

رشته‌های بیمه اشخاص که از MMI و زوریخ ایجاد شدند کاملاً جدای از هم بودند.

گر چه تمایل به ادغام از مدت‌ها قبل اعلام شده بود، ولی فرایند ادغام «Eagle Star و زوریخ» تنها هنگامی که معامله گروه خدمات مالی صنعتی (Zurich / BAT) نهایتاً در سپتامبر سال ۱۹۹۸ متوقف گردید، آغاز شد. این معامله یک فعالیت کاملاً جدی دو طرفه بود و بعد بین‌المللی داشت. به طور مثال، این فرایند در افریقای جنوبی، ایالات متحده و در بریتانیا رخ داد.

و علاوه بر تمام این موارد، شرکت‌های مذکور هنوز در حال رقابت با یکدیگر در بازار هستند. تا زمانی که فرایند ادغام به طور واقعی کامل نشده است، نمی‌توانیم اطلاعات لازم را از «Eagle Star و زوریخ» به دست آورده و آن‌ها را کنار یکدیگر قرار دهیم، زیرا قوانین ما را از انجام این کار باز می‌دارد. در نتیجه با وجود این که شما فکر می‌کردید که فرایند ادغام در یک دوره طولانی در حال پیشرفت است، ولی این چنین نبود. آن چه که در حال انجام بود تنها آماده شدن برای ادغام بود.

LMN: وضعیت واحد تحت مدیریت شما، یعنی واحد بازرگانی راهبردی (SBU) کارگزاری بیمه اشخاص در چارچوب ساختار عمومی بیمه ZFS در بریتانیا چگونه است؟

اندروهاروی: ما منحصراً یک واحد بازرگانی راهبردی واسطه‌ای هستیم. دلیل دیگری وجود ندارد که ما غیر از فعالیت در بازار کارگزاری بیمه اشخاص فعالیت دیگری انجام دهیم. ما در دیدگاه جهانی ZFS با سایر واحدهای بازرگانی راهبردی در بریتانیا و سایر نقاط جهان سهام هستیم. شرکت ما یک واحد فعال در سطح جهانی و یک بیمه‌گر کاملاً متخصص در کارگزاری بیمه اشخاص است. این امر به معنی برتری در قیمت‌گذاری و پذیرش بیمه‌نامه، مدیریت مطالبات، کنترل هزینه‌ها و یک راهبرد متمرکز بر

ادغام شرکت‌های بزرگ با اهداف مختلف طی سال‌های اخیر روند غالب صنایع و بخش‌های گوناگون و از آن جمله صنعت بیمه در جهان بوده است. موفقیت در نیل به اهداف مورد نظر مستلزم آگاهی قبلی طراحان و مجریان ادغام از مسائل و مشکلات امر در ابعاد مختلف است. تفاوت‌های موجود میان ساختار تشکیلاتی و سیاست‌های راهبردی شرکت‌های در حال ادغام قسمتی از مسائل مذکور را تشکیل می‌دهد. مصاحبه نسبتاً طولانی زیر بعضی از مسائل یاد شده را تا سطح جزئیات اجرایی، که در عین حال اهمیت اساسی در موفقیت جریان ادغام دارد، مورد بحث قرار می‌دهد.

تازه‌های جهان بیمه

مصاحبه با مدیر راهبردی خدمات مالی زوریخ

متن حاضر مصاحبه London Market Newsletter* با اندرو هاروی مدیرعامل واحد بازرگانی راهبردی (SBU) بیمه اشخاص گروه «خدمات مالی زوریخ» (ZFS) در انگلستان است.

