

מי יהיה האגרגטור הפיננסי של ישראל?



עם כמה ספקי שירותים פיננסיים אתם מתקשרים? בהנחה שאתם, בדומה לישראלים רבים, מחזיקים בחשבון עו"ש, כרטיס אשראי, פוליסת בריאות, ביטוח רכב, קרן פנסיה ותיק השקעות, התשובה הינה, ככל הנראה, לפחות חמישה. מנגד, מהו מספר הבנקים שעיימם אתם בקשר? התשובה, בעבור מרבית הישראלים, הינה אחד או שניים.

שני המספרים הללו צפויים להשתנות - בקרוב. עולם השירותים הפיננסיים עובר מהפכה: מהפכת האגרגציה. אגרגטורים הם למעשה אתרים או תוכנות המרכזים תוכן או מידע ממגוון רחב של מקורות. בתחומי צרכנות שונים, אגרגטורים משמשים כפלטפורמות הפצה מרוכזות המספקות ללקוח מוצרים ושירותים ממגוון רחב של ספקים. בחסות המהפכה הדיגיטלית, אגרגטורים הולכים ונעשים דומיננטיים יותר ויותר בתרבות הצריכה שלנו: הם מאפשרים לנו לקבל מידע, להשוות מחירים, לקבל המלצות ולרכוש מוצרים ממגוון עצום של יצרנים מחד, אך לתקשר עם גורם מפיץ אחד בלבד מאידך.

אנו צופים כניסה של פלטפורמות אגרגציה לישראל כבר בטווח הזמן הקרוב. פלטפורמות אגרגציה והפצה מרוכזות יהפכו לחלק אינטגרלי משרשרת הערך בתחומי הבנקאות, הביטוח וההשקעות, ומתוך כך יגרפו נתח משמעותי מההכנסה בתחומים אלו.

עם זאת, אחד מהמאפיינים המרכזיים של אגרגטורים הוא שאין צורך בהרבה כאלו. ומכאן עולה השאלה – מי יהיה האגרגטור הפיננסי המרכזי של ישראל?

1 אגרגטורים יהפכו לרכיב אינטגרלי בעולם השירותים הפיננסיים בישראל; השחקנים שישכילו לתת ערך משמעותי ללקוח בנקודת ההחלטה ייקחו נתח גדול משרשרת הערך

2 פלטפורמות האגרגציה יאפשרו ריכוז נתונים פיננסיים אישיים של הלקוח ממגוון מקורות, כמו-גם השוואה בין מוצרים על-בסיס מחיר, מאפיינים והמלצות, ואף רכישת מוצרים פיננסיים מספקים שונים

3 האגרגטורים הפיננסיים יאיצו את ההפרדה בין ייצור המוצר הפיננסי לבין הפצתו וישתלטו על נתח משמעותי מהכנסות ההפצה בתחומים אלו

4 את תפקיד האגרגטור הפיננסי ימלאו מספר מצומצם של שחקנים. שחקנים אלו יכולים להיות פלטפורמות ייעודיות חדשות, או שחקנים פיננסיים קיימים שישכילו לנצל את שעת הכושר הנוכחית

מהפכת האגרגציה

בשנים האחרונות אנו עדים למהפכה צרכנית ומסחרית דרמטית- כניסתם של האגרגטורים הדיגיטליים. אגרגטור דיגיטאלי מספק ערך ללקוח באמצעות איגוד אינפורמציה או מוצרים ממספר רב של ספקים. כך למשל, Google הינה אגרגטור בתחום התוכן – היא מאפשרת ללקוח גישה למגוון עצום של תכנים, דרך נקודת ממשק אחת נוחה ובאמצעות חיפוש נוח ויעיל. Google אף לוקחת נתח מהותי משוק המדיה, כאשר יצרני התוכן לוקחים רק חלק קטן. במקביל לעליית הצריכה באינטרנט התרבו אגרגטורים ייעודיים בתחומים שונים, דוגמת Amazon בתחום הקמעונאות, Booking.com בתחום התיירות וכדומה. האגרגטורים תופסים חלק משמעותי ההולך וגדל משרשרת הערך, אשר מתרגם לנתח משמעותי מהרווחיות שבתחום, וזאת על חשבון חברות ההפצה והיצרניות המסורתיות.

טלוויזיה וסרטים



שווי חברה:
כ-42 מיליארד דולר

מלונות ונופש

priceline.com

שווי חברה:
63 מיליארד דולר

קמעונאות

amazon

שווי חברה:
283 מיליארד דולר

תוכן

Google

שווי חברה:
514 מיליארד דולר

האגרגטורים הגדולים הובילו לזעזוע חסר תקדים בתחומי הפעילות שלהם והשתלטו על חלקים אדירים מהשוק, תוך שהם דוחקים לשוליים שחקנים אחרים. הם השכילו לעשות כן באמצעות מתן ערך ללקוח בנקודת ההחלטה ותוך ניצול מנעד האפשרויות האדיר שהביאה עמה מהפכת הדיגיטציה והמידע.

