

ΠΑΝΤΕΙΟΝ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΚΟΙΝΩΝΙΚΩΝ ΚΑΙ ΠΟΛΙΤΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ

PANTEION UNIVERSITY OF SOCIAL AND POLITICAL SCIENCES



ΣΧΟΛΗ ΔΙΕΘΝΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ ΚΑΙ ΠΟΛΙΤΙΣΜΟΥ

ΤΜΗΜΑ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ, ΜΕΣΩΝ ΚΑΙ ΠΟΛΙΤΙΣΜΟΥ

ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ

«ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ, ΜΕΣΑ & ΠΟΛΙΤΙΣΤΙΚΗ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ»

ΚΑΤΕΥΘΥΝΣΗ: ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ ΚΑΙ ΡΗΤΟΡΙΚΗ ΤΩΝ ΜΕΣΩΝ

Στρατηγική Μάρκετινγκ για τη βελτίωση της παροχής υπηρεσιών των Ασφαλιστικών οργανισμών εν μέσω κρίσης. Η περίπτωση της Generali Hellas.

ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

Δήμα Ελένη-Μαρία

A.M: 4115M017

Αθήνα

Μάϊος 2017

Τριμελής Επιτροπή

Γεώργιος – Μιχαήλ Κλήμης Καθηγητής Πανεπιστημίου Παντείου (επιβλέπων)

Παναγιώτα Τσακαρέστου Καθηγήτρια Πανεπιστημίου Παντείου

Νικόλαος Λεάνδρος Καθηγητής Πανεπιστημίου Παντείου



Copyright © ΔήμαΕλένη-Μαρία, 2017

All rights reserved. Με επιφύλαξη παντός δικαιώματος.

Απαγορεύεται η αντιγραφή, αποθήκευση και διανομή της παρούσας διπλωματικής εργασίας εξ'ολοκλήρου ή τμήματος αυτής για εμπορικό σκοπό. Επιτρέπεται η ανατύπωση, αποθήκευση και διανομή για σκοπό μη κερδοσκοπικό, εκπαιδευτικής ή ερευνητικής φύσεως, υπό την προϋπόθεση ότι αναφέρεται η πηγή προέλευσης και να διατηρείται το παρόν μήνυμα. Ερωτήματα που αφορούν στη χρήση της διπλωματικής εργασίας για κερδοσκοπικό σκοπό πρέπει να απευθύνονται προς τον συγγραφέα.

Η έγκριση της διπλωματικής εργασίας από το Πάντειο Πανεπιστήμιο Κοινωνικών και Πολιτικών Επιστημών δεν δηλώνει αποδοχή των γνώμων του συγγραφέα.

Περιεχόμενα

Περιεχόμενα.....	3
Πίνακες.....	4
Διαγράμματα.....	4
Περίληψη.....	5
1. Εισαγωγή.....	9
1.1 Μάρκετινγκ εν καιρώ κρίσης.....	9
1.2 Αναγκαιότητα χάραξης νέας στρατηγικής μάρκετινγκ των ασφαλιστικών εταιρειών	11
2. Ανασκόπηση βιβλιογραφίας.....	13
2.1 Χαρακτηριστικά των ασφαλιστικών υπηρεσιών	13
2.2 Στάσεις και αντιλήψεις των καταναλωτών απέναντι στο μάρκετινγκ ασφαλιστικών υπηρεσιών.....	16
2.3 Μάρκετινγκ για την βελτίωση της ποιότητας στις ασφαλιστικές υπηρεσίες	17
2.4 Εσωτερικό Μάρκετινγκ ως εργαλείο βελτίωσης των παρεχόμενων υπηρεσιών και εφαρμογής στρατηγικών μάρκετινγκ	20
2.5 Αφοσίωση προσωπικού ως δείκτης υλοποίησης στρατηγικής μάρκετινγκ.....	28
3. Μεθοδολογία της έρευνας.....	31
3.1 Ερευνητικός σκοπός και στόχοι - Σημαντικότητα έρευνας	31
3.2 Ερευνητικός σχεδιασμός και δημιουργία ερωτηματολογίου	32
3.3 Δείγμα.....	34
3.4 Στοιχεία της υπό εξέταση εταιρείας GeneraliHellas	34
3.4.1 Νέα Στρατηγική 2016 – 2018 στη Generali Hellas	37
3.4.2 Η εμπειρία των πελατών – μια έρευνα αγοράς από την Generali Hellas	42
3.4.3 Δράσεις υλοποίησης στρατηγικής	44
4. Ανάλυση δεδομένων και ερμηνεία ευρημάτων έρευνας.....	48
4.1 Περιγραφή Δεδομένων	49
4.2 Αποτελέσματα έρευνας.....	52
4.2.1 Δέσμευση στον Οργανισμό	52
4.2.2 Εργασιακή Ικανοποίηση	54
4.2.3 Ποιότητα Υπηρεσιών.....	56
4.2.4 Επιχειρησιακές αξίες.....	58
4.2.5 Στρατηγική Μάρκετινγκ	59
5. Συμπεράσματα.....	62

Επίλογος	66
Βιβλιογραφία	67
Παράρτημα	71

Πίνακες

Πίνακας 1. Βαθμός δέσμευσης με τον Οργανισμό
Πίνακας 2.Βαθμός Ικανοποίησης από την εργασία στον Οργανισμό
Πίνακας 3.Βαθμός παροχής ποιοτικών υπηρεσιών
Πίνακας 4.Αξίες για την χάραξη της στρατηγικής της Εταιρείας
Πίνακας 5.Αξιολόγηση στρατηγικής μάρκετινγκ του Οργανισμού
Πίνακας 5.Αξιολόγηση στρατηγικής μάρκετινγκ του Οργανισμού
Πίνακας 6.Ανάγκη πληροφόρησης της διοίκησης σε σύγχρονα θέματα
Πίνακας 7. Ανάγκη εκπαίδευσης και κατάρτισης εργαζομένων

Διαγράμματα

Σχήμα 1. Άξονες Στρατηγικής Generali
Σχήμα 2. Φύλο
Σχήμα 3. Ηλικιακή Ομάδα
Σχήμα 4. Επίπεδο Σπουδών
Σχήμα 5. Κατηγορίες Προσωπικού

Περίληψη

Στην παρούσα μελέτη επιχειρείται μια ενδελεχής ανάλυση του ρόλου του μάρκετινγκ στην βελτίωση της παροχής ασφαλιστικών υπηρεσιών εν καιρώ κρίσης, με σκοπό την εξαγωγή συμπερασμάτων για το αν η αφοσίωση των εργαζομένων στις ασφαλιστικές εταιρείες και η θέληση τους να υποστηρίξουν την εφαρμογή της στρατηγικής μάρκετινγκ οδηγεί στην βελτίωση των παρεχόμενων υπηρεσιών και στην αύξηση της αποτελεσματικότητάς τους.

Στο πρώτο κεφάλαιο διαπιστώνουμε πόσο αναγκαία είναι η εφαρμογή στρατηγικών μάρκετινγκ από τις επιχειρήσεις στην περίοδο οικονομικής κρίσης που διανύουμε και πόσο αναγκαία είναι η χάραξη νέας στρατηγικής μάρκετινγκ των ασφαλιστικών εταιρειών. Για την χάραξη της στρατηγικής με στόχο την επίτευξη του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, οι ασφαλιστικές εταιρείες πρέπει να κατανοήσουν το εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον τους και να σχεδιάσουν το ανταγωνιστικό τους πλεονέκτημα έναντι του ανταγωνισμού, ικανοποιώντας τις ανάγκες των καταναλωτών με ποιότητα.

Στο δεύτερο κεφάλαιο επιχειρείται μια ανασκόπηση στην βιβλιογραφία, περιγράφοντας τα χαρακτηριστικά των ασφαλιστικών υπηρεσιών, τις στάσεις και αντιλήψεις των καταναλωτών απέναντι στο μάρκετινγκ ασφαλιστικών υπηρεσιών, πώς συμβάλει το μάρκετινγκ στην βελτίωση της ποιότητας στις ασφαλιστικές υπηρεσίες. Αναλύθηκε εκτενώς η έννοια του εσωτερικού μάρκετινγκ ως εργαλείου βελτίωσης των παρεχόμενων υπηρεσιών και εφαρμογής στρατηγικών μάρκετινγκ.

