

هدف دوگانه را در بر داشت. اولاً می بایست میزان سودآوری مورد انتظار گروه آکسا (AXA Group) کاملاً تضمین می شد و دوم این که باید اطمینان حاصل می گردید که شرکت آکسا ری، با اداره کردن سهم هر یک از مؤسسات خود، به یک مرکز سودآوری جهانی تبدیل می شود.

در این حال روشهایی برای بهینه سازی پرتفو و اداره مؤثر تراز جهانی شرکت به منظور بالا نگه داشتن استانداردهای نتایج فنی آن به اجرا درآمد. این روشها بر پایه بسط و گسترش و استفاده از مدل‌های پیچیده آمار بیمه بودند که تمامی فاکتورهای ریسک و محدودیت‌های بازار را به حساب آورده و هرگونه رابطه متقابل ممکن را ارزیابی می کنند. این مدل ها که برای اولین بار در تهیه برنامه استراتژیک ۲۰۰۰ تا ۲۰۰۲ مورد استفاده قرار گرفتند، به شرکت این امکان را دادند که درآمد خالص حاصل از بیمه‌گری را در هر رشته بیمه‌ای تخمین زده و چندین سناریوی مختلف، شامل وقوع خسارت‌های فاجعه‌آمیز را در نظر بگیرد. بدین ترتیب شرکت توانست تأثیر عوامل فوق را بر درآمد خالص جهانی خود بسنجد. این فرآیند که براساس اهداف آکسا در بیمه‌گری و

اعمال نظارت بیشتر بر خدمات ارائه شده به مشتریان و سهامداران

به گفته یکی از مقامات مسئول شرکت آکسا ری (AXA Re) این شرکت همواره در پی آن است که به یک گروه جهانی^۱ تبدیل شود و بتواند در عین حال که به معیارهای سودآوری خود پایبند می ماند، از نظر خدماتی که به مشتریان خود ارائه می دهد و نیز دسترسی به مهمترین فرصت‌های کاری موجود، در جایگاه یک بیمه‌گر اتکایی معتبر و مقبول قرار گیرد.

در سال ۱۹۹۹ میلادی، با افزایش نظارت بر فعالیت‌های مختلفی که بر عملکرد کلی این شرکت تأثیر داشتند، این هدف محقق شد. برای این که شرکت بتواند به بازارهای جدید نفوذ کند و تنوع محصولات را گسترش دهد، نظارت دقیق و جدی خود را بر تعهدات و تخصیص استراتژیک‌داری‌هایش افزایش داد. ابتکار فوق در این دو زمینه، یک

تحولات غیر منتظره باشد) سریعاً و به طور کامل اصلاح نماید. به علاوه، این ابزار موجب شفافیت عملیات شرکت در نظر سهامداران و مشتریان می شود. در این رابطه آکسا بر این باور است که اعمال نظارت بیشتر بر پرتفو با رشد و پیشرفت این شرکت در زمینه مدیریت جهانی دارائی‌ها همراه بوده است. لذا در این چارچوب راهکاری خاص در پیش گرفته شد، بطوری که راهکار مزبور این امکان را می داد که احتمالات متغیر بازار را مدل سازی کرده و بهترین نوع مدیریت را براساس سطح هدف بازگشت سرمایه انتخاب کند. بدین ترتیب با انسجام موجود در طراحی این مدل‌ها، انتخاب استراتژی‌های سرمایه‌گذاری برای آکسا آسان شده و اجرای مطلوب آن‌ها ممکن گردید. این ابتکارات، به موازات اجرای سیستم‌های دوگانه اطلاعاتی برای مدیریت سرمایه‌گذاری‌ها پیش رفت، بطوری که هدفشان ارتقای سطح نظارت بر تخصیص استراتژیک دارائی‌ها قرار گردید و هم چنین کلیه داده‌های حسابداری مربوط به نوع، مقدار و نرخ بازگشت دارائی‌ها را در اختیار قرار داد و دومین سیستم اطلاعات مورد نیاز را برای ارزیابی عملکرد ماهانه مدیران سرمایه‌گذاری و

واگذاری مجدد به بیمه‌گر اتکایی طراحی شده بود. در تمام شرکت‌های آکسا ری بکار گرفته شد و از جنبه‌های مختلف، باعث برتری آکسا ری نسبت به رقبایش شد.