מה מאפיין אגרגטור טוב?



מתן ערך באמצעות חווית משתמש מנצחת: ממשק נוח ויעיל ונגישות גבוהה על-פני מגוון פלטפורמות (גישה ברשת וב-Mobile)



מתן ערך ללקוח בנקודת ההחלטה באמצעות מתן אפשרות השוואה ובחירה: השוואת מחיר, קישור להמלצות משתמשים אחרים או המלצות על-בסיס התאמה לפרמטרים אישיים



מתן ערך דרך הצעת מגוון רחב ומקיף של מוצרים ושירותים מספקים שונים, תוך התייחסות למנעד המחירים והשימושים הנדרשים על-ידי לקוחות מסוגים שונים

Booking.com, למשל, הינה דוגמה מרתקת לאופן שבו אגרגטור מוביל יכול להשתלט על נתח שוק משמעותי וליצור זעזוע בתחום פעילות שלם, וכל זאת תוך זמן קצר יחסית.

Booking.com

The screenshot shows the Booking.com search interface. At the top, there is a search bar with the text "Search Destination/hotel name" and "Search around me". Below the search bar, there are fields for "Check-in date" (FRIDAY December 18) and "Check-out date" (SATURDAY December 19). There are also fields for "ROOM" (1), "ADULTS" (2), and "CHILDREN" (0). Below these fields, there is a section for "Travelling for:" with radio buttons for "Business" and "Leisure". A blue button labeled "Let's go! (381)" is visible. At the bottom, there is a section for "Your upcoming stay" with a small image of a hotel and the text "Kipling Manotel Rue de la Navigation 27, 1201 Geneva, Switzerland".



- Booking נוסדה בשנת 1996 בהולנד כסטארט-אפ המקשר בין לקוחות למלונות
- כיום מוכרת החברה את שירותיהם של מעל 900 אלף מלונות, דירות, אכסניות ועוד, בכ-230 מדינות ברחבי העולם

- האתר מאפשר למשתמש להשוות מחירים ולבחון דירוג וחוות דעת של צרכנים אחרים
- המודל הכלכלי מבוסס על הכנסות מעמלות בתמורה לעסקאות שמבוצעות דרך האתר ועמלות עבור קידום מכירות באתר

הצמיחה המהירה של Booking.com ביססה אותה כחלק מרכזי בשרשרת הערך בתחום התיירות, כאשר מלבדה לוקחים חלק רק קומץ שחקנים נוספים. אגרגציה היא משחק של מנצחים ומפסידים; יתרון מהותי לגודל, בנוסף לאפקט "כדור השלג", מובילים לכך שבכל תחום צרכנות יש מקום למספר קטן מאד של אגרגטורים. כך למשל, Netflix חולשת על תחום הטלוויזיה והסרטים, על חשבון ספקיות הטלוויזיה והלוויין. Amazon נהייתה לשם נרדף לקמעונאות ברשת, ואחראית למעל מחצית מההכנסה בתחום בארה"ב.

אגרגציה בשירותים פיננסיים

גם בתחום השירותים הפיננסיים בעולם נפוצים האגרגטורים. הם מספקים מענה לכלל הצרכים הפיננסיים של הלקוח באמצעות שני שירותים מרכזיים: ראשית, האגרגטורים מרכזים את נתוני הפיננסיים של הלקוח בנקודת ממשק אחת נוחה. באמצעות אגרגטור פיננסי, הלקוח יכול לבחון תנועות בחשבון העו"ש, תשלומים בכרטיסי אשראי, הפקדות לחסכונות ארוכי טווח וכן הלאה במקום מרוכז אחד. בנוסף, האגרגטורים מהווים פלטפורמת הפצה מרוכזת, כלומר, מציעים ללקוח מוצרים פיננסיים ממגוון ספקים שונים, תוך מתן כלים להשוואה ביניהם. יכולת זו מועצמת בזכות ריכוז נתוני הלקוח; באמצעות ניתוח הנתונים, לרבות המוצרים השונים שבידי הלקוח והעמלות והריביות אותן הוא משלם, יש ביכולתם להציע ללקוח מוצרים המתאימים לצרכיו.