Στο τρίτο κεφάλαιο αναπτύχθηκε η μεθοδολογία της έρευνας που εκτός της ανασκόπησης της σχετικής βιβλιογραφίας, περιλαμβάνει και εμπειρική έρευνα μέσω δομημένου ερωτηματολογίου σε ασφαλιστές. Μέσα από την ανάλυση των ερωτηματολογίων προσπαθήσαμε να αντλήσουμε πληροφόρηση για την θέληση των εργαζομένων να δεχθούν να υποστηρίξουν τους επιχειρησιακούς στόχους της εταιρείας και να αντιληφθούν την θέση που βρίσκεται ο οργανισμός στον οποίο εργάζονται, εν προκειμένω η ασφαλιστική εταιρεία Generali, καθώς και τον βαθμό κατανόησης της στρατηγικής της εταιρείας με σκοπό την αποτελεσματική εφαρμογή της, έτσι ώστε να προσδιορίσουμε τον ρόλο που μπορεί διαδραματίσει μια ολοκληρωμένη στρατηγική μάρκετινγκ στη βιωσιμότητα και ανάπτυξη της ασφαλιστικής εταιρείας.

Στο τέταρτο κεφάλαιο επιχειρείται ανάλυση των δεδομένων της έρευνας και ερμηνεία των αποτελεσμάτων της έρευνας. Σκοπός της έρευνας είναι η διερεύνηση του ρόλου του εσωτερικού

μάρκετινγκ στο επίπεδο δέσμευσης των εργαζομένων της εταιρείας. Αυτό που επιδιώχθηκε ήταν να μετρηθεί κατά πόσο εφαρμόζεται το εσωτερικό μάρκετινγκ στην ασφαλιστική εταιρεία Generali. Ταυτόχρονα, διαπιστώθηκε η δέσμευση που έχουν στον οργανισμό οι εργαζόμενοι, μετρήθηκε η ικανοποίηση που λαμβάνουν από την εργασία τους και εντοπίστηκαν οι κυρίαρχες επιχειρησιακές αξίες που ενστερνίζονται. Στη συνέχεια διερευνήθηκε ο βαθμός κατανόησης και εφαρμογής της στρατηγικής της εταιρείας και η σχέση μεταξύ εσωτερικού μάρκετινγκ και ικανοποίησης από την εργασία. Ερευνήθηκε το κατά πόσο η εφαρμογή του εσωτερικού μάρκετινγκ μπορεί να έχει επιπτώσεις στην ικανοποίηση των εργαζομένων.

Όπως θα αναλύσουμε το εσωτερικό μάρκετινγκ αντιμετωπίζει τον εργαζόμενο σε μια εταιρεία ως πελάτη. Συνεπώς όπως ένας ικανοποιημένος πελάτης είναι πιστός πελάτης, έτσι και ένας ικανοποιημένος εργαζόμενος είναι καλός και αφοσιωμένος εργαζόμενος. Η έρευνα βασίστηκε στην διαπίστωση των Malhotra και Mukherjee (2004), για την σημαντικότητα της δέσμευσης και αφοσίωσης του προσωπικού, της παροχής ποιοτικών προϊόντων και υπηρεσιών, καθώς και της εμπιστοσύνης στις αξίες και τις αρχές του Οργανισμού από εργαζόμενους και πελάτες, στην ανάπτυξη του εκάστοτε οργανισμού, στοιχεία που προκύπτουν από τον βαθμό εργασιακής ικανοποίησης του προσωπικού και συντελούν στην στήριξη του επιχειρηματικού σχεδιασμού για την ανάπτυξη του Οργανισμού (Ouchi 1981).

Στο πέμπτο κεφάλαιο συμπεραίνουμε ότι από τα ευρήματα της έρευνας επιβεβαιώνεται ότι υπάρχει θετική σχέση μεταξύ εφαρμογής πρακτικών εσωτερικού μάρκετινγκ και ικανοποίησης από την εργασία. Επίσης, επιβεβαιώνεται η σύνδεση μεταξύ πρακτικών εσωτερικού μάρκετινγκ με την δέσμευση του προσωπικού στην εταιρεία και ακόμη περισσότερο με ένα συγκεκριμένο θετικό τύπο δέσμευσης. Η εφαρμογή των πρακτικών του εσωτερικού μάρκετινγκ απαιτεί από την εταιρεία να διερευνήσει το χάσμα απόψεων που υπάρχει μεταξύ των προϊσταμένων και των υφισταμένων με απώτερο σκοπό την εξάλειψή του.

Marketing Strategy to Improve the Service of Insurance Agencies in Crisis. The case of Generali Hellas

Dima Eleni - Maria

Abstract

This study attempts a thorough analysis of the role of marketing in improving the provision of insurance services in times of crisis, in order to draw conclusions on whether employee loyalty in insurance companies and their willingness to support the implementation of marketing strategy leads to improvement of the services provided and increase their efficiency. Defining the strategy in order to achieve competitive advantage, insurance companies need to understand their internal and external environment and plan their competitive advantage over competition, meeting the needs of consumers with quality.

The concept of internal marketing has been extensively analyzed as a tool for improving the services provided and implementing marketing strategies. Through the analysis of the questionnaires, we tried to get information about the willingness of employees to accept to support the company's business objectives and to understand the position of the organization in which they work, in this case the Generali insurance company, as well as the degree of understanding Strategy in order to effectively implement it so as to determine the role that an integrated marketing strategy can play in the sustainability and development of Insurance company.

The purpose of the research is to investigate the role of internal marketing at the level of commitment of the company's employees. What was sought was to measure the extent to which internal marketing is applied to the Generali insurance company. At the same time, the workers' commitment to the organization was measured, the satisfaction they received from their work was measured, and the dominant business values they embraced were identified. We then explored the degree of understanding and implementation of the company strategy and the relationship between internal marketing and job satisfaction. It has been investigated whether the application of internal marketing can have an impact on employee satisfaction. The findings of the survey confirm that there is a positive relationship between the application of internal marketing practices and job satisfaction. It also confirms the link between internal marketing

practices and employee engagement in the company, and even more so with a certain positive engagement type. The implementation of internal marketing practices requires the company to explore the divide of views between the bosses and the existing ones with the ultimate goal of eliminating it.

1. Εισαγωγή

1.1 Μάρκετινγκ εν καιρώ κρίσης

Οι καταναλωτές στις μέρες μας βιώνουν μια οικονομική ύφεση που τους φέρνει αντιμέτωπους με προκλήσεις σχετικά με την οικονομική και υλική ασφάλεια τους, την πιθανότητα της ανεργίας, τις πληθωριστικές πιέσεις και την άνοδο των τιμών, τον περιορισμό του δανεισμού κα. Οι προκλήσεις αυτές επηρεάζουν καταλυτικά τις αγοραστικές συνήθειες των καταναλωτών. Η ροπή προς κατανάλωση και επένδυση μειώνεται, ενώ η ροπή προς αποταμίευση αυξάνεται λόγω των βίαιων καθοδικών πιέσεων που δέχεται το διαθέσιμο εισόδημα των καταναλωτών. Παρόλο όμως που μειώνουν τις αγορές και τις επενδύσεις τους και τείνουν να επιλέγουν πιο οικονομικά προϊόντα συνεχίζουν να επιζητούν ποιότητα.

Ο Kotler (2000) αναφέρει χαρακτηριστικά ότι η συμπεριφορά των καταναλωτών επηρεάζεται από πολιτιστικούς, κοινωνικούς, προσωπικούς και ψυχολογικούς παράγοντες. Οι καταναλωτές προσαρμόζουν την πρότερη καταναλωτική στάση τους μέσα στην παρούσα χρηματοοικονομική κρίση. Η αβεβαιότητα που επικρατεί στις αγορές σαφώς και επηρεάζει των καταναλωτών, καθώς οι προσδοκίες τους αλλάζουν διαρκώς λόγω τους συνεχώς μεταβαλλόμενου περιβάλλοντος. Ο σύγχρονος καταναλωτής συχνά αποφασίζει να μην επενδύσει από φόβο μην επενδύσει σε λάθος προϊόντα, επανεξετάζει τις ανάγκες του, συμβουλευέται τον προϋπολογισμό του με σκοπό να διαθέσει το εισόδημα του όσο καλύτερα γίνεται. Η συμπεριφορά των καταναλωτών πλέον χαρακτηρίζεται από περισσότερη έρευνα, αγορά των απολύτως απαραίτητων, μείωση της σπατάλης και έμφαση στην αντιστοιχία τιμής και ποιότητας.