در این شرایط ابزاری که برای مدل سازی و نظارت بر پرتفو استفاده شد، دورنمای سودآوری شرکت و مناسب بودن روش‌های بیمه‌گری را به مقدار زیادی افزایش داد و هم چنین این امکان را ارائه داد تا شرکت به بازارهای جدید نفوذ کرده و خدمات ابتکاری جدیدی را عرضه نماید که با شرایط مطلوب مورد نظر آکسا برای سودآوری و امنیت تطابق داشته باشد. به خصوص، این ابزار برای تأمین معیارهای فعالیت‌های مربوط به مشتری چند ملیتی که شرکت در صدد توسعه آن بود، طراحی شد. به علاوه، این ابزار ظرفیت پاسخگویی را در حدی قرار داد که مؤسسات آکسا می‌توانستند به وسیله آن فرصت‌های جدید به وجود آمده را بدست آورند و در نتیجه میزان مشارکت آن‌ها در درآمد خالص شرکت آکسا ری بالا رفت. بدین ترتیب آکسا مدعی است در موقعیتی قرار دارد که می‌تواند هرگونه وضعیت فنی نامتعادل و نامطلوب در پرتفوی خود را (که ممکن است ناشی از

بیشتر، آکسا کلیه عملیات پشتیبانی گروه را در سطح جهانی از فعالیتهای آکسا ری در پاریس جدا کرد.

در حال حاضر، بخش اصلی شرکت آکسا ری از قسمت‌های زیر تشکیل شده است: « واحد استراتژی بیمه‌گری (قبول تعهد)، بازار یابی (به تازگی تأسیس شده)، مالی، نظارت بر مدیریت، ارتباطات و منابع انسانی».

وظیفه اصلی هریک از این قسمت‌ها آن است که جهت‌گیری حوزه تخصصی مربوط به خود را برای کمیته استراتژی^۲ که شامل رئیس کل عملیات جهانی و رؤسای کل مؤسسات اجرایی می‌شود، تعریف کرده و پیشنهاد نمایند. بدین ترتیب فعالیتهای بخش اصلی باید با تصمیمات کمیته استراتژی که رئیس کل هریک از مؤسسات اجرایی در آن عضویت دارند، مطابق باشد. این ساختاردهی مجدد، سه هدف اصلی را که حاصل و نتیجه جهت‌گیری استراتژیک ما می‌باشد، محقق می‌سازد. اول آن که باعث شفافیت و قابلیت دسترسی سریع به مدیریت اجرایی می‌شود (که برای پیشرفت شرکت ضروری است)، دوم آن

ارزیابی سطح ریسک پرتفوی سرمایه‌گذاری فراهم می‌کند.

هم چنین در مدت زمان کوتاهی، کیفیت بالای ابزار مدیریت اطلاعات شرکت، این امکان را می‌دهد که محصولات جدید شرکت آکسا ری را در مدل‌ها وارد کرده و حجم بالایی از دارائی‌ها را (ABR، بیمه‌های مربوط به شرایط جوی) اداره کند. در سال ۱۹۹۹، شرکت آکسا از کارکرد درخشان بازارهای سرمایه، بهره بسیاری کسب کرد و در عین حالی که کل سود و زیان تحقق نیافته خود را در همان سطح سال ۱۹۹۸ نگه داشت، سود سرمایه قابل ملاحظه‌ای نیز بدست آورد.

ساختار سازمانی هماهنگ با استراتژی شرکت

تعامل آکسا به ایجاد یک گروه جهانی، که بتواند بهترین خدمات را در اختیار مشتریان قرار دهد، موجب شد که ساختار سازمانی شرکت را تقویت کند، روش‌های مدیریتی خود را اصلاح و تعدیل نماید و ابتکارات جدیدی را همراه با پیشرفت راهکار بازاریابی شرکت بکار گیرد. به منظور ساده تر کردن ساختار داخلی و نمایان سازی^۱ هرچه

با گرایش‌های استراتژیک آکسا ری بودند. زمانی که راهکارهای تجاری پیچیده و محصولات هرچه پیشرفته تر، به ترکیب پرتفوی آکسا اضافه شدند، تلاش شد تا در این زمینه‌های جدید کاری میان بیمه‌گران، حسابداران، مسئولان پرداخت خسارت و معاونان فنی شرکت، تشریک مساعی به وجود آید. بنابراین گروههایی را با محدوده‌های کاری کاملاً مشخص ایجاد کردیم.

این گروهها موظفند که فعالیتهای خود را با یکدیگر هماهنگ ساخته و اطلاعاتشان را در اختیار یکدیگر قرار دهند تا بدین وسیله بتوانند فعالیتهای کاری خود را به شکل مطلوبی اداره کنند و در عین حال نیز اطلاعات جامعی از جنبه‌های پیچیده و مبهم کار بدست آورند.