מאפייניו הייחודיים של עולם השירותים הפיננסיים מחזקים את הצורך באגרגציה



מכיוון שמדובר במוצרים פיננסיים, קיים משנה תוקף להשוואת מחירים בשל החוסר בבידול אחר בין מוצרים מקבילים



למוצרים פיננסיים התאמה רבה לפלטפורמה אינטרנטית משום שאינם מוחשיים

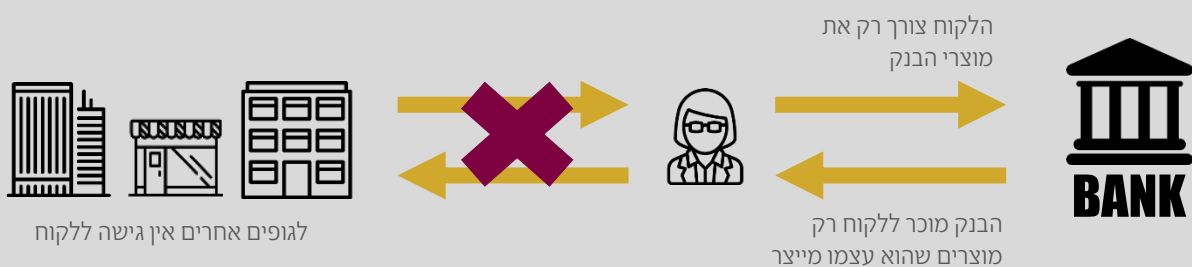


תחום סבוך בו ללקוחות רבים אין הבנה מעמיקה. הלקוחות זקוקים לסיוע בכדי לעקוב אחרי מצבם הפיננסי ובכדי לבצע השוואה בין ההצעות השונות

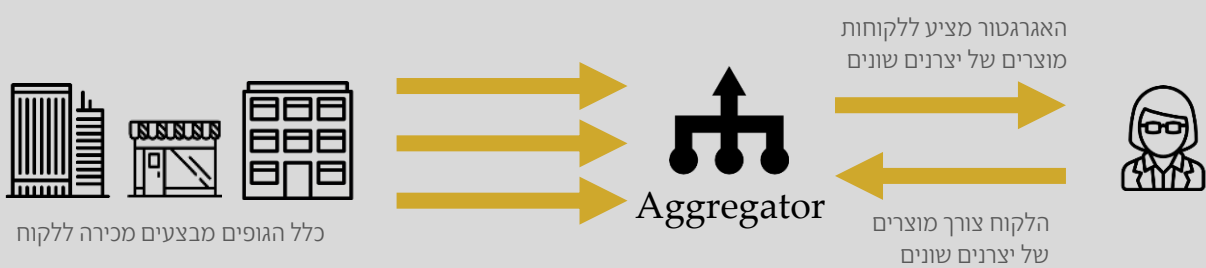
חשיבות האגרגציה רבה במיוחד בעולם השירותים הפיננסיים, בשל מורכבות התחום והצורך של הלקוחות בשירות מותאם אישית. כבר כיום קיים ערך רב להצגת נתוני הפיננסיים של הצרכן באופן פשוט ונוח, אך בעתיד הנראה לעין ניתן לצפות כי האגרגטור הפיננסי ייקח חלק משמעותי אף יותר בהתנהלות הלקוח באמצעות מגוון שירותים מתקדמים הנוגעים לפעילות הפיננסית של הלקוח, דוגמת הצעות אשראי וחיסכון אקטיביות בהתאמה אישית, אופטימיזציה עו"ש, או אף תכנון פיננסי מקיף. שירותים כאלו צפויים להתפתח רבות בשנים הקרובות, כתלות בהתקדמות הטכנולוגית ובהתרחבות המידע והנתונים הזמינים לאגרגטור אודות הלקוח.

האגרגטורים הפיננסיים מייצגים שלב מכריע בתהליך שהחל זה מכבר: הפרדת הייצור מההפצה בעולם השירותים הפיננסיים. בענפי צרכנות רבים מתקיימת הבחנה ברורה בין הגורם המייצר והגורם המפיץ: חברה א' מייצרת את המוצר, בעוד חברה ב' מפיצה אותו ללקוח קצה. לדוגמה, תנובה מייצרת גבינה ושופרסל מוכרת אותה ללקוח. בחלק מתחומי השירותים הפיננסיים, דוגמת ביטוח, הייצור מובחן כבר מההפצה; בעוד חברות הביטוח אמונות על הייצור, סוכנויות הביטוח משמשות כמפיצות. בבנקאות, לעומת זאת, אין זה המצב. הבנק חולש על מלוא שרשרת הערך בתחומו- הוא משמש הן כ"מפעל" למוצרים ושירותים בנקאיים, והן כ"רשת חנויות" להפצת המוצרים ללקוח הקצה.