Σε περιόδους αβεβαιότητας όπως αυτή που διανύουμε τα τελευταία χρόνια, οι κίνδυνοι που παρατηρούνται μπορούν να αντιμετωπιστούν με διάφορες στρατηγικές, όπως η πίστη στον Οργανισμό, η καλή φήμη του, η σωστή ενημέρωση του καταναλωτή και η παροχή αξιόπιστης πληροφόρησης. Σε ένα ήδη ανταγωνιστικό και εχθρικό περιβάλλον όπως αυτό της χρηματοοικονομικής κρίσης, ο καταναλωτής έχει ανάγκη από φιλικά περιβάλλοντα, από πληροφόρηση, από αίσθημα ασφάλειας και βεβαιότητας, προκειμένου να λάβει προσεκτικές αποφάσεις, να νιώθει ότι έχει έλεγχο των δαπανών του και να εξαλείψει τυχόν κίνδυνο (Voinea και Filip, 2011).

Μέσα σε αυτό το συνεχώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον, οι επιχειρήσεις οφείλουν να προσανατολιστούν στο μέλλον και να σχεδιάσουν την στρατηγική που θα τους οδηγήσει σε αυτό που οραματίζονται. Οι Ferrell και Hartline (2002) όρισαν την στρατηγική ως ένα σχέδιο για το πως η επιχείρηση μπορεί να χρησιμοποιήσει τις δυνάμεις και τις δυνατότητες της σε ένα αβέβαιο και μεταβαλλόμενο περιβάλλον και να πετύχει να καλύψει τις ανάγκες της αγοράς.

Για την χάραξη της στρατηγικής με στόχο την επίτευξη του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, η επιχείρηση οφείλει να αναγνωρίσει τις δυνάμεις και τις αδυναμίες της, δηλαδή να κατανοήσει πλήρως το εσωτερικό περιβάλλον της και ταυτόχρονα να αναγνωρίσει τις τάσεις της αγοράς και τις ευκαιρίες που προκύπτουν καθώς και τους κινδύνους και τις απειλές που ελλοχεύουν, δηλαδή να κατανοήσει το εξωτερικό περιβάλλον της. Μέσα σε αυτό το πλαίσιο πλήρους κατανόησης του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος, η επιχείρηση σχεδιάζει το ανταγωνιστικό της πλεονέκτημα έναντι του ανταγωνισμού, ικανοποιώντας τις ανάγκες των καταναλωτών με ποιότητα.

Η υπάρχουσα βιβλιογραφία παρουσιάζει ως αντίδοτο στην ύφεση την εφαρμογή στρατηγικών αναστροφής (turn around strategies) όπως η ανόρθωση, η αποεπένδυση, η «αιχμαλωσία» και η ρευστοποίηση (Παπαδάκης 2002). Ωστόσο, επιχειρήσεις με υγιές εσωτερικό περιβάλλον, που αντιμετωπίζουν προβλήματα λόγω του δυσχερούς εξωτερικού περιβάλλοντος προτείνεται να εφαρμόσουν στρατηγικές ανάπτυξης όπως η διαφοροποίηση. Αξίζει να σημειωθεί ότι οι περίοδοι κρίσης, όπως αυτή που διανύουμε είναι ιδανικές περίοδοι για αναθεώρηση της στρατηγικής της επιχείρησης προκειμένου τυχόν απειλές από την κρίση να μετατραπούν σε ευκαιρία για ανάπτυξη. Ο ρόλος του μάρκετινγκ στην διοίκηση τη επιχείρησης σε περίοδο οικονομικής κρίσης είναι ζωτικής σημασίας, καθώς κινήσεις όπως η ανάπτυξη και βελτίωση υφιστάμενων προϊόντων και υπηρεσιών και οι προωθητικές ενέργειες για προσέγγιση υφιστάμενων και δυνητικών πελατών μπορούν να αυξήσουν την δύναμη της εταιρείας έναντι του ανταγωνισμού και να της προσφέρουν το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα που αναζητά. Είναι σύνηθες σε περίοδο οικονομικής κρίσης, οι επιχειρήσεις να λαμβάνουν προληπτικά μέτρα όπως περικοπή των δαπανών και μείωση του προσωπικού. Ωστόσο, αυτό πιθανόν να θέσει σε κίνδυνο τις μελλοντικές τους πωλήσεις και κατ' επέκταση την κερδοφορία τους, καθώς με τον περιορισμό της προώθησης τους παραχωρούν μερίδιο αγοράς στους ανταγωνιστές τους. Η ανάπτυξη στρατηγικών σχεδιασμών μάρκετινγκ εν καιρώ κρίσης πρέπει να αποτελεί προτεραιότητα για τις επιχειρήσεις, οι επενδύσεις στο

μάρκετινγκ πρέπει να συνεχίζονται και εκμεταλλευόμενοι τις ευκαιρίες να διατηρείται και να μεγαλώνει το μερίδιο αγοράς τους.

Ο προσανατολισμός του μάρκετινγκ στην αγορά είναι απαραίτητος σε ένα ανταγωνιστικό και αβέβαιο περιβάλλον και συνεπάγεται την παροχή προϊόντων και υπηρεσιών με βάση τις ανάγκες και τις επιθυμίες των καταναλωτών. Οι επιχειρήσεις πρέπει να κατανοούν τις ανάγκες και τις επιθυμίες των καταναλωτών και να προσφέρουν την καλύτερη δυνατή αξία στους καταναλωτές (Σιώμκος 2004). Προς αυτή την κατεύθυνση πρέπει το προσωπικό της επιχείρησης να εκπαιδευθεί, υποκινηθεί και αξιοποιηθεί με τον κατάλληλο τρόπο, προκειμένου να αυξηθεί η απόδοση στην πώληση και στην προσέγγιση των πελατών και να οδηγήσει στο επιθυμητό αποτέλεσμα.

1.2 Αναγκαιότητα χάραξης νέας στρατηγικής μάρκετινγκ των ασφαλιστικών εταιρειών

Το μάρκετινγκ των ασφαλιστικών εταιρειών έχει την ιδιαιτερότητα της προώθησης άυλων προϊόντων, συνεπώς οι ασφαλιστικές εταιρείες γνωρίζοντας τα χαρακτηριστικά και τις συνθήκες της αγοράς είναι σε θέση να επιλέξουν την «αγορά – στόχο» που επιθυμεί να ικανοποιήσει. Το μείγμα μάρκετινγκ είναι το βασικό εργαλείο της εφαρμογής της στρατηγικής μάρκετινγκ. Μέσα από τα στοιχεία του μείγματος μάρκετινγκ, τα γνωστά 4P (price, promotion, place, product) τιμή, προώθηση, τοποθέτηση και προϊόν, ο Kotler (2000) μας έδωσε 4 μεταβλητές που πρέπει η επιχείρηση να διαχειριστεί καταλλήλως προκειμένου να ικανοποιήσει τις ανάγκες και επιθυμίες της «αγοράς – στόχου».

Είναι γνωστό ότι εν μέσω οικονομικής κρίσης πολλές επιχειρήσεις κινούμενες στρατηγικά αποσύρονται από λιγότερο επικερδείς αγορές ή αγορές όπου ελλοχεύουν κίνδυνοι και τονώνουν την παρουσία τους σε άλλες αγορές όπου κυριαρχούν ως ηγέτες ή τους παρουσιάζονται ευκαιρίες. Όπως προαναφέραμε, η οικονομική κρίση είναι περίοδος που προσφέρει πολλές ευκαιρίες για ενίσχυση του μεριδίου αγοράς μιας επιχείρησης και κατάκτησης ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος έναντι των ανταγωνιστών της. Επίσης αποτελεί μια περίοδο όπου οι πελάτες είναι διατεθειμένοι να πειραματιστούν και να αλλάξουν καταναλωτικές συνήθειες. Για να προωθήσουν αποτελεσματικά τις υπηρεσίες τους οι επιχειρήσεις, πρέπει να συνεκτιμηθούν και οι 4 στρατηγικές μάρκετινγκ τιμής, προώθησης, τοποθέτησης και προϊόντος λόγω της αλληλεπίδρασης

μεταξύ τους αλλά και σύμφωνα με τους στόχους του μάρκετινγκ της επιχείρησης και τις συνθήκες της αγοράς.