LMN: آیا می‌توانید بگویید که تدارکات لازم برای ادغام فعالیت‌های Eagle Star و زوریخ در ساختار گروه ZFS چه بوده است؟

اندرو هاروی: در جریان خرید «شرکت تعاونی بیمه زوریخ» Zurich / Municipal Mutual Insurance (MMI) که به عقیده من معامله‌ای بزرگ و پیچیده بود، اینجانب بسیار فعال بودم. با این وجود، اکنون فکر می‌کنم این معامله در مقایسه با ادغام «Eagle Star و زوریخ» خیلی خیلی ساده بوده است. به این دلیل که مورد MMI تحصیل (خرید) یک شرکت بود که به معنی این است که فرایند فوق‌فعالیتی کاملاً یک طرفه بود. هم چنین تمام فعالیت‌های مربوط به معامله مذکور در بریتانیا رخ داد، برخلاف ادغام «Eagle Star و زوریخ»، واحدهای بازرگانی

مشتری است. بیشتر وظایف ما در این گونه مسائل جهت گیری شده است.

همان طور که شما می توانید تصور کنید، ضروری است تا در این زمینه یک برنامه آموزشی جامع طراحی شود. تعداد اندکی از مسائل مردم وجود دارد که ما با آن برخورد کرده ایم. به طور مثال، یک برنامه کارآموزی سنگین برای سال ۱۹۹۹ در پیش است.

در مورد ما، هیچ گونه بحثی پیرامون مکان یابی فعالیت ها در نتیجه ادغام دو شرکت وجود ندارد. ما در حال ایجاد مراکز خدماتی در پورتموث، کاردیف، ردینگ و لیورپول هستیم. این مراکز با یکدیگر یکسان هستند. ما هم چنین شعبه هایی را در گلاسکو و بلفاست، که ما را با واحد بازرگانی ZFS سهیم می کند، ایجاد خواهیم کرد. ولی تمام این مراکز خدماتی کلاً مورد استفاده برای واحد بازرگانی راهبردی کارگزاری بیمه اشخاص قرار خواهد گرفت.

گروه مدیریت در پورتموث مستقر خواهد بود و وظایف کلیدی مانند بازاریابی، پذیرش بیمه نامه ها و پردازش مطالبات بخش بیمه و سائط نقلیه را بر عهده خواهد داشت. ما به این نتیجه رسیده ایم که یکی از راه های بهبود عملکرد مطالبات، تخصص در رشته های بیمه ای خاص است. در نتیجه ما نمی خواهیم کسانی را در اختیار داشته باشیم که شغل واقعی آن ها خدمات رسانی نامرتب و درهم و برهم به مشتریان با دعاوی بسیار و مطالبات آزاردهنده می باشد. مرکز پورتموث هم چنین به عنوان پایگاهی برای حمایت از واحدها، منابع انسانی، مطالبات داخلی و وظایف منظم فعالیت خواهد کرد.

یکی از تصمیماتی که ما اتخاذ کردیم و باید به سرعت اتخاذ می شد چه از نظر هزینه ها، و چه از نظر منافع، این بود که ما باید به تقویت کارگزاری بیمه اشخاص ادامه دهیم. همان گونه که می دانید اغلب شرکت های بیمه این کار را انجام نمی دهند. ما تصمیم گرفتیم که نیروهای فروش بخش کارگزاری بیمه

اشخاص Eagle Star و زوریخ را در هم ادغام نماییم. زوریخ هم چنین تعداد کارمندان کارگزاری بیمه اشخاص خود را توسعه داد و ما تصمیم گرفتیم که آن ها را حفظ کنیم.

زوریخ هم چنین کارمندان کارگزاری از راه دور بیمه اشخاص داشت و ما نیز تصمیم گرفتیم که نه تنها آن ها را حفظ کنیم بلکه این نوع خدمات را در یک سازماندهی جدید گسترش دادیم.

LMN: مسائل عمده ای که در رابطه با ادغام وجود دارد کدام است؟

اندروهاروی: مطمئناً، یکی از اجزاء مهم ادغام تفاوت های موجود بین ترکیب دارایی های دو شرکت است.

این تفاوت ها هم مشکلاتی را پیش روی ما قرار می دهد و هم فرصت های جدیدی را فراهم می کند. از این طریق من فکر می کنم که این دو سازمان برای این که به ما فرصت هایی را برای دستیابی به سازمانی بهتر از Eagle Star قدیمی و زوریخ قدیمی بدهد به اندازه کافی با یکدیگر متفاوت می باشند، و هدف ما این است که به چنین سازمانی دست یابیم.