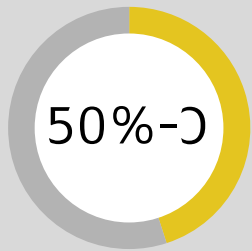
למאפיין זה של עולם הבנקאות מספר יתרונות וסיבות היסטוריות: ראשית, עד לפני עשרות שנים בודדות הבנקים ניהלו את כל פעילות הלקוח בסניפים. כמו-כן, הבנק מכיר את הלקוח ואת צרכיו הייחודיים; מתוך כך שהבנק מנהל את חשבון העו"ש של הלקוח ומתחזק איתו מערכת יחסים ארוכת-שנים, הוא יודע, למשל, מתי הלקוח זקוק להלוואה ומתי להציע לו מוצרי חיסכון. חשובה לא פחות היא העובדה שהבנק יודע לאמוד את סיכון האשראי של הלקוח בצורה מיטבית ומכאן כיצד לתמחר עבורו מוצרי אשראי. יתרון המידע והקשר השוטף עם הלקוח אפשרו לבנק, באופן מסורתי, לשמר מערכת יחסים ייחודית עם לקוחותיו. הבנק למעשה ממנף את מעמדו כמפיץ על-מנת לתת העדפה למוצרו, גם כאשר הם נחותים באיכותם או בתמחרם על-פני מוצרים מתחרים.



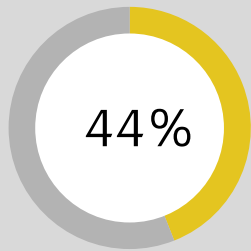
אך יכולת זו של הבנק נשחקת כבר היום, וצפויה להישחק עוד בעתיד. מצד הלקוח, המידע הרב יותר שבידיו מוביל אותו להשוות מחירים גם עבור שירותים שבעבר היה צורך באופן אוטומטי מהבנק שלו. הבלעדיות של הבנק מול הלקוח הולכת ונשחקת; כניסתם של אגרגטורים מאיצה מגמה זאת. ראשית, האגרגטור לוקח לעצמו את תפקיד המפיץ, ולמעשה מותיר לבנק את הייצור בלבד. בנוסף, האגרגטור משמש כפלטפורמת הפצה מרוכזת למוצריהם של יצרנים רבים, ובכך מערער על הבלעדיות של הבנק. המשמעות היא ביזור רב יותר במוצרים הבנקאיים שמחזיק כל לקוח. כך למשל, לקוח יוכל לנהל חשבון עו"ש בבנק אחד אך להחזיק פיקדון בבנק אחר, לקבל הלוואה מבנק שלישי, ולהנפיק כרטיס אשראי מבנק רביעי.



בני דור ה-Y מוכנים לשינוי הזה; אופי הצריכה שלהם משתנה, ובמיוחד בתחום הפיננסי. בני הדור הזה כבר בעלי יכולות פיננסיות והם לקוחות מתוחכמים יותר. הם נוהגים לבצע מחקרי שוק ומבצעים חלק משמעותי מרכישותיהם ברשת, בעיקר בפלטפורמות Mobile. בתחום הפיננסי, לעומת זאת, הם עדיין אינם מקבלים שירות שעונה על צרכיהם.



מבני דור ה-Y מצפים לכך שחברות טכנולוגיה ישנו לחלוטין את עולם הבנקאות



מבני דור ה-Y לא חושבים שהבנק שלהם מבין את צרכיהם



מבני דור ה-Y פתוחים לאפשרות של מעבר בנק בחודש הקרוב

בני דור ה-Y זקוקים לשותף חדש בתחום השירותים הפיננסיים



בני דור ה-Y מעדיפים ביצוע פעולות בנקאיות בסמארטפון



Mint האמריקאית מהווה דוגמה מעניינת להתפתחות האגרגציה בתחום השירותים הפיננסיים. החברה הוקמה ב-2006 וצמחה במהירות לכדי אחד האגרגטורים הפיננסיים המובילים בארה"ב. החברה מספקת מעקב נוח אחרי מכלול הנתונים הפיננסיים של הלקוח, יחד עם מגוון שירותים רחב הכולל הרכבת תכנית פיננסית, הגדרת תקציב ומטרות וניתוח הוצאות. כמו-כן, האתר משמש כפלטפורמת הפצה מרוכזת למוצרים פיננסיים של מגוון רחב של ספקים.