Στην αγορά παροχής υπηρεσιών όπου εντάσσεται και η ασφαλιστική αγορά, τόσο ο εργαζόμενος όσο και ο πελάτης είναι κομμάτι της υπηρεσίας που παρέχεται, συνεπώς η ανθρώπινη αλληλεπίδραση στην εξυπηρέτηση παίζει σημαντικό ρόλο στην ποιότητα της παρεχόμενης υπηρεσίας. Η συμπεριφορά του εργαζόμενου και η ποιότητα της εξυπηρέτησης που θα παρέχει, επηρεάζει την διάθεση των πελατών και μπορεί να αποτελέσει άριστη διαφήμιση για την επιχείρηση, καθώς ο ευχαριστημένος πελάτης επηρεάζει και άλλους πελάτες μέσω της γνωστής διαδικασίας word of mouth.

Συνεπώς, η επιχείρηση μπορεί να σχεδιάσει να αναπτύξει το λεγόμενο εσωτερικό μάρκετινγκ και να στρέψει το προσωπικό στην αγορά και τις πωλήσεις. Αυτό απαιτεί φυσικά συνεχή ενημέρωση, εκπαίδευση, υποκίνηση, επιμόρφωση του προσωπικού, προκειμένου το προσωπικό να είναι ικανοποιημένο, αφοσιωμένο και να αξιοποιηθεί στις κατάλληλες θέσεις. Το προσωπικό πρέπει να στραφεί στην πώληση, να είναι αφοσιωμένο και έτοιμο να παρέχει ποιοτική εξυπηρέτηση πριν και μετά την πώληση, προκειμένου να αξιοποιηθούν καλύτερα οι ευκαιρίες που εμφανίζονται. Ο δυναμισμός μια επιχείρησης, η αξιοπιστία που παρέχει και η ποιότητα εξυπηρέτησης της είναι στοιχεία που επηρεάζουν το προφίλ της και την εικόνα της στην αγορά. Μια στρατηγική ολοκληρωμένου μάρκετινγκ, δηλαδή μια στρατηγική που θα συνδέει το εσωτερικό με το εξωτερικό μάρκετινγκ της επιχείρησης θα αποτελέσει την κατάλληλη αντιμετώπιση των αναταράξεων στην περίοδο κρίσης που διανύουμε.

Το 2016 αποτέλεσε ένα κρίσιμο έτος για την ασφαλιστική βιομηχανία, λόγω της έναρξης εφαρμογής της κοινοτικής οδηγίας Solvency II (Φερεγγυότητα II)¹, που οδηγεί σε αναδιοργάνωση

¹Πρόκειται για το νέο ευρωπαϊκό θεσμικό πλαίσιο, γνωστό με την αγγλική ονομασία SolvencyII που ρυθμίζει από 1.1.2016 τη χρηματοοικονομική λειτουργία των ασφαλιστικών και αντασφαλιστικών επιχειρήσεων που δραστηριοποιούνται στην Ευρωπαϊκή Ένωση και τον Ενιαίο Οικονομικό Χώρο. Οι κανόνες της Φερεγγυότητας II (SolvencyII) βασίζονται στην οδηγία 2009/138/ΕΕ του Ευρωπαϊκού Κοινοβουλίου και του Συμβουλίου, όπως τροποποιήθηκε με την οδηγία 2014/51/ΕΕ (OmnibusII). Στόχος της Φερεγγυότητας II είναι η ενδυνάμωση της προστασίας των ασφαλισμένων, θέτοντας ένα ευρύτατο πλέγμα ποιοτικών και ποσοτικών απαιτήσεων οι οποίες αποβλέπουν στην ενίσχυση της κεφαλαιακής βάσης των ασφαλιστικών επιχειρήσεων και της θωράκισής τους έναντι κάθε είδους κινδύνων στους οποίους αυτές εκτίθενται και όχι μόνο του ασφαλιστικού, όπως ίσχυε στο προηγούμενο καθεστώς. Προς επίτευξη αυτού του στόχου, η Φερεγγυότητα II επιβάλλει νέους κανόνες και διαδικασίες εταιρικής διακυβέρνησης και διαχείρισης κινδύνων. Παράλληλα, εισάγει πλαίσιο διαφάνειας και δημοσιοποίησης στοιχείων της φερεγγυότητας και της χρηματοπιστωτικής κατάστασης των ασφαλιστικών επιχειρήσεων με αποδέκτες επόπτη αλλά και ευρύτερο κοινό. (<http://www.eaee.gr/cms/basic-page/183/fereggvyotita-ii-solvency-ii> και <http://www.bankofgreece.gr/Pages/el/deia/solvencyII.aspx>)

των λειτουργιών των ασφαλιστικών εταιρειών. Οι ασφαλιστικές εταιρείες καλούνται να λάβουν στρατηγικές αποφάσεις σχετικά με όλο το φάσμα των δραστηριοτήτων τους, προκειμένου να παραμείνουν ανταγωνιστικές και να συνεχιστεί ομαλά η λειτουργία τους. Σύμφωνα με τα νέα δεδομένα και εν μέσω οικονομικής κρίσης, κρίνεται αναγκαία η χάραξη νέας στρατηγικής μάρκετινγκ των ασφαλιστικών εταιρειών, μέσα σε ένα πλαίσιο επαναξιολόγησης του προσφερόμενου προϊόντος και ανάπτυξης νέων προϊόντων, αναθεώρησης της τιμολογιακής πολιτικής, προσδιορισμό των αποτελεσματικών μεθόδων διείσδυσης στην αγορά και νέων τρόπων αλληλεπίδρασης με τους πελάτες.

2. Ανασκόπηση βιβλιογραφίας

2.1 Χαρακτηριστικά των ασφαλιστικών υπηρεσιών

Η έννοια της ασφάλισης όπως προσδιορίστηκε από το Ελληνικό Ινστιτούτο Ασφαλιστικών Σπουδών (2001) ορίζεται ως εξής «Ασφάλιση κατά την νομική έννοια είναι κοινωνία όμοιων κινδύνων που παρέχει στα μέλη της με αντάλλαγμα (ασφάλιστρο ή εισφορά), αυτόνομη αξίωση για κάλυψη οικονομικής ανάγκης. Ίσως αυτός ο ορισμός να είναι ο πιο εγκύρως καθώς είναι πιο ευρύς από κάθε άλλο και καλύπτει όλες της μορφές της ασφάλισης».

Το ενδιαφέρον των ανθρώπων για την αντιμετώπιση των συνεπειών από ζημιογόνα γεγονότα οδήγησε στην ανάπτυξη της Ασφαλιστικής Θεωρίας. Οι ασφαλιστικές εταιρείες σκοπεύουν να μειώσουν τις επιπτώσεις από τους κινδύνους που μπορεί να ελλοχεύουν για τους ασφαλισμένους. Η έννοια «κίνδυνος» έχει διττή σημασία, αφενός είναι ο καθαρός κίνδυνος που υποδηλώνει τον φόβο για την έλευση ενός τυχαίου και ζημιογόνου γεγονότος όπως μια πυρκαγιά ή μια αρρώστια, αφετέρου κερδοσκοπικός κίνδυνος που υποδηλώνει τον φόβο για ένα τυχαίο αλλά όχι αναγκαστικά ζημιογόνο γεγονός όπως ο κίνδυνος πτώσης των τιμών των μετοχών στο Χρηματιστήριο (Ν. Καναβού, 2010).

