

دستیابی به اهداف شرکت‌های وابسته

در این مقاله راجر دی (Roger Day)، مدیر توسعه بازاریابی مؤسسه مدیریت ریسک CGU به نقش شرکت‌های وابسته (Captive) در بازارهای بیمه اشاره می‌کند. وی روش‌های مختلفی را برای استفاده بهینه از این شرکت‌ها؛ همچون تأسیس شرکت وابسته به منظور تأمین مالی خسارات و کسرکردنی‌ها، به عنوان یک مرکز کمکی برای ایجاد سود و تسهیل‌کننده مزیت رقابتی و اهرمی جهت توسعه پوشش قراردادهای بیمه‌ای، مورد بررسی قرار می‌دهد. در ادامه به خطری که شرکت‌های وابسته با آن روبرو هستند، اشاره می‌شود و در انتها، لزوم بازنگری پرتفوی بیمه شده به وسیله شرکت‌های وابسته مورد بحث قرار می‌گیرد.

بسیاری از شرکت‌های بزرگ مستقر در انگلستان سالهاست که مالکیت یک شرکت بیمه وابسته را به عنوان بخشی ضروری از برنامه تأمین مالی خطر، در استراتژی خود برای مدیریت ریسک مورد توجه قرار داده‌اند.

آن چه امروزه - با پیشرفت‌های فنی تغییرات فرآیندی، سیر تکاملی بازارها و نظام‌های قانونگذاری - اهمیت دارد، بازنگری مداوم بازدهی شرکت‌های بیمه وابسته، و ارزش افزوده بالقوه آن‌ها است که می‌تواند به شرکت‌های مادر در اهداف صنفی خود، یاری رساند.

به نظر می‌رسد که بعضی پرسش‌ها و تجزیه و تحلیل‌های دقیق لازم است تا بتوان تعیین کرد که آیا شرکت وابسته هنوز نقشی دارد، و اگر چنین است، چه بهتر که نقش مذکور به بالاترین حد برسد.

آنچه ضرورت حیاتی دارد این است که اهداف شرکت بیمه وابسته باید چنان روشن و واضح باشند که بتوان به سادگی مشخص کرد که آیا حرکت برای دستیابی به این اهداف هم چنان ادامه دارد یا خیر.

دارد، مثلاً جهانی شدن اقتصاد و تجارت و یا ظهور واحد پول اروپایی باعث تغییر در دورنمای اقتصادی شده و آینده شرکت‌ها را با عدم اطمینان مواجه می‌سازد.

در نتیجه یک انگیزه قوی برای ادغام، در شرکت‌هایی که با عدم اطمینان و مخاطره مواجه هستند ایجاد می‌کند که این ادغام، بهتر از این خواهد بود که همه آن شرکت‌ها شکست بخورند و جایگاه خود را از دست بدهند. با این وجود شواهد اضطراب‌آور دیگری وجود دارد و آن مشکلاتی است که بسیاری از ادغام‌های اعلام شده در ابتدای سال را تحت تأثیر قرار داده است. ادغام دو شرکت بزرگ دارویی «گلاسکو» و «اسمیت کلاین بیچمن» حتی قبل از این که به مرحله اجرا درآید با شکست مواجه گشت.

دو فقره از ادغام‌های مالی بزرگ، یکی بین دو شرکت Citicorp و Travelers و دیگری بین دو بانک Nations Bank و Bank American بوه است که اخیراً با مشکلات کاملاً علنی شناخته شده مدیریتی مواجه شده است.

هیچ کدام از این‌ها بدین معنا نیست که تمام ادغام‌ها منجر به شکست و فاجعه می‌شود.

در بسیاری از صنایع، از نرم‌افزارهای کامپیوتری گرفته تا شرکت‌های مالی اندازه و دسترسی بین‌المللی شرکت‌ها می‌تواند به مزایای زیادی منتج شود و مدیران قوی می‌توانند از ضعف و عملکرد بد شرکت‌های رقیب خود در جهت افزایش کارایی سود جویند. اما نتیجه‌ای که می‌توان گرفت این است که به خصوص در بازارهای تب کرده و غیرسالم امروزی بایستی قول و قرارها با احتیاط بسیار زیادی منعقد شود.