מוצרים

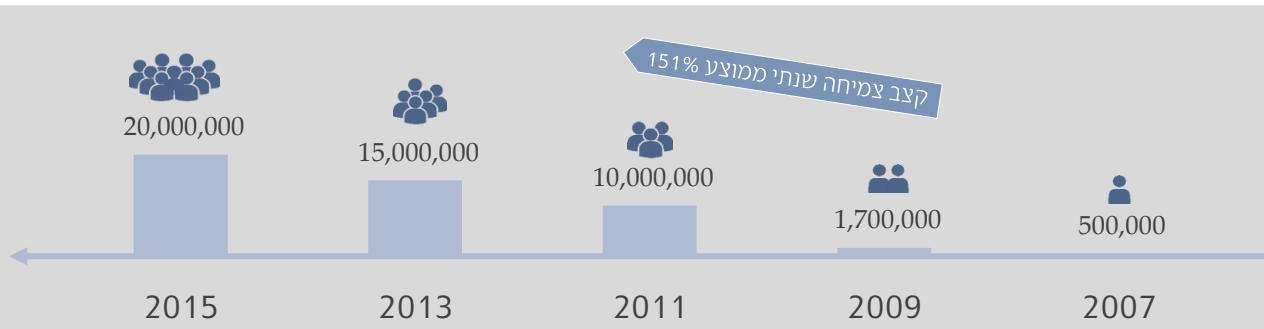
שירותים

תיקי השקעות, פנסיה, עו"ש, כרטיסי אשראי, פיקדונות, הלוואות, משכנתא

ניתוח הוצאות, ניהול תקציב, בניית תזרים, שירות התראות

Mint נחשבת לסיפור הצלחה. במהלך השנים הראשונות לאחר הקמתה היא צמחה בקצב גבוה והגיעה למיליוני משתמשים תוך מספר שנים בודדות. זהו הישג גדול לכל חברה קמעונאית, ובעיקר לאור העובדה שמדובר בחברה שאינה בעלת מאפיינים ויראליים, ודורשת מהלקוח אמון רב בחשיפת פרטי חשבונותיו.

מספר המשתמשים של Mint על פני זמן



ישנן דוגמאות נוספות רבות, בניהן:



Fidelity Full View®

אחת החברות הפיננסיות הגדולות בארה"ב מספקת כלי אגרגציה ללקוחותיה, אשר מאפשר להם לרכז את כלל פעילותם הפיננסית



האגרגטור הפופולרי ביותר בבריטניה, המציע שירות אגרגציה פיננסי חינומי ומודל ההכנסות של מבוסס על עמלות מספקים ומקידום מכירות



YODLEE

מציעה שירותי אגרגציה למעל 45 מיליון לקוחות, באופן ישיר ובאמצעות מתן שירותי אגרגציה למספר גופים פיננסיים שונים, ביניהם בנקים אמריקאים

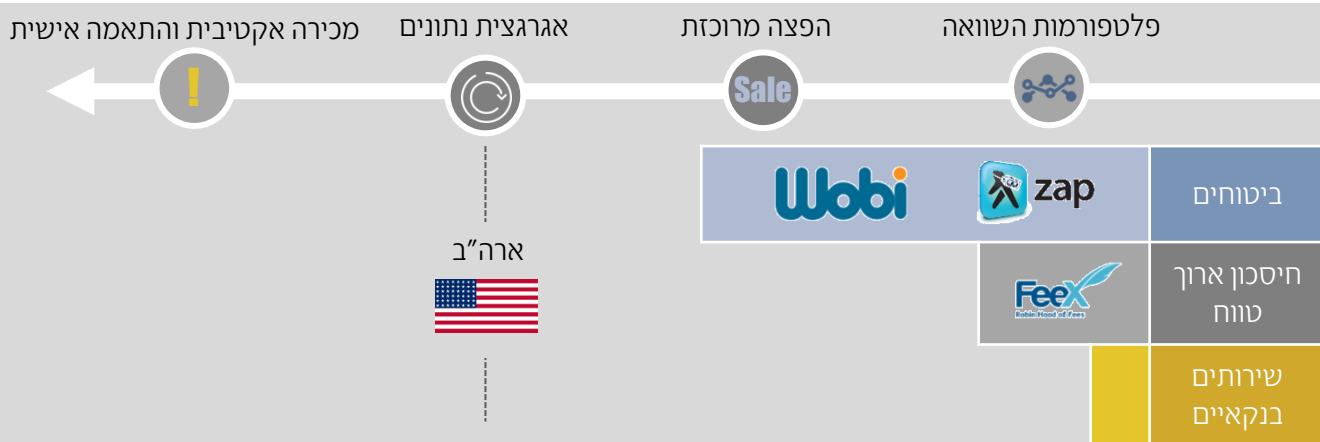
בעיקר בעולם סבוך כמו עולם השירותים הפיננסיים, הצרכן מחפש נקודת ממשק אחת פשוטה; כזו שמספקת לו את כל צרכיו. אך על-מנת שהיא תוכל לעשות כן, הכרחי שיהיה לו אמון מלא בה. במובן הזה, אגרגטור אשר משכיל לספק ללקוחותיו שירות מקיף ועקבי באופן אמין - יזכה בכל הקופה. נראה כי הדור החדש של המוסדות הפיננסיים מבינים זאת; Tandem, למשל, הינו בנק אינטרנטי חדש בבריטניה אשר שואף לייצר "בנקאות חדשה", בין היתר באמצעות הצעת מוצרים פיננסיים של יצרנים אחרים. בכך הוא שואף לא רק לזכות באמון ומעמד מול הלקוח (פוזיציה ה-Trusted advisor), אלא גם לבסס מודל מסחרי-בנקאי בר-קיימא בעולם בו הייצור וההפצה נעשים מופרדים יותר ויותר.