Η ασφαλιστική υπηρεσία ανήκει στην κατηγορία υπηρεσιών που αρχικά πωλείται και αγοράζεται και σε επόμενο επίπεδο παράγεται και καταναλώνεται, εφόσον επέλθει ο κίνδυνος για τον οποίο ασφαλίστηκε ο πελάτης. Η υπηρεσία έχει ως κύριο χαρακτηριστικό της την αϋλότητα με αποτέλεσμα οι καταναλωτές να την αντιλαμβάνονται με υποκειμενικό τρόπο. Ο προσδιορισμός

της ποιότητας των ασφαλιστικών υπηρεσιών είναι δύσκολος τόσο για τους παρόχους όσο και για τους πελάτες, καθώς τα κριτήρια για να χαρακτηριστεί η παροχή των ασφαλιστικών υπηρεσιών πλήρης και ποιοτική είναι πολύπλοκα και δύσκολα μπορούν να αναγνωριστούν και ερμηνευτούν. Συνεπώς οι ασφαλιστικές εταιρείες προσπαθούν να προσδιορίσουν την ποιότητα των υπηρεσιών τους προκειμένου να παρέχουν μιας ανταγωνιστική υπηρεσία που θα τους δώσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στην ασφαλιστική αγορά και οι πελάτες προσπαθούν με την έρευνα αγοράς να εκτιμήσουν σωστά την ασφάλιση που θα αγοράσουν και να αξιολογήσουν τόσο κατά την διάρκεια της χρήσης της όσο και μετά το πέρας αυτής. Συχνά μέσα από την παραπάνω διαδικασία δημιουργείται ένα κενό μεταξύ της ποιότητας της προσφερόμενης υπηρεσίας και της υπηρεσίας που ο πελάτης πίστευε ότι έχει αγοράσει.

Οι εταιρείες που δραστηριοποιούνται στον ασφαλιστικό κλάδο προσπαθούν να επιβιώσουν σε ένα πολύ ανταγωνιστικό περιβάλλον και αναζητούν τρόπους διατήρησης και μεγιστοποίησης των κερδών τους και του μερίδιου της αγοράς που κατέχουν. Η διατήρηση του πελατολογίου εν καιρώ κρίσης αποτελεί τρανό δείγμα εμπιστοσύνης των πελατών στον εκάστοτε πάροχο ασφάλισης και αποτελεί ένα πολύ καλό τρόπο να πραγματοποιηθεί ο στόχος μεγιστοποίησης των κερδών. Είναι πολύ σημαντικό να δημιουργηθεί η πεποίθηση στον πελάτη ότι η υπηρεσία που λαμβάνει είναι καλύτερη και ποιοτικότερη από τις αντίστοιχες υπηρεσίες άλλων εταιρειών.

Οι κύριοι παράγοντες της εμπιστοσύνης και της αφοσίωσης των πελατών είναι η ποιότητα των προσφερόμενων υπηρεσιών και η ικανοποίηση του πελάτη από τις υπηρεσίες αυτές. Συνεπώς, οι καθημερινές προκλήσεις των εταιρειών στον τομέα των υπηρεσιών, όπως οι ασφαλιστικές εταιρείες, είναι οι ακόλουθες:

1. να παρέχουν ποιοτικές υπηρεσίες και να ικανοποιούν τις ανάγκες και τις επιθυμίες των πελατών τους πριν τους ανταγωνιστές τους,
2. να διατηρήσουν το υφιστάμενο πελατολόγιο τους μακροπρόθεσμα και
3. να αυξήσουν το μερίδιο αγοράς που κατέχουν

Η παροχή υψηλής ποιότητας υπηρεσιών υποχρεώνει τις ασφαλιστικές εταιρείες να αξιολογούν συνεχώς τις επιθυμίες και τις απαιτήσεις των πελατών, για να μπορούν να τις αφοουγκράζονται και να τις ικανοποιούν αλλά και για να προχωρούν σε τυχόν διορθώσεις που συμβάλλουν στην διατήρηση της άριστης ποιότητας των υπηρεσιών που παρέχουν. Η δέσμευση και η αφοσίωση που καλλιεργείται από το γεγονός ότι ο πελάτης έχει συνηθίσει σε ένα υψηλό επίπεδο ποιότητας

στην ασφάλιση του και δεν του επιτρέπει να συμβιβαστεί με κάτι λιγότερο ποιοτικό ή αβέβαιο, αποτελεί το κλειδί για την επιτυχία της εκάστοτε εταιρείας.

Είναι φανερό ότι εν μέσω οικονομικής κρίσης οι ασφαλιστικές εταιρείες κινούμενες στρατηγικά για την συνέχιση της λειτουργίας και της πορείας τους, οφείλουν να συμπορευτούν με τις επιθυμίες και τις ανάγκες των πελατών τους και ενδεχομένως να προχωρήσουν σε αλλαγές στην παροχή υπηρεσιών τους. Οι πάροχοι των ασφαλιστικών υπηρεσιών οφείλουν να κατανοήσουν ότι η ποιότητα είναι κάτι που προσδίδεται σε μια υπηρεσία διαρκώς πριν και μετά την πώληση και είναι κάτι δυναμικό που μεταβάλλεται σύμφωνα με τις εκάστοτε υπάρχουσες συνθήκες και απαιτεί αδιάκοπη παρακολούθηση από την εκάστοτε εταιρεία.

Όπως προαναφέραμε το κομμάτι των ασφαλιστικών υπηρεσιών που πρέπει να δοθεί περισσότερη προσοχή είναι το κομμάτι της εξυπηρέτησης μετά την πώληση. Μετά την συμφωνία της ασφάλισης, ο πάροχος θα πρέπει να παραδώσει στον πελάτη το ασφαλιστικό συμβόλαιο χωρίς λάθη και παραλείψεις ή ψιλά γράμματα και να ενημερώνει τον πελάτη για τυχόν αλλαγές που ενδεχομένως να επέλθουν στο προϊόν που αγόρασε, να είναι σε θέση να τηρήσει τις υποσχέσεις απέναντι του όταν επέλθει ο κίνδυνος και να αποζημιωθεί χωρίς καθυστερήσεις και μέσα στα χρονικά περιθώρια που αναφέρονται στο ασφαλιστήριο συμβόλαιο κ.α.

Αξίζει να σημειωθεί ότι πολύ σημαντικός παράγοντας της ποιότητας είναι η εικόνα των εργαζομένων που συνθέτει το δυναμικό της ασφαλιστικής εταιρείας. Οι ασφαλιστές πρέπει να είναι φιλικοί και ευγενικοί και να εμπνέουν αίσθημα εμπιστοσύνης και ασφάλειας στους πελάτες, να είναι πρόθυμοι να απαντήσουν σε όλες τους τις ερωτήσεις και να καθησυχάσουν κάθε αμφιβολία κατανοώντας πλήρως τις ανάγκες των πελατών τους.

Η είσοδος πολυεθνικών εταιρειών του ασφαλιστικού τομέα καθώς και η παροχή ασφαλιστικών υπηρεσιών από τα χρηματοπιστωτικά ιδρύματα (bank assurance), έχει εντείνει τον ανταγωνισμό, καθώς πλέον έχει αυξηθεί η προσφορά σε δελεαστικά και ποιοτικά πακέτα ασφάλισης. Συνεπώς οι παραπάνω παράγοντες που αναλύσαμε για την παροχή υψηλής ποιότητας υπηρεσιών είναι πολύ σημαντικοί. Ο πελάτης πλέον έχει την δυνατότητα να ερευνήσει σε μια μεγάλη γκάμα πάροχων ασφάλισης και να επιλέξει το κατάλληλο για εκείνον πακέτο ασφάλισης εξασφαλίζοντας τις μέγιστες καλύψεις με το μικρότερο δυνατό κόστος. Αν και παλιότερα το κόστος δεν αποτελούσε καθοριστικό παράγοντα για την αγορά μιας ασφαλιστικής υπηρεσίας λόγω της οικονομικής κρίσης που διανύουμε, οι πελάτες αναζητούν πλέον το οικονομικότερο πακέτο ασφάλισης με τις περισσότερες δυνατές παροχές.

Σύμφωνα με τα παραπάνω είναι κρίσιμο οι ασφαλιστικές επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στην χώρα μας, να είναι ευέλικτες, να αφουγκραστούν την νέα τάση που επικρατεί και να σχεδιάσουν μια στρατηγική μάρκετινγκ όπου θα δημιουργηθούν και θα προωθηθούν νέα προϊόντα και υπηρεσίες που θα ανταποκρίνονται στις νέες απαιτήσεις των πελατών αποφεύγοντας έτσι να μείνουν εκτός ασφαλιστικής αγοράς.