LMN: می توانید در مورد این تفاوت ها توضیح دهید؟

اندروهاروی: به طور مثال، برای Eagle Star «تقسیم بین بیمه نامه های طرح جامع و غیرجامع» (Comprehensive / Noncomprehensive Split) به صورت ۷۸ درصد و ۲۲ درصد است. در مورد زوریخ سهم بیمه های طرح جامع ۹۸ درصد و بیمه غیرجامع تنها ۲ درصد می باشد. البته اکنون نمی توان گفت که این تقسیم در مورد Eagle Star اشتباه بوده و در مورد زوریخ درست است. زوریخ تصمیم گیری در مورد این نحوه تقسیم بندی را سال ها قبل هنگامی که بیشتر مردم با خسارات فراوانی در بیمه نامه های غیرجامع که دفاتر آن ها را محدود می کرد مواجه بودند، اتخاذ کرد. از طرف دیگر، Eagle Star

تشخیص داده بود که اغلب افراد در حال خارج شدن از پوشش بیمه غیرجامع هستند و این امر یک فرصت مناسبی را فراهم آورده بود. هم اکنون ما فرصت داریم تا هر دو راهبرد مذکور را مورد بازبینی مجدد قرار دهیم.

از نظر ترکیب سنی، ۷۰ درصد بیمه‌نامه‌های اتوموبیل زوریخ مربوط به افراد بالای ۵۰ سال است. در حالی که در مورد Eagle Star ۲۹ درصد مربوط به افراد زیر ۲۵ سال است. در زوریخ تنها ۱/۰ درصد از بیمه‌نامه‌های اتوموبیل مربوط به افراد زیر ۲۵ سال است. زوریخ هرگز در بخش صدور بیمه‌نامه اتوموبیل برای رانندگان جوان فعالیت نکرده است، که این امر نه به دلیل این که این شرکت از جایگاه بدی برخوردار بوده است بلکه به این دلیل که زوریخ هرگز به طور واقعی به آن توجه نکرده است، صورت گرفته است. ولی اکنون ما اطلاعاتی را در اختیار داریم که ما را قادر می‌سازد تا یک تصمیم آگاهانه اتخاذ کنیم.

Eagle Star در مورد رانندگان جوان بهتر از رانندگان مسن عمل کرده است. این شرکت هم چنین در بخش بیمه غیرجامع بهتر از بیمه طرح جامع عملکرد داشته است. در نتیجه ما به سختی در جستجوی این هستیم که فرصت‌های جدید را بیابیم.

اجازه دهید نگاهی به حساب‌های بیمه اتوموبیل و بیمه منازل مسکونی بیندازیم: در Eagle Star به ازاء هر دو بیمه‌نامه منازل مسکونی ۳ بیمه‌نامه اتوموبیل وجود دارد، در صورتی که در زوریخ، وضعیت این گونه است که برای هر دو بیمه‌نامه منازل مسکونی، تنها یک بیمه‌نامه اتوموبیل وجود دارد. در نتیجه تفاوت عمده‌ای در ترکیب بیمه‌نامه‌های اتوموبیل و اموال بین دو شرکت موجود است.

هم چنین بین ترکیب بیمه ائاثیه منزل و ساختمان منزل نیز تفاوت‌هایی وجود دارد. ۶۰ درصد از ترکیب Eagle Star مربوط به ائاثیه منزل و ۱۳ درصد مربوط به بیمه ساختمان‌ها می‌باشد، در حالی که در مورد

زوریخ این نسبت تقریباً برعکس است، یعنی ۶۷ درصد برای بیمه ساختمان‌ها و ۱۳ درصد برای ائاثیه منزل. از نظر تاریخی، برای زوریخ همیشه کسب سود در بخش بیمه ائاثیه منزل به تنهایی مشکل بوده است در حالی که Eagle Star همیشه در پوشش بیمه ائاثیه منزل به خوبی فعالیت می‌کرده است. مجدداً یادآوری می‌کنم که درست یا نادرست بودن این مسأله مطرح نیست. این تفاوت‌ها امکانات راهبردی را در اختیار ما قرار می‌دهد. در نتیجه مسأله به هیچ وجه منطقی کردن ترکیب دارایی‌های این دو شرکت نیست. امکانات مورد اشاره بسیار بیش از این است.