Tandem טרם נכנס לפעילות מסחרית מלאה, כך שאין לדעת האם ההימור שלו יצליח. אך דבר אחד ברור - בין אם באמצעות יצירת מודל מסחרי הכולל גם הפצה מרוכזת של מוצרים מתחרים, או באמצעות הקמת פלטפורמות אגרגציה בעצמם - מוסדות פיננסיים יידרשו להתאים את פעילותם למהפכת האגרגציה, ולבסס את מעמדם אל מול צרכנים שציפיותיהם, דרישותיהם ומידת העצמאות שלהם גוברים מיום ליום.

תחום השירותים הפיננסיים בישראל עתיד לעבור מהפכת אגרגציה

כפי שראינו, אגרגטורים פיננסיים מספקים ללקוחותיהם פלטפורמת השוואה, הפצה מרוכזת, אגרגציה נתונים, ובעתיד – התאמה אישית ומכירה יוזמת. ניתן לדמיין את ארבעת תחומי הפעילות האלו כשלב התפתחות בעולם האגרגציה. תחת מסגרת זו, השוואת המצב בישראל לזה שבארה"ב מלמדת כי ישראל נמצאת רק בתחילת דרכה של מהפכת האגרגציה. בעוד בארה"ב קיימות פלטפורמות מקיפות לבנקאות, לביטוח ולחיסכון ארוך טווח, בישראל, בתחומי הביטוח והחיסכון נכנסו רק בשנים האחרונות פלטפורמות השוואה מרוכזות דוגמת Wobi ו-FeeX, ובתחום הבנקאות אין עדיין שחקן השוואה ייעודי או פלטפורמת אגרגציה.

בניגוד לארה"ב, האגרגציה בעולם השירותים הפיננסיים בישראל מוגבלת



פלטפורמה להשוואת ורכישת מוצרי ביטוח וחיסכון פנסיוני. האתר מאפשר ללקוח להשוות מוצרים של מגוון רחב של ספקים, המוצעים על-בסיס התאמה לפרטי הלקוח



אתר להשוואת עמלות על מוצרי פנסיה. האתר מאפשר העלאה אנונימית של דוחות פיננסיים בדבר החיסכון הפנסיוני וקבלת חיווי בדבר כדאיות המוצר, על-בסיס השוואה לעמלות המשולמות על-ידי יתר קהל הלקוחות



אגרגטור להשוואת מחירים והפצה מרוכזת של מוצרים קמעונאיים. האתר מאפשר השוואת מחירים של מגוון מוצרים וקישור לרכישה ישירה באתרי הספקים. האתר ממוקד בקמעונאות, אך כולל גם אפשרות להשוואת מחירי ביטוח



אך מצב זה צפוי להשתנות בקרוב. תמורות רגולטוריות בישראל מעודדות את הרחבת התחרות בתחום השירותים הבנקאיים, כפי שניתן לראות בהמלצות הביניים של וועדת שטרם שפורסמו בינואר 2016. מודעות צרכנית הולכת וגוברת מביאה את הצרכן הישראלי לעשות שימוש תכוף באגרגטורים בתחומים אחרים, דוגמת זאפ.

יתר על כן, שוק השירותים הפיננסיים בישראל מעלה צורך ייחודי באגרגציה. ההפרדה המבנית בעולם הפיננסי בישראל מובילה לכך שהצרכן הישראלי מקבל מוצרי בנקאות, ביטוח, חיסכון ארוך טווח והשקעות מספקים שונים. אנו מטפלים בחשבון העו"ש שלנו באתר הבנק, בוחנים פעילות כרטיסי אשראי באתר של חברת כרטיסי אשראי ובודקים את מצב הביטוח, החיסכון וההשקעות שלנו באתרים של חברות ביטוח או בתי השקעות. קיים ערך צרכני רב בריכוז המידע הפיננסי שלנו בפלטפורמה אחת, אפילו בהשוואה בינלאומית.

התמורות הצפויות מהוות אמנם איום על הסדר הקיים בתחום, אבל מספקות הזדמנות לשחקנים ערניים, שישכילו לנצל את שעת הכושר לכניסה לתחום האגרגציה וההפצה. כפי שראינו, אגרגציה היא משחק של מנצחים ומפסידים – בשוק אין מקום למספר רב של שחקנים. המתמודדים לתואר האגרגטור הפיננסי של ישראל (ומתוך כך לנתח אדיר מהרווחיות בתחום) נמצאים, למעשה, במרוץ לתפיסת הפוזיציה.