The Economist, Nov. 28th 98, p.15.

منبع:

به علاوه، مسئولین مدیریت ریسک، نیاز خواهند داشت که از چگونگی تأثیر توسعه شرکت اصلی بر اهداف شرکت‌های وابسته مربوط آگاه باشند. لازم به ذکر نیست که مدیر ریسک باید به نحو مطلوبی در ارتباط تنگاتنگ با هیئت مدیره شرکت مادر باشد.

فرآیند بازننگری، از یک شرکت وابسته به شرکت دیگر وابسته تفاوت خواهد داشت. نکات قابل ملاحظه‌ای که در ادامه به آن‌ها اشاره خواهد شد، در عین حالی که نکاتی قطعی نیستند، ممکن است کمکی به تفکر بیشتر در این زمینه بوده یا اطلاعات مفیدی برای تحقیق در این زمینه باشند.

تأمین مالی ابتکارات برای کنترل خسارت

ایجاد یک شرکت وابسته، یکی از روش‌هایی است که یک سازمان رسمی، در امور مدیریت ریسک، برای تأمین هدف نهایی خود که همان کاهش هزینه کلی ریسک است، بکار می‌برد. روش دیگر، جستجوی راه‌های کاهش وقوع و شدت خسارات است. هرگاه بتوان ارتباط مستقیمی بین این دو روش بدست آورد، آن گاه مشاهده خواهد شد که ارزش شرکت وابسته بیش از آن سودی خواهد بود که تنها از سهام به دست می‌آید. برای این منظور یک راه حل آن است که بین شرکت مادر و شرکت وابسته که یک شرکت مدیریت ریسک است، رابطه‌ای متقابل بوجود آوریم. در آن صورت، شرکت وابسته، شاخه‌ای از این شرکت اصلی خواهد بود و سودهای حاصل از آن، قسمت عمده‌ای از بودجه شرکت اصلی را تشکیل خواهد داد.

در این صورت، هزینه‌های خدمات خارجی مدیریت ریسک و حتی مخارج سرمایه‌ای کنترل خسارت، مستقیماً به وسیله شرکت وابسته و با استفاده از امکانات مدیریت ریسک، تأمین خواهد شد.

مدیریت ریسک یک چرخه تقویت شونده ذاتی دارد که هر چه پول بیشتری برای کنترل خسارت صرف شود، احتمال ثبت عواید بیشتر برای شرکت وابسته ایجاد می‌شود، و عواید بیشتر شرکت وابسته هم، امکانات کنترل خسارت را افزایش می‌دهد.

شرکت وابسته به عنوان یک مرکز ایجاد سود و تسهیل‌کننده مزیت رقابتی

این امکان وجود دارد که بتوان از شرکت وابسته به عنوان پشتیبان خطوط اصلی تولید شرکت مادر استفاده کرد. به عنوان مثال می‌توان از بیمه ضمانت تعمیم یافته نام برد که به وسیله تعدادی از فروشگاه‌های زنجیره‌ای خرده‌فروشی، با موفقیت، مورد استفاده قرار گرفته، تا همزمان با اضافه کردن ارزش ملموس کالای مصرفی، سود بالقوه را نیز افزایش دهد.

تأمین مالی کسب‌کردنی‌ها، از طریق شرکت وابسته، می‌تواند راهکار عاقلانه‌ای برای انتقال خطر و تقسیم هزینه‌های حق بیمه بر اساس منصفانه‌تری باشد.

صاحبان کارخانجات اتومبیل‌سازی، بوسیله شرکت‌های وابسته خود، ریسک‌های اعتباری مربوط به تأمین اعتبار مشتریان اتومبیل‌های نو را با موفقیت، بیمه کرده‌اند - این عمل بیمه اعتبار توسط شرکت وابسته، ضمن این که باعث کسب منفعت می‌شود، فروش محصول شرکت اصلی را نیز افزایش می‌دهد. ضمانت محصول، در حالی که در بازارهای سنتی بیمه، به سختی امکان‌پذیر است، در شرکت وابسته قابل اجراء است.

تصور کنید که اگر شما محصول خود را با مثلاً یک ضمانت ۵ ساله عرضه کنید، چه تأثیری در یک بازار رقابتی خواهد داشت!