LMN: در رابطه با فروش متقابل چطور؟

اندروهاروی: ما به خود گفتیم که «فروش متقاطع» (Cross - Selling) در بازار کارگزاری بسیار مشکل است. و در واقع ما تا حدودی در این کار دچار تردید بودیم. ولی در صدد انجام آن بودیم. در ابتدا ما کار را به صورت کمک به کارگزاران برای فروش متقابل آغاز کردیم.

ما تعداد مشتریان با بیش از یک محصول در شرکت زوریخ را از یک درصد به ۲۰ درصد افزایش دادیم. در Eagle Star این نسبت هنوز در حدود یک درصد است. ولی یکی از بزرگ‌ترین اهداف ما رشد و حفظ ارزش فعالیت‌های خود از طریق دریافت حق بیمه بیشتر از هر مشتری می‌باشد.

LMN: در مورد توزیع محصول چه؟

اندروهاروی: ممکن است فکر کنید که Eagle Star و زوریخ هر دو در بازاری مشابه فعالیت می‌کردند، بنابراین آن چه که لازم بود انجام شود، ادغام پایه‌های دو شرکت بود. ولی این دو شرکت دارای نظام‌های مختلف با اطلاعات و قواعد متفاوت بودند.

در ابتدا نظام‌ها با تعداد اندکی از کارگزاران هماهنگی داشت. در نتیجه مدت زمان زیادی لازم داشت تا شبکه‌های توزیع به نحوی مناسب با راهبردها و نظام‌های مختلف هماهنگ شود.

روش به نفع هر دو طرف می‌باشد تا حدود زیادی موفقیت‌آمیز بوده‌است و در حال حاضر تا جایی توسعه پیدا کرده‌است اکثریت کارگزاران ما با این روش عمل می‌کنند. هیچ ارتباطی بدون اطلاع کارگزاران و یا علیرغم میل آن‌ها صورت نمی‌گیرد. مشتری برای پیوستن به ما تشویق نمی‌شود. روش مورد استفاده به صورت ارتباط بازاریابی بیشتر در مورد ارزش برجسب‌ها و بحث ارزش افزوده‌ی ما می‌باشد.

LMN: چه استدلالی وجود داشت که شما از آن استفاده کردید تا کارگزاران به شما اجازه دهند تا به طور مستقیم با مشتری‌ها ارتباط برقرار کنید؟

اندروهاروی: ما این نکته را روشن کردیم که هیچ‌گونه دستور کار پنهانی وجود ندارد. ما یک واحد بازرگانی راهبردی هستیم که تنها دلیل وجود آن بازار کارگزاری است. ما استدلال کردیم که اگر مشتری ما را کاملاً بشناسد و اگر قیمت انواع مختلف بیمه‌نامه‌ها و نیز عملکرد بیمه‌نامه‌های ما بسیار خوب باشد شانس هر دوی ما برای حفظ مشتری افزایش خواهد یافت. این مسأله به هر دوی ما شانس بهتری برای نظارت بر نمایندگی‌هایی که به طور مستقیم اقدام به فروش بیمه‌نامه می‌کنند ارائه می‌دهد.

ما از طریق بازاریابی و فروش متقابل به کارگزاران کمک می‌کنیم. که این کمک هم مستلزم یک تغییر نگاه در مشتریان است. اگر شما می‌خواهید اقدام به فروش متقابل کنید، در این صورت اگر کارگزار به تنهایی اقدام به این امر کند یا ما به تنهایی این کار را انجام دهیم، آن‌گاه اغلب مشکل به وجود خواهد آمد. ولی اگر شما با هم اقدام به این کار نمایید، بسیار موفقیت‌آمیزتر خواهد بود.