אחד מתרחישי השוק הסבירים ביותר הינו כניסת שחקן דיגיטלי רלוונטי לתחום. כך למשל, אגרגטור קמעונאי דוגמת "זאפ" ממוקם היטב להתרחבות לתחום השירותים הפיננסיים. לחילופין, פורטל פיננסי או אגרגטור מתחום הביטוח דוגמת Wobi יכולים להרים את הכפפה. שחקנים אלו מחזיקים כבר בפלטפורמות שניתנות להתאמה לעולם התוכן, ונהנים מיכולת ביצוע, אוריינטציה טכנולוגית וניסיון רלוונטי אשר יקלו עליהם את הכניסה לתחום. אפשרות נוספת היא כניסת שחקן חדש, ייעודי לתחום. תחת תרחיש זה, הכניסה לשוק תחל ככל הנראה בהצעת פלטפורמת השוואה בין מוצרים בנקאיים. אך מהלך זה צפוי להוות רק שלב ראשון בתהליך; השחקן שיצליח למלא את המשבצת הפתוחה בצורה אופטימלית ייהפך בהדרגה לחלק אינטגרלי משרשרת הערך.

שלוש אפשרויות להקמת אגרגטור פיננסי על-ידי שחקן דיגיטלי



תהליך התפתחות האגרגציה בשירותים הפיננסיים בישראל



פלטפורמות השוואה: התווספות פלטפורמות השוואה למוצרים בנקאיים לאלו הקיימים בתחומי הביטוח והחיסכון ארוך הטווח. פלטפורמות אלו יאפשרו ללקוח השוואה נוחה בין מוצרים של מגוון שחקנים בשוק, לרבות שחקנים חוץ בנקאיים. כשלב ראשון צפויה התמקדות בהלוואות בלבד, אך במהרה יכללו גם כרטיסי אשראי, פיקדונות ואף חשבונות עו"ש. סבירות גבוהה לכניסת פלטפורמת השוואה מקיפה, אשר תכלול הן מוצרי ביטוח וחיסכון והן מוצרים בנקאיים.



הפצה מרוכזת: ככל שהשימוש בפלטפורמות ההשוואה יעשה נפוץ יותר, כך הן צפויות להפוך בהדרגה לפלטפורמות הפצה - הלקוח יוכל לרכוש את המוצר בפלטפורמה עצמה באמצעות קישור ליצרן או אף ברכישה ישירה. המודל העסקי בשלב זה ישתנה, ויתבסס על עמלות הפצה - למעשה, יוקם "הסופרמרקט הפיננסי" הראשון בישראל.



אגרגציה נתונים: כניסת פלטפורמות לאיגוד מכלול הנתונים הפיננסיים של הלקוח (בדומה ל-Mint בארה"ב). כך למשל, הלקוח יוכל לצפות במידע אודות חשבון העו"ש שלו, ובמקביל לבחון את ההפקדות לקופת הגמל שלו או את תשלומיו החודשיים לפוליסת ביטוח. שירות זה יספק על-ידי פלטפורמת השוואה קיימת, או שחקן חדש שאינו עוסק בהפצה. קיימת סבירות גבוהה כי שלב זה יתרחש לאחר התבססות הפצה מרוכזת, אך ייתכן כי הוא יתרחש לפני או במקביל לשלב זה.



מכירה אקטיבית והתאמה אישית: בד בבד עם ההתפתחויות הטכנולוגיות, האגרגטורים המרכזיים צפויים לספק ערך מוסף באמצעות מתן מכירה יזומה והתאמה אישית ללקוחותיהם. כך למשל, האגרגטור יזהה כניסת סכום כסף לחשבון העו"ש ויציע פיקדון מתאים, או יציע חבילת מימון וביטוח מתאים במעמד רכישת רכב.



אולם אין להתעלם מהאפשרות שאחד מהשחקנים הדומיננטיים בשוק- בנק, חברת ביטוח או חברת כרטיסי אשראי, יזהה את ההזדמנות ויתפוס בעצמו את עמדת האגרגטור הפיננסי, בדומה ל- Fidelity בארה"ב. החלטה כזו אינה נטולת סיכון; מטבעה, פלטפורמת אגרגציה דורשת הנגשת מגוון הצעות ערך מיצרנים שונים ללקוח. בפועל, שחקן אשר יספק שירות כזה יידרש להציע ללקוחותיו מוצרים של יצרנים אחרים, שעשויים להיות זולים יותר מאשר מוצריו שלו. צעד כזה כרוך בבחינה מדוקדקת של היתרונות והחסרונות הגלומים במהלך: שימור המעמד כמפיץ מול הלקוח (שהולך ונהיה אקטיבי יותר בקבלת ההחלטות שלו), אך במחיר קניבליזציה במכירות ואובדן בלעדיות.