این ساختارها مراکز اصلی تخصص هستند و فعالانه در حفظ و نگهداری و پیشرفت سطح حرفه‌ای‌گری آکسا ری مشارکت دارند. در نتیجه توانایی شرکت را برای مدیریت و نظارت بر پرتفو افزایش داده و سطح پاسخ گویی را در مقابل نیازها بالا می‌برند. این دگرگونی‌های مختلف که برای کمک به پیشرفت راهکار تجاری شرکت در

که دورنمای جهانی فعالیتهای مدیریت و ظرفیت بالقوه رشد آن را افزایش می‌دهد و در عین حال ترکیب تخصص هریک از مؤسسات را با یکدیگر امکان‌پذیر می‌سازد و با پشتیبانی از آنها، این امکان را به مؤسسات می‌دهد که سهم مشارکت خود را در عملکرد کلی آکسا ری افزایش دهند. و بالاخره، در زمانی که شرکت قصد حرکت به سوی بازارهای جدید و ایجاد محصولات تازه برای پاسخ گویی به نیازهای مشتریان را دارد، پیشرفت و توسعه شرکت ما را آسانتر می‌سازد. فعالیتهای بخش اصلی دو نقش جداگانه را بازی می‌کنند.

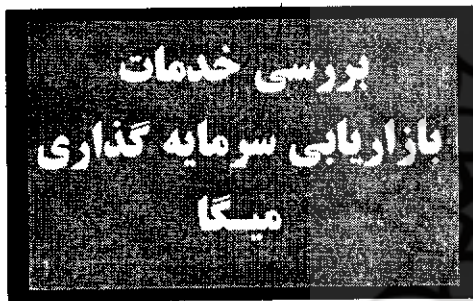
آن ها با تسهیل جریان اطلاعات و به کارگیری مؤثر اصل مسئولیت متقابل برای تمام اجزای شرکت، کمک می‌کنند تا فعالیتهای شرکت‌های مختلف آکسا ری با یکدیگر هماهنگ شوند. نقش دیگرشان این است که جابجایی بین کارکنان را ساده می‌سازند، چرا که سازمان بازسازی شده، به گونه‌ای طراحی شده است که فرصتهایی برای رشد و توسعه حرفه‌ای به وجود آورده و در عین حال تبادل تخصص و مهارت‌های موجود را ممکن سازد.

در سال ۱۹۹۹ تغییرات ایجاد شده در روشها و راهکارهای گروه‌های کاری، هماهنگ

ابزار نیرومندی را که برای طراحی محصولات ابداعی شرکت و عرضه خدمات با کیفیت بالا ضروری هستند، فراهم می‌کند.

مترجم: داریوش نظری

منبع: *Annual Report, 1999, AXA Re, pp. 13-16.*



بخش خدمات بازاریابی سرمایه‌گذاری میگا^۱ از جمله بخش هایی است که موجب ارتقاء سطح سرمایه‌گذاری مستقیم خارجی در کشورهای در حال توسعه که دارای اقتصادهای در حال گذار می‌باشند، می‌شود. هدف بخش خدمات بازاریابی سرمایه‌گذاری (IMS)^۲ تسریع جریان سرمایه گذاری مستقیم خارجی (FDI)^۳ در کشورهای در حال توسعه به

نظر گرفته شده بودند، به طور منطقی به آکسا اجازه داده است که یک بخش بازاریابی تأسیس نماید. با این هدف که بخش اعظم افزایش حجم فعالیت‌های شرکت و تلفیق سودآوری و پیشرفت در میان مدت باشد. هم چنین بخش بازاریابی باید استراتژی خاصی را در هر یک از مؤسسات به جریان اندازد. این استراتژی، مشتری مدار بوده و براساس تحلیل کلیه نیازهای مشتری شکل گرفته است. به علاوه، این بخش مسئول توزیع به موقع اطلاعات، با بالاترین کیفیت، به تمامی شرکاء می‌باشد.

بدین ترتیب بخش بازاریابی، تجزیه و تحلیل‌هایی را که توسط هر مؤسسه انجام گرفته و بخصوص تجزیه و تحلیل‌های محلی را با یکدیگر هماهنگ خواهد کرد.

نتیجه آن که این تحلیل‌ها یک دید کامل و جهانی از روابط مشتریان برای گروه‌های آکسا فراهم می‌آورند. این گروه‌ها می‌توانند اطمینان حاصل کنند که مشتریان شرکت به تمامی محصولات و خدمات، دسترسی کامل دارند و در عین حال درک کاملی از نیازهای مشتریان پیدا کرده و انتظارات آن‌ها را به موازات پیشرفت و توسعه بازارهای مربوط به آن‌ها، پیش‌بینی می‌کنند و بنابراین بخش بازاریابی

1. Multilateral Investment Guarantee Agency (MIGA).

2. Investment Marketing Services (IMS).

3. Foreign Direct Investment (FDI).