کارگزاران در این مورد که چرا آن‌ها علاقه اندکی به این کار دارند دلایل متعددی ارائه می‌کنند و ما باید بپذیریم که هنگامی که برای اولین بار این کار را انجام می‌دهیم، ما فقط این کار را بر این اساس که باید تا

به همین دلیل سؤالاتی در مورد این که شما چگونه با طرح‌های واگذاری قدرت و با انعطاف‌پذیری حق بیمه و مانند آن برخورد می‌کنید وجود داشت.

از نظر راهبردها پذیره‌نویسی بیمه‌نامه‌ها، عملکرد مطالبات، خدمات و تولیدات، تفاوت‌های قابل ملاحظه‌ای را یافتیم. از نظر ادغام محصولات و خدمات، ما هم چنین با مشکل سال ۲۰۰۰ نیز مواجه بودیم.

همان طور که شما انتظار دارید، ارائه هم‌زمان محصولات بیمه‌ای بر نظام‌های پذیره‌نویسی و کارگزاری تأثیر خواهد داشت، که تمام آن‌ها مبتنی بر روش‌های کامپیوتری است. و مانند اکثر شرکت‌ها، ما یک مانع جدی در مورد توسعه عمده در نظام‌های خود بین اواخر سال ۱۹۹۹ و اوایل سال ۲۰۰۰ به دلیل مشکل سال ۲۰۰۰ داریم.

LMN: تفاوت‌های راهبرد برخورد با مشتری بین زوریخ و Eagle Star کدام است؟

اندروهاروی: یک تفاوت مهم بین دو سازمان وجود دارد از این حیث که روش زوریخ تمرکز بر قسمتی از مشتریان که مورد هدف قرار گرفته‌اند بوده‌است. در حال حاضر، در بازار کارگزاری بیمه اشخاص، تقسیم‌بندی چندان مستدل و منطقی نمی‌باشد.

در مورد زوریخ ما بیش از ۵۰ گروه مختلف مشتری و مالکین خانه‌ها را به عنوان گروه مشتریان هدف، مورد توجه قرار داده‌ایم. ما به تمرکز بر گروه‌های مشتریان هدف ادامه خواهیم داد.

یکی از تفاوت‌های عمده بین دو سازمان این است که زوریخ به طور مستقیم با مشتریان خود ارتباط برقرار می‌کند، به جز در مواردی که هدف کنترل مطالبات باشد. یک ارتباط مستقیم با مشتری‌ها وجود دارد. البته این نوع ارتباط در ابتدا چندان مورد استقبال کارگزاران قرار نگرفت. خوشبختانه برای ما، تلاش برای اثبات این نکته برای کارگزاران که این

حدودی انتقادات را بپذیریم انجام دهیم. ولی ما مطمئن بودیم که می‌توانیم این کار را اثبات کنیم. در پایان ما به انتقادات اندکی مواجه شدیم و تعداد اندکی بودند که به روش ما اعتقاد نداشتند.

LMN: این ارتباط مستقیم با مشتری به چه صورتی است؟

اندروهاروی: یک مجله بیمه گذاران وجود دارد که نوعاً مقاله‌ای از یک کارگزار در آن نوشته می‌شود که می‌گوید چرا استفاده از کارگزارها خوب است. این مجله شامل اطلاعاتی در مورد بیمه شکست ماشین‌آلات ارائه شدن توسط ما می‌باشد. یک نامه یادآوری برای تجدید قرارداد در آن وجود دارد که مزایای مربوطه را برای مشتری‌ها خاطر نشان می‌سازد.

