונים מעבר לרף מסוים, בעיקר בגלל תנודות המטבע."

הסבר זאת בבקשה.

"יש כמה דרכים להגן על התנודתיות של המטבע, ולהשתמש בביטוח כנגד תנודתיות המטבע. כשחברה רוכשת ביטוח כנגד תנודתיות המטבע, ובמקביל יש לה ביטוח אשראי – היא יכולה לקבל תנאי אשראי טובים יותר מהבנק."

איך הפינטק (מה שמבונה ביטוחיטק) ישפיע עליכם?

"אנחנו מאוד קשובים לנושא. אנחנו עוקבים אחרי שלושה גורמים חשובים. הראשון הוא ניתוח ביג דטא ובינה מלאכותית. ניתוח ביג דטא יכול לסייע בהגדרת חדלות הפירעון של חברה. דבר נוסף הוא שיותר עסקים מבוצעים דרך האינטרנט. אנחנו צריכים להיות שם. יש גם מוצרים נוספים באינטרנט, כמו ביטוח טקוין, שגם שם אנחנו רוצים להיות. פיתחנו שותפות עם חברת יוריקה. פיתחנו אלגוריתם חדש, שברק את הביטוח של כל פעולה בודדת. זה מאפשר לנו לבטח אותה."

אמא ששון