2.2 Στάσεις και αντιλήψεις των καταναλωτών απέναντι στο μάρκετινγκ ασφαλιστικών υπηρεσιών

Οι στάσεις των καταναλωτών περιλαμβάνουν τις πεποιθήσεις των καταναλωτών σχετικά με την υπηρεσία, τα συναισθήματα και τις προθέσεις συμπεριφοράς ως προς το εμπορικό σήμα, δηλαδή να προβεί ή όχι σε αγορά του. Η στρατηγική μάρκετινγκ μέσω των εκστρατειών προώθησης μπορεί να δημιουργήσει πεποιθήσεις, συναισθήματα και πρόθεση αγοράς για την υπηρεσία. Έτσι οι στάσεις των καταναλωτών μπορούν να προσαρμοστούν με το κατάλληλο μάρκετινγκ. Οι αντιλήψεις των καταναλωτών περιλαμβάνουν την εντύπωση που έχει ο καταναλωτής για ένα εμπορικό σήμα ή υπηρεσία, ή την γνώση που έχει ο πελάτης για μια την εταιρεία. Οι στάσεις και οι αντιλήψεις των καταναλωτών επηρεάζονται από το μάρκετινγκ της επιχείρησης μέσω της διαφήμισης, των δημοσίων σχέσεων, των μέσων κοινωνικής δικτύωσης, των καναλιών διανομής αλλά και μέσω των αντιλήψεων άλλων καταναλωτών και των προσωπικών εμπειριών τους. Οι στάσεις και οι αντιλήψεις των καταναλωτών απέναντι στο μάρκετινγκ ασφαλιστικών υπηρεσιών πρέπει να εξετάζονται κατά τον σχεδιασμό στρατηγικής μάρκετινγκ καθώς αποτελούν πρωτογενές υλικό για την πρόθεση της αγοράς επί των ασφαλιστικών υπηρεσιών.

Ο Sharma (2005) μέσα από την μελέτη του σχετικά με τις στάσεις απέναντι στο μάρκετινγκ ασφαλιστικών υπηρεσιών, συμπεραίνει ότι :

1. Οι πελάτες δυσκολεύονται να επιλέξουν λόγω της μεγάλης ποικιλίας ασφαλιστικών προϊόντων με παρόμοια χαρακτηριστικά.
2. Το πλήθος των διαφημίσεων προκαλεί σύγχυση δημιουργώντας την αίσθηση ότι δεν μπορεί να αξιολογηθεί η κάθε περίπτωση και να ληφθεί μια σωστή απόφαση
3. Παρόλο που η διαφήμιση είναι ένα καλό μέσο πληροφόρησης για τους καταναλωτές, εκείνοι επιλέγουν να διενεργούν τις δικές τους έρευνες αγοράς για την λήψη της απόφασης

Στο μάρκετινγκ των ασφαλιστικών υπηρεσιών σημαντικό ρόλο παίζει η σχέση εμπιστοσύνης του πελάτη με την εταιρεία. Ωστόσο, δεν είναι μόνο το μάρκετινγκ σχέσεων σημαντικό για τις ασφαλιστικές εταιρείες. Ο Mushtag (2005) διαπιστώνει ότι η στάση των καταναλωτών απέναντι στις ασφάλειες δείχνει τους πελάτες να τείνουν να προτιμούν ασφαλιστικές εταιρείες που εμπιστεύονται και όχι νέες.

Η διαφήμιση φαίνεται να είναι σημαντική για την προώθηση των ασφαλιστικών υπηρεσιών, αποτελεί μια καλή πηγή πληροφόρησης και φαίνεται να εγείρει θετικά συναισθήματα. Παράλληλα δημιουργεί στάσεις και αντιλήψεις για τις υπηρεσίες και το brandname της ασφαλιστικής εταιρείας. Η διαφήμιση της ασφαλιστικής εταιρείας με την οποία συνεργάστηκαν, προκαλεί στους πελάτες θετικό συναίσθημα και τους υπενθυμίζει την ύπαρξη της συγκεκριμένης μάρκας. Ωστόσο και σε αυτή την έρευνα παρόλο που η διαφήμιση τους παρέχει αρκετή πληροφόρηση, δεν μπαίνουν στην διαδικασία σύγκρισης της διαφημιζόμενης μάρκας με άλλες του ανταγωνισμού ως προς τα χαρακτηριστικά που διαφημίζονται και που θεωρούν σημαντικά.

2.3 Μάρκετινγκ για την βελτίωση της ποιότητας στις ασφαλιστικές υπηρεσίες

Το μάρκετινγκ περιλαμβάνει την προώθηση ενός προϊόντος ή υπηρεσίας, την διαφήμιση, την πώληση, την τιμολόγηση, την διανομή του προϊόντος ή υπηρεσίας. Επικρατεί η λανθασμένη άποψη ότι μάρκετινγκ είναι μόνο η διαφήμιση και οι πωλήσεις. Ωστόσο το μάρκετινγκ περιλαμβάνει όλες τις διαδικασίες που διενεργεί η επιχείρηση για να προσελκύσει πελάτες και να διατηρήσει τη σχέση μαζί τους διαχρονικά. Η εξυπηρέτηση μετά την πώληση, η άμεση επιστροφή των κλήσεων, μια ευχαριστήρια επιστολή, ένα επαγγελματικό δείπνο ή η συνάντηση για ένα καφέ με ένα δυνητικό ή παλιότερο πελάτη αποτελούν κομμάτι του μάρκετινγκ. Άλλωστε στόχος του μάρκετινγκ είναι να συνδυάσει τις υπηρεσίες μιας εταιρείας με τους ανθρώπους που τα έχουν ανάγκη και να οδηγήσει την εταιρεία σε κερδοφορία.

Το μάρκετινγκ υπηρεσιών (service marketing) περιλαμβάνει την ποιότητα (quality) των παρεχόμενων υπηρεσιών, την καλή εξυπηρέτηση και ικανοποίηση (satisfaction) των πελατών, και τον εσωτερικό πελάτη (internal customer). Σύμφωνα με τον Gronroos (1978) το μίγμα μάρκετινγκ προϊόντων (4P's προώθηση -promotion, τοποθέτηση - place, τιμολόγηση-price) δεν εφαρμόζεται στις υπηρεσίες, καθώς δεν είναι τυποποιημένες όπως τα προϊόντα, και αποτελούνται από πολλά διαφορετικά χαρακτηριστικά που δύσκολα γίνονται αντιληπτά. Οι υπηρεσίες παράγουν αξία, καθώς πλέον η καθημερινότητα μας, βασίζεται στις υπηρεσίες. Αρκεί να

αναλογιστούμε τον βαθμό που η εξέλιξη των υπηρεσιών με τη βοήθεια της τεχνολογίας, έχει συντελέσει στον εκσυγχρονισμό των υποδομών και στην ανάπτυξη.

Κάθε πελάτης μπορεί πλέον να επιλέξει ανάμεσα σε μια μεγάλη ποικιλία προσφερόμενων υπηρεσιών. Η επιλογή της κατάλληλης για αυτόν υπηρεσίας γίνεται αφού πρώτα εξετάσει ποια υπηρεσία είναι πιο κοντά στις ανάγκες του, ποιο θα είναι το όφελος που θα αποκομίσει και ποιο θα είναι το κόστος που θα πρέπει να πληρώσει για να απολαύσει αυτό το όφελος. Έτσι η υπηρεσία αποκτά μια αξία, το μέγιστο δυνατό όφελος που αυτός θα αποκομίσει, με το μικρότερο δυνατό κόστος, δηλαδή την ικανοποίηση που θα νιώσει ο πελάτης από την χρήση της. Συνεπώς μια ασφαλιστική εταιρεία πρέπει να προσφέρει υπηρεσίες που όχι μόνο να καλύπτουν τις ανάγκες των πελατών τους, αλλά να τους ικανοποιούν σε συνδυασμό με τις προσδοκίες τους και τους κάνουν να νιώθουν ότι αποκομίζουν το μέγιστο όφελος με το μικρότερο δυνατό κόστος.