فاصله موجود بین آن سطح پذیرش خطر و کسر کردنی‌های گروهی، بخشی از پرتفوی بیمه‌های شرکت وابسته را تشکیل می‌دهد.

بازنگری پرتفوی بیمه

خطری که شرکت‌های وابسته‌ای را که سال‌ها قبل تأسیس شده باشند، تهدید می‌کند آن است که، پرتفوی بیمه‌های او، به آن اندازه تحول نیافته باشد که بتواند همگام با تغییرات مالی به وقوع پیوسته در طی این سال‌ها متحول شود.

مستقرات مربوط به وضع مالیات بر درآمد «شرکت‌های خارجی کنترل شده» و وضع مالیات حق بیمه (IPT)، مزیت مالی بسیاری از پوشش‌های کوتاه مدت بیمه‌ای را کاهش داده‌اند.

از سوی دیگر، هنوز این امکان برای پوشش‌های بلندمدت‌تر مسؤلیت وجود دارد که با داخل شدن در پرتفوی بیمه‌های شرکت وابسته، از نظر مالی سودآور باشند.

راهبردهایی که بتواند نقش شرکت وابسته را به عنوان «صندوق مرکزی» صنفی برای خسارات اضافی، کامل کند و به موجب آن از مالیات حق بیمه، ضمن مسائل دیگر، معاف شود، ممکن است راه حل بهتری باشد.

راهبرد بهینه‌سازی درآمد حاصل از سرمایه‌گذاری در یک شرکت وابسته، یک مسأله کلیدی است.

وجوه سرمایه‌ای

تدابیر و راهکارهای بهینه‌سازی درآمد حاصل از سرمایه‌گذاری، در یک شرکت وابسته، یک مسأله کلیدی است.

تناسب و سنخیت دارایی‌ها با بدهی‌ها، بر حسب زمان‌بندی، پول رایج و امنیت، اهمیت آشکاری دارد، اما در مورد «دارایی‌های آزاد» چه باید گفت؟

اگر می‌خواهد پوشش قراردادهای بیمه‌ای شواهد نشان می‌دهند که اگر شرکت وابسته به یک شرکت مادر، بتواند پرداخت اولین خسارت (First Loss) را تا سقف معقولی تعهد کند، آن گاه این امکان برای بازارهای بیمه یا بیمه اتکایی وجود خواهد داشت تا خطراتی را پوشش دهند که در غیر این صورت، هرگز زیر پوشش بیمه‌ای قرار نمی‌گرفتند. به عنوان مثال می‌توان از بعضی خطرات سال ۲۰۰۰ نام برد.

عامل «آسایش خاطر» که بازارهای پوشش اتکایی مازاد خسارت یا بازارهای بیمه اتکایی به خاطر نقش شرکت وابسته به دست آورند، نکته مهمی است که هنگام جستجوی حمایت از شرکت مادر بایست بدان توجه کنند.

تسهیل در امر توزیع یکنواخت هزینه‌های مطالبات

کسر کردنی

در هر تشکیلات عمده تجاری، شرکت‌های تابعه یا واحدهای معاملاتی وجود دارند که از نظر اندازه، میدان عمل و میزان مشارکت در کل تشکیلات، به طور قابل ملاحظه‌ای با یکدیگر اختلاف دارند.

هنگامی که قراردادهای بیمه گروهی، مقدار متنابهی فرانشیز تحمیل کنند و یک شرکت تابعه کوچک، مثل یک فعالیت جدید در بازاری نوظهور، دچار خسارات زیادی شود این فشار سخت، می‌تواند تأثیر مخربی بر نتیجه کار داشته باشد و این احتمال وجود دارد که اعتبار محلی و سهمی از بازار که به دشواری بدست آمده، به کلی از بین برود.

در این حالت، تأمین مالی چنین کسر کردنی‌هایی، به وسیله شرکت وابسته، می‌تواند راهکار عاقلانه‌ای برای انتقال خطر و تقسیم هزینه‌های حق بیمه براساس منصفانه‌تری، فراهم آورد.

هر شعبه فرعی، متناسب با قابلیت خود در پذیرش خطر، یک سلسله کسر کردنی‌ها را انتخاب می‌کند.