به طور مثال، برخی از صادرکنندگان مستقیم بیمه‌نامه در حال حاضر خدمات بیمه ارزان برای شکست ماشین‌آلات به مشتریان عرضه می‌کنند. ولی آن چه که مکاتبه قبل از تجدید بیمه‌نامه ما انجام می‌دهد تذکر این نکته به مشتریان است که در صورت ارتباط با ما آن‌ها پوشش بیمه‌ای مجانی برای بیمه شکست ماشین‌آلات دریافت می‌کنند. این پیشنهاد بهتر از پرداخت دو سوم قیمت بازار است.

ذکر این نکته نیز ضروری است که تعداد اندکی از کارگزاران که با برقراری ارتباط مستقیم ما با مشتری‌ها مخالف هستند آن‌هایی هستند که خودشان قبل از تجدید بیمه‌نامه با مشتری‌ها ارتباط برقرار می‌سازند. در نتیجه چیزی که این کارگزاران گاهی اوقات به ما می‌گویند این است که آن‌ها نمی‌خواهند موجب ایجاد اختلال در تعداد مشتریان خود شوند. در این مورد ما برای همکاری با آن‌ها در این زمینه خوشحال هستیم.

LMN: سؤال آخر این که، شما بزرگ‌ترین چالش پیش روی واحد خود را چه می‌دانید؟

اندروهاروی: افزایش کیفیت و کاهش هزینه‌های

ارائه خدمات مهم‌ترین مسأله است. به طور سنتی اگر شما به یک مورد از این دو هدف دست یابید این امر به بهای از دست دادن هدف دیگر خواهد بود. ما در جستجوی راه‌های عاقلانه‌ای جهت دستیابی به هر دو هدف هستیم. و تأثیرگذاری کارمندان فروش، بخش مهمی از روش مورد استفاده ما می‌باشد. اگر ما واقعیت‌های بازار را به درستی درک کنیم شانس بهتری برای انجام درست امور خواهیم داشت. شما می‌توانید تحقیقات بازاری انجام دهید و این تا حدودی به شما کمک می‌کند ولی تحقیقات بازاری واقعی اطلاعات روزانه کارمندان و کارگزارانی است که هر روز واکنش‌های مربوط به محصولات ما و ارتباط مستقیم ما را می‌شنوند.

روش ما در زوربخت این است که اگر شما به یک شرکت جدید ملحق شوید پس از حدود یک ماه از شما پرسیده خواهد شد که شرکت شما چه فعالیتی را بهتر از شرکت زوربخت انجام می‌دهد. چیزهای زیادی وجود دارد که ما باید در قبال یک پاسخ ساده «زوربخت کاملاً هوشمندانه است، ولی XYZ آن را بهتر انجام می‌دهد» آن‌ها را بهبود بخشیم.

ما هم چنین به سختی برای کاهش تضادهای بین بخش‌های فروش بیمه‌نامه، خسارات و بازاریابی تلاش کردیم. ما هنوز بخش‌های شدید و درستی داریم ولی ما مرحله انتقادات و اتهامات متقابل کالبدشکافی‌گونه نسبت به اقدامات انجام شده را کنار گذاشتیم. تمام بحث‌ها و تضادها اکنون در چارچوب یک کار گروهی (تیمی) انجام می‌شود. واسطه‌های بیمه‌ای وارد گروه (تیم) ما شده‌اند و چه از طریق مشاوره مستقیم یا از طریق کارمندان صف (خط مقدم)، دیدگاه‌های خود را ارائه می‌دهند.

این مسائل کلی مربوط به مرتبط کردن روش فعالیت‌ها، فروش بیمه‌نامه و بازاریابی تا حدودی در شرکت زوربخت پیشرفت داشته و فرصت‌های جدیدی برای فعالیت در رشته‌های جدید بیمه‌ای به وجود

ساختار جدید گروه خدمات مالی زوریخ

از زمان ایجاد «گروه خدمات مالی زوریخ» (Zurich Financial Services group ZFS) در نتیجه ادغام گروه خدمات مالی بریتانیایی - امریکایی و گروه بیمه زوریخ پنهان کاری‌های زیادی در مورد این گروه وجود داشته‌است.