Οι προσδοκίες των πελατών διαμορφώνονται από προηγούμενες αγοραστικές εμπειρίες, από πληροφορίες της αγοράς, από εμπειρίες φίλων και από προωθητικές ενέργειες. Λόγω του έντονου ανταγωνισμού, οι προσδοκίες αυξάνονται και είναι δύσκολο για μία εταιρεία να επιτύχει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και να δημιουργήσει αφοσιωμένους πελάτες. Οι πελάτες αποφασίζουν να αγοράσουν από εκείνη την πηγή η οποία θα τους δώσει τη μεγαλύτερη αξία. Η αξία όπως προαναφέραμε είναι το αποτέλεσμα της αξιολόγησης που θα κάνει ο καταναλωτής ανάμεσα στο προσδοκώμενο όφελος και το κόστος της υπηρεσίας καθώς και στις εναλλακτικές επιλογές που έχει στη διάθεσή του. Η αξιολόγηση θα τον οδηγήσει στην κατάλληλη επιλογή για την κάλυψη των επιθυμιών του. Η προσφορά υψηλής αξίας υπηρεσιών στον πελάτη αποτελεί την βάση για το χτίσιμο της αφοσίωσης του πελάτη στην εταιρεία. Οι αφοσιωμένοι πελάτες είναι η καλύτερη και αποτελεσματικότερη διαφήμιση για την εταιρεία μειώνοντας έτσι τις δαπάνες μάρκετινγκ. Οι αφοσιωμένοι πελάτες κοστίζουν λιγότερο διότι γνωρίζουν την υπηρεσία και δεν ζητούν πολλές πληροφορίες επιταχύνοντας την διαδικασία.

Ο Parasuraman (1988) διατύπωσε την θεωρία των χασμάτων αναφέροντας ότι η ποιότητα που προσφέρει μια επιχείρηση με την ποιότητα που αντιλαμβάνεται ο πελάτης έχει σημαντική διαφορά. Δεν έχουν όλοι οι άνθρωποι τις ίδιες ανάγκες, πιστεύουν όλοι στην αξία της ίδιας προσφερόμενης υπηρεσίας και φυσικά δεν νιώθουν όλοι την ίδια ικανοποίηση από την χρήση της υπηρεσίας. Η θεωρία των χασμάτων αποδεικνύει ότι μπορεί η επιχείρηση να παρέχει ποιοτικές υπηρεσίες στον πελάτη, αλλά ο πελάτης από την πλευρά του να μην τις θεωρεί ποιοτικές καθώς δεν έχουν τα στοιχεία που θεωρεί ότι χαρακτηρίζουν μια υπηρεσία ποιοτική.

Η θεωρία αυτή βοηθά τις επιχειρήσεις να κατανοήσουν ότι η έννοια της ποιότητας που αυτές αντιλαμβάνονται δεν αρκεί, αλλά θα πρέπει να βρεθεί ένας μηχανισμός να αναγνωρίζουν τις πραγματικές ανάγκες του πελάτη και τις αντιλήψεις περί ποιοτικής υπηρεσίας που έχει ο πελάτης.

Οι Berry, Parasuraman και Zeithaml υποστηρίζουν ότι ο πελάτης δίνει μεγάλη σημασία στον τρόπο που τους προσφέρεται μια υπηρεσία από το προσωπικό της επιχείρησης. Σε περίπτωση που το προσωπικό της επιχείρησης δεν καταφέρει να προσφέρει σωστά την υπηρεσία, τότε είναι σχεδόν βέβαιο ότι ο πελάτης θα αναθεωρήσει την επιλογή του για την υπηρεσία της συγκεκριμένης επιχείρησης και θα επιλέξει κάποια άλλη για την κάλυψη των αναγκών του. Σε μια ασφαλιστική εταιρεία, αν κάποιος υπάλληλος αγνοήσει κάποιον πελάτη, είναι αγενής, μη φιλικός με τους πελάτες, αδιαφορήσει να παρέχει πληροφορίες στον πελάτη για τυχόν απορίες που έχει, θα μειωθεί η ικανοποίηση του πελάτη καθώς ενδεχομένως να μην καλυφθεί κάποια νέα ανάγκη του και να οδηγηθεί στην διακοπή της συνεργασίας με την εταιρεία.

Οι πελάτες αξιολογούν την παροχή των υπηρεσιών με βάση του προσωπικού που τους εξυπηρετεί. Αυτό συμβαίνει καθώς ένα από τα στοιχεία της υπηρεσίας που μπορούν οι πελάτες να δουν και να αλληλοεπιδράσουν είναι το προσωπικό. Η ασφάλιση στηρίζεται κυρίως στην διαπροσωπική σχέση ασφαλιστή και ασφαλιζόμενου. Συνεπώς προκειμένου να προσφέρει υψηλής ποιότητας ασφαλιστικές υπηρεσίες, το προσωπικό της ασφαλιστικής εταιρείας πρέπει να έχει εκπαιδευθεί κατάλληλα, να κατέχει δεξιότητες, να είναι αφοσιωμένο και υποκινημένο και να έχει σφαιρική γνώση των παρεχόμενων υπηρεσιών.

Οι Berry, Parasuraman και Zeithaml τονίζουν ότι οι πελάτες συγκρίνουν την αναμενόμενη με την παρεχόμενη υπηρεσία. Όταν λοιπόν η υπηρεσία ικανοποιεί την αντίληψη που έχουν οι πελάτες για την ποιότητα, τότε θα προτιμήσουν την ίδια ασφαλιστική εταιρεία για την κάλυψη των αναγκών τους. Συνεπώς, η αξιολόγηση του πελάτη για την υπηρεσία που του παρασχέθηκε είναι η ικανοποίηση που πήρε από αυτήν, δηλαδή αν η υπηρεσία ή το προϊόν εκπλήρωσαν επαρκώς τις ανάγκες και τις προσδοκίες του.

Επιπλέον, σύμφωνα με τον Gronroos, προβάλλεται η έννοια της συνολικής ποιότητας, που περιλαμβάνει τεχνικούς, λειτουργικούς και θεσμικούς παράγοντες. Η τεχνική πλευρά της ποιότητας περιέχει όλα τα τεχνικά χαρακτηριστικά της παρεχόμενης υπηρεσίας που στην περίπτωση μιας ασφαλιστικής εταιρείας είναι το πλήθος των παρεχόμενων υπηρεσιών, η θέση της στην αγορά κλπ. Η λειτουργική πλευρά της ποιότητας περιλαμβάνει τον τρόπο παροχής των

υπηρεσιών, δηλαδή την σχέση ανάμεσα σε πελάτες και προσωπικό της εταιρείας, ανησυχώντας τους είναι φιλική, μακροχρόνια, αν υπάρχει σχέση εμπιστοσύνης και αφοσίωσης. Τέλος η θεσμική πλευρά της ποιότητας περιλαμβάνει την λεγόμενη φήμη και πελατεία της επιχείρησης ή το πόσο δυνατό brand name κατέχει στην αγορά, που προσδίδει κύρος στην επιχείρηση αλλά και στις υπηρεσίες που αυτή προσφέρει.

2.4 Εσωτερικό Μάρκετινγκ ως εργαλείο βελτίωσης των παρεχόμενων υπηρεσιών και εφαρμογής στρατηγικών μάρκετινγκ

Σε μια τόσο ανταγωνιστική αγορά όπως αυτή των ασφαλειών, μια ανταγωνιστική στρατηγική μάρκετινγκ οφείλει να κατορθώσει να υποκινήσει την συσσωρευμένη γνώση και εμπειρία των εργαζομένων, που θα δώσει προστιθέμενη αξία στην παρεχόμενη υπηρεσία και θα ικανοποιήσει τις ανάγκες των πελατών της εταιρείας. Η αποτελεσματική παροχή υπηρεσιών πραγματοποιείται από αφοσιωμένους και ικανοποιημένους εργαζόμενους (Grönroos1981), καθώς η ικανοποίηση των εργαζομένων συνδέεται με την ικανοποίηση των πελατών. Το εσωτερικό μάρκετινγκ συντελεί στην υιοθέτηση της φιλοσοφίας του ολοκληρωμένου μάρκετινγκ από όλα τα τμήματα της εταιρείας, αντιμετωπίζοντας τον εργαζόμενο σαν εσωτερικό πελάτη και στοχεύοντας στην βελτίωση της εξυπηρέτησης του τελικού πελάτη.

Το ολοκληρωμένο μάρκετινγκ (Integrated Marketing), σύμφωνα με τον Kotler (2003) αποτελείται από δυο συνιστώσες. Από την μία θα πρέπει οι λειτουργίες του Μάρκετινγκ, όπως διαφήμιση, έρευνα αγοράς, πωλήσεις, εξυπηρέτηση του πελάτη, να συντονίζονται επιδιώκοντας την ικανοποίηση του πελάτη. Από την άλλη πλευρά η στρατηγική Μάρκετινγκ της εταιρείας θα πρέπει να υιοθετείται από όλα τα τμήματα, που συνεργάζονται και λειτουργούν σύμφωνα με την ικανοποίηση του πελάτη.