השאלה: האם למכור מוצרים של גופים פיננסיים אחרים?

אובדן הבלעדיות מול הלקוח ✘

האצת התחרות בשוק ✘

קניבליזציה במכירות ✘

הכנסות מעמלות הפצה ✓

ראיית טובת הלקוח ✓

גיוון מקורות הכנסה וגידור מפני תמורות עתידיות – מישהו אחר יעשה את זה ✓

לנוכח השפעות אלה, לכל אחד מסוגי השחקנים הקיימים מארג שיקולים ייחודי בבחינת אפשרות הכניסה לתחום ההפצה המרוכזת:

בנק קטן

ערך רב להקמת פלטפורמת הפצה מרוכזת. אמנם המשאבים שברשות בנקים קטנים פחותים מאלו של הבנקים הגדולים, אך מנגד יש להם יותר מה להרוויח: פלטפורמת הפצה תאפשר להם "לנגוס" בפעילות של הבנקים הגדולים, תוך פגיעה מינימלית בפעילותם הם

בנק גדול

יתרונות רבים בהקמת פלטפורמת אגרגציה; הן כאסטרטגיית הגנה ושימור ההכנסות מלקוחותיו והן בשל יתרונות ההפצה שלו. עם זאת, לבנקים אלו יש הרבה מה להפסיד בשל הוויתור על הבלעדיות מול לקוחותיהם, ובשל העובדה ש"נתח הארנק" שלהם בקרב לקוחותיהם צפוי לקטון

חברת ביטוח/בית השקעות

חברות הביטוח ובתי השקעות נהנים ממעמד חזק ויציב בשוק, בסיס לקוחות משמעותי ומקורות רבים. כניסה לתחום האגרגציה מייצגת עבור חברות אלו הזדמנות עסקית משמעותית, כמו-גם הזדמנות ליצירת מערכת יחסים ישירה מול הלקוח

חברת כרטיסי אשראי

לחברות אלו יתרון משמעותי בדמות גישה לבסיס לקוחות אדיר, יחד עם כושר ביצוע בתחום הדיגיטל ואפליקציות מתקדמות. לנוכח הפרדתן הצפויה של חברות כרטיסי האשראי מהבנקים, הקמת פלטפורמת אגרגציה יכולה להוות צעד משמעותי לביסוס מודל פעילות צופה עתיד

סיכום

כפי שראינו, בעולם השירותים הפיננסיים בישראל קיימת הזדמנות ייחודית עבור אגרגטור שירכז עבור הלקוח את מכלול נתוניו הפיננסיים ויספק לו אפשרות לבחור ולהשוות בין מגוון מוצרים ושירותים. את המשבצת הזו ימלאו מספר מצומצם של שחקנים, חדשים או קיימים, שישכילו לזהות את ההזדמנות מוקדם ולנצל. במרוץ לפוזיציה ינצח מי שיכיל לספק שירות מקיף, אמין ועקבי לצרכן, תוך מתן ערך בנקודת ההחלטה והקפדה על חווית משתמש מנצחת.

1 אגרגטורים יהפכו לרכיב אינטגרלי בעולם השירותים הפיננסיים בישראל; השחקנים שישכילו לתת ערך משמעותי ללקוח בנקודת ההחלטה ייקחו נתח גדול משרשרת הערך

2 פלטפורמות האגרגציה יאפשרו ריכוז נתונים פיננסיים אישיים של הלקוח ממגוון מקורות, כמו-גם השוואה בין מוצרים על-בסיס מחיר, מאפיינים והמלצות, ואף רכישת מוצרים פיננסיים מספקים שונים

3 האגרגטורים הפיננסיים יאיצו את ההפרדה בין ייצור המוצר הפיננסי לבין הפצתו וישתלטו על נתח משמעותי מהכנסות ההפצה בתחומים אלו

4 את תפקיד האגרגטור הפיננסי ימלאו מספר מצומצם של שחקנים. שחקנים אלו יכולים להיות פלטפורמות ייעודיות חדשות, או שחקנים פיננסיים קיימים שישכילו לנצל את שעת הכושר הנוכחית

אילן שחורי, מנכ"ל ושותף בכיר

Ilan.Schory@tasc-consulting.com

דניאל וייסמן, שותף, אחראי תחום שירותים פיננסיים

Daniel.Weissman@tasc-consulting.com

רועי ניסן-כהן, Associate, מנהל צוות ליבה שירותים פיננסיים

Roy.Nissan@tasc-consulting.com

ענת סביצקי, Business Analyst

Anat.Sawicki@tasc-consulting.com