هفته گذشته، برای اولین بار پس از تشکیل گروه در ماه سپتامبر، راهبردها و ساختار جدید گروه توسط اندرو هاروی (Andrew Harvey) مدیر عامل «واحد بازرگانی راهبردی» (Strategic business unit SBU) اشخاص گروه ZFS و دیوید راپر (David Roper)، مدیر بازاریابی واحد بازرگانی راهبردی، برای مطبوعات بیمه‌ای اعلام گردید.

آقای هاروی اصرار می‌کند که سکوتی که تاکنون مشاهده شده‌است، به منظور کتمان کردن اطلاعات و روابط نبوده‌است. وی می‌گوید، واقعیت چیز دیگری است.

«فعالیت‌های زیادی وجود دارد که باید در درون سازمان انجام شود ولی تا اینجای کار مقدار بسیار کمی از آن برای افشاء آماده شده‌است. البته، ما می‌توانیم بولتن‌های رسمی را برای توضیح چگونگی ادامه کار منتشر کنیم. ولی قصد نداریم که فقط اعلامیه‌هایی منتشر کرده و سپس آن‌ها را، به این دلیل که مسائل به طور مناسب بررسی نشده‌است، مجدداً جمع‌آوری نماییم. من به شما اطمینان می‌دهم که هیچ‌گونه تصمیمات فراوانی که ما اتخاذ کرده‌باشیم و به صورت محرمانه نگهداری شود وجود ندارد».

«گروه ZFS به بیش از ۳۰۰ واحد بازرگانی راهبردی (SBU) تقسیم شده‌است. واحدهای بازرگانی راهبردی قسمت‌هایی به شدت تخصصی و متمرکز هستند. به طور مثال، واحد بازرگانی راهبردی کارگزاری اشخاص تنها بر پذیرش و بازاریابی بیمه

آورده‌است. متخصصین و نمایندگی‌های بیمه‌ای در جستجوی آن دسته از فعالیت‌های مخاطره‌آمیز هستند که عملکرد بهتری دارند و تلاش می‌کنند تا گروه‌های مختلف مشتری را در این چارچوب شناسایی نمایند. همین کار در مورد بازاریابی انجام می‌شود که هدف آن جستجوی مشتریان عمده بوده و تلاش می‌کند تا خدمات و محصولات را که باید به این مشتریان ارائه شود برابر نماید. اطمینان از این مسأله که شما مشتریان، محصولات و قیمت مناسبی دارید بسیار مهم است.

هدف ما این است که از سناریوی قدیمی که در آن بخش پذیره‌نویسی بیمه به عنوان واحد جلوگیری از فروش و بخش بازاریابی به عنوان واحد جلوگیری از سود در نظر گرفته می‌شود، جلوگیری کنیم. ما برنامه‌ای داریم که در آن این بخش‌ها به همراه هم تصمیمات مربوط به قیمت‌گذاری و تولید را اتخاذ می‌کنند.

هدف ما این است که گروه خدمات مالی زوریخ (ZFS) یک «فعالیت بازرگانی خانوادگی» با منافع شرکتی زیاد باشد. ما می‌خواهیم اطمینان یابیم که هر کس در ZFS در فعالیت‌های بازرگانی اهمیت داشته باشد و فعالیت‌های بازرگانی نیز برای افراد مهم باشد. ما این روش را برای فرایند اتحاد بسیار با اهمیت می‌دانیم. بیشتر طرح‌های ادغام توسط افراد زیادی راهبری می‌شود، ولی کار واقعی به وسیله کارمندان خط مقدم (صف) انجام می‌شود. آن‌ها کسانی هستند که با مشتریان و کارگزاران رودر رو هستند. ما (کارمندان ستاد) برای آگاه شدن نسبت به اشتباهاتی که مرتکب شده‌ایم به کارمندان خط مقدم (صف) خود متکی هستیم.

London Market Newsletter, issue 553,

منبع:

Jan. 26, 99, pp.2 - 4.