احتمالاً این پوشش به آن چه که متقاضی، که اکنون بیمه گذار نام دارد، درخواست کرده بود، هیچ ارتباطی ندارد.

چه چیزی تفاوت کرده است؟

اساساً در حالی که در گذشته شرکت بیمه با کمک کارگزار مجموعه بیمه‌های درخواستی بیمه گذار را صادر می‌کرد، امروزه برای مشتری تنها بیمه‌هایی که در سیستم رایانه‌ای بیمه گر داخل شده‌اند ارائه می‌شود. این وضع کارمندان شرکت بیمه را قادر می‌سازد بدون اطلاعات زاید در رابطه با ریسک کار کنند. نیازی نیست که کارمندان مشاوره خاصی بدهند، بلکه تنها وظیفه دارند به اطلاع مشتری برسانند که بعضی پوشش‌ها در شرکت موجود نیست، چرا که این پوشش‌ها به طور معمول ارائه نمی‌شوند.

یک بیت در آهنگی با صدای Jam هست که با این وضع کاملاً مطابقت دارد: «هر چه مردم بخواهند؛ مردم به دست می‌آورند» بنابراین می‌توان دید که مشتری آسیب می‌بیند، ولی باید دید که آیا کارگزار نیز آسیب می‌بیند یا نه؟

شرکت‌های بیمه، سابقاً، در زمینه رشته‌های بیمه‌های بازرگانی چشمشان به دنبال کارگزاران بود. تعداد کارگزاران بزرگ اندک بود ولی همین تعداد اندک نیز بسیار کوچک‌تر از شرکت‌های بیمه و خود این شرکت‌ها هم متوسط بودند.

کارگزاران امکان انتخاب‌های مناسبی از میان شرکت‌های بیمه داشتند و شرکت‌های بیمه نیز علاقمند بودند با همه کارگزاران معامله کنند. همین وضع در مورد کارگزاران نیز وجود داشت که علاقه داشتند با شرکت‌های بیمه بیشتری همکاری کنند. ظاهراً این وضعیت برای همه دست‌اندرکاران کاملاً مناسب بود.

هنگامی که سیستم رایانه‌ای گسترش یافت و شرکت‌های بیمه در صدد برآمدند تا از هزینه‌های خود بکاهند و کیفیت فعالیت‌های خود را افزایش دهند،

یک تجدید نظر دقیق در ارتباط با انتخاب‌های مدیران منصوب شده صندوق، می‌تواند به بازده بیشتر سرمایه گذاری بینجامد.

آن چه در بالا به آن اشاره شد، تنها نشان‌گر تعداد انگشت‌شماری از موارد استفاده ممکن و توانایی‌های بالقوه شرکت‌های وابسته است.

همکاری با مدیران منصوب شده شرکت‌های وابسته، ممکن است که به ایجاد افکار جنبی در باره توسعه و پیشرفت توانایی‌های بالقوه شرکت‌های وابسته و تأیید جایگاه آن‌ها در کمک به شرکت اصلی در نیل به اهدافش، بیانجامد.

منبع: Insurance International, No.35, March 1999, PP. 13 - 14.

انعطاف‌پذیری تنها راه پیشرفت

پیش از بررسی زمان حال، لازم است نظری به گذشته داشته باشیم. در گذشته‌ای نه چندان دور کار شرکت‌های متقاضی پوشش‌های بیمه‌ای آسان بود. در گذشته برای هر متقاضی مجموعه‌ای از قیمت‌های فروش تهیه می‌شد و مطابق خواست و نیاز آنان پوشش بیمه‌ای در اختیارشان گذاشته می‌شد. از این گذشته، بیمه‌نامه‌ها دست‌نویس بودند و به طور جداگانه برای هر بیمه گذار تهیه می‌شدند.

اخیراً چه اتفاقی رخ داده است؟

نرخ‌ها به شرطی که در سیستم رایانه‌ای موجود باشند، ارائه می‌شوند. پوشش نیز در صورتی که با برنامه‌های رایانه سازگار باشد و متناسب با سطح اختیارات صادرکننده بیمه در شعبه باشد، قابل دسترسی است. بیمه‌نامه متناسب با نرخ‌های موجود در کامپیوتر تنظیم و پوشش به مشتری داده می‌شود.