Σύμφωνα με τον Philip Kotler (2003) το Ολοκληρωμένο Μάρκετινγκ συμβαίνει όταν όλα τα τμήματα της εταιρείας συνεργάζονται για την καλύτερη εξυπηρέτηση του πελάτη. Για να υπόσχεται η εταιρεία τέλεια εξυπηρέτηση, πρέπει το προσωπικό της να είναι έτοιμο να την προσφέρει (Kotler, 2003). Για να συμβεί αυτό πρέπει όλοι οι εργαζόμενοι να εκπαιδεύονται και να υποκινούνται, για να εργάζονται με σκοπό την ικανοποίηση του πελάτη. Για να ενισχύσει την ομαδικότητα μεταξύ των τμημάτων με απώτερο σκοπό το Ολοκληρωμένο Μάρκετινγκ, η εταιρεία θα πρέπει να εφαρμόζει παράλληλα με το εξωτερικό μάρκετινγκ και το εσωτερικό

Μάρκετινγκ. Κατά τον Philip Kotler το εσωτερικό μάρκετινγκ οφείλει να προηγείται του εξωτερικού μάρκετινγκ.

Το εσωτερικό μάρκετινγκ κατά τον Kotler (1991) αποσκοπεί στην άριστη εξυπηρέτηση των πελατών, επιλέγοντας εκπαιδύοντας και διατηρώντας ικανούς εργαζόμενους. Οι Berry και Parasuraman (1991) προσδιορίζουν το εσωτερικό μάρκετινγκ ως ένα εργαλείο επίτευξης των επιχειρησιακών στόχων, όπου οι εργαζόμενοι αντιμετωπίζονται ως εσωτερικοί πελάτες και οι εργασίες που εκτελούν αντιμετωπίζονται ως εσωτερικά προϊόντα που σκοπό έχουν να ικανοποιήσουν τις ανάγκες και τις προσδοκίες τους. Συνεπώς το εσωτερικό μάρκετινγκ περιλαμβάνει την πρόσληψη, εκπαίδευση και υποκίνηση ικανών εργαζομένων που θέλουν να εξυπηρετήσουν σωστά τους πελάτες τους.

Οι Fisk (1986) και Sweeney (1972) παρουσιάζουν το εσωτερικό μάρκετινγκ ως ένα μέσο του μάνατζμεντ για την επίλυση προβλημάτων παραγωγικότητας, για την αύξηση του προσανατολισμού στο μάρκετινγκ και για την εφαρμογή επιχειρηματικών στρατηγικών με επιτυχία.

Κατά τον Ulrich (1989), για να επιτευχθεί η ικανοποίηση των πελατών, πρέπει η εταιρεία να επενδύσει στους εργαζόμενους της καθώς η δέσμευση και η αφοσίωση των εργαζομένων θα αποτελέσει το ανταγωνιστικό της πλεονέκτημα. Μια εφαρμογή του εσωτερικού μάρκετινγκ μπορεί να αποτελέσει η εκπαίδευση των εργαζομένων της με στόχο να εκπαιδεύσει και να υποκινήσει αποτελεσματικά τόσο τους εργαζομένους πρώτης γραμμής που έρχονται σε επαφή με πελάτες, όσο και τους διοικητικούς υπαλλήλους που υποστηρίζουν την υπηρεσία, έτσι ώστε να λειτουργήσουν σαν ομάδα και να προσφέρουν την επιθυμητή ικανοποίηση στον πελάτη. Το εσωτερικό μάρκετινγκ έχει τις ρίζες του στην προσπάθεια βελτίωσης της ποιότητας μέσω της υποκίνησης και ικανοποίησης των εργαζομένων. Η εταιρεία επικεντρώνεται στο να εκπαιδεύσει και να αναπτύξει τους εργαζόμενους, δίνεται ιδιαίτερη σημασία στην ικανοποίηση και στην υποκίνηση των εργαζομένων, έτσι ώστε να είναι ικανοί να προσφέρουν υπηρεσίες υψηλής ποιότητας. Το εσωτερικό μάρκετινγκ συνδέεται με την υποκίνηση και την ικανοποίηση του εργαζομένου, είναι προσανατολισμένο στον πελάτη και αποτελεί ένα εργαλείο υλοποίησης στρατηγικών και διοίκησης αλλαγών.

Ωστόσο στα πλαίσια της φιλοσοφίας του εσωτερικού μάρκετινγκ, η αντιμετώπιση του εργαζομένου ως πελάτη μπορεί να προκαλέσει μια σειρά προβλημάτων. Σε αντίθεση με το εξωτερικό μάρκετινγκ, το «προϊόν» που πωλείται στον εργαζόμενο δεν είναι πάντα το επιθυμητό

από αυτόν, καθώς ο εργαζόμενος έχει σε σπάνιες περιπτώσεις τη δυνατότητα να επιλέξει τα «προϊόντα» που θέλει. Είναι προφανές ότι ο εργαζόμενος, είναι υποχρεωμένος να δεχθεί ακόμη και προϊόντα που δε θέλει λόγω της σχέσης που έχει με την επιχείρηση. Επιπλέον, η στρατολόγηση και διατήρηση ικανοποιημένων εργαζομένων δημιουργεί ένα αρκετά υψηλό κόστος. Και τέλος, η υιοθέτηση της φιλοσοφίας του εσωτερικού μάρκετινγκ δηλαδή της αντιμετώπισης του εργαζόμενου ως πελάτη, θέτει το ερώτημα για το ποιες ανάγκες είναι πρώτης προτεραιότητας για την εταιρεία, αυτές των εξωτερικών πελατών ή των εργαζομένων. Οι Sasser και Arbeit (1976) διατύπωσαν ότι οι εργαζόμενοι είναι η πιο σημαντική αγορά για την επιχείρηση, τοποθετώντας τους πελάτες σε χαμηλότερο επίπεδο σημαντικότητας, σε αντίθεση με το παραδοσιακό μάρκετινγκ που δίνει προτεραιότητα στον εξωτερικό πελάτη.

Ο Grönroos (1981) διατυπώνει ότι το εσωτερικό μάρκετινγκ πρέπει να αντιμετωπίζεται ως ένα εργαλείο ολοκλήρωσης των λειτουργιών της εταιρείας αναφορικά με τις σχέσεις με τους πελάτες και επέκτεινε τον αρχικό ορισμό του εσωτερικού μάρκετινγκ, ως ένα μέσο υποκίνησης των εργαζομένων με στόχο τον προσανατολισμό προς τον πελάτη και τις πωλήσεις, συμπεριλαμβάνοντας έτσι και ενέργειες του Μάρκετινγκ στη διαδικασία. Οι εργαζόμενοι πρώτης γραμμής ενέχονται στο ολοκληρωμένο μάρκετινγκ λόγω της αλληλεπίδρασης τους με τους πελάτες, συνεπώς προκύπτει η ανάγκη ο εργαζόμενος να ανταποκρίνεται στις ανάγκες και επιθυμίες των πελατών. Ωστόσο για να είναι μία υπηρεσία αποτελεσματική, θα πρέπει να έχει συντονιστεί αποτελεσματικά το προσωπικό πρώτης γραμμής με το προσωπικό υποστήριξης. Διακρίνουμε λοιπόν πόσο σημαντικό είναι οι εργαζόμενοι να είναι υποκινημένοι και συνειδητοποιημένοι, ως προς τους πελάτες, δηλαδή να είναι και προσανατολισμένοι στις πωλήσεις (Grönroos, 1981).

Για πολλούς συγγραφείς το εσωτερικό μάρκετινγκ αποτελεί ένα όχημα για την υλοποίηση της στρατηγικής μάρκετινγκ της εταιρείας. Πρώτος ο Winter, το 1985 αναγνωρίζει το ρόλο του εσωτερικού μάρκετινγκ, σαν ένα τρόπο διοίκησης προσωπικού με σκοπό την επίτευξη των οργανωσιακών στόχων. Συγκεκριμένα αναφέρει το εσωτερικό μάρκετινγκ ως μια διαδικασία προσανατολισμού, εκπαίδευσης και υποκίνησης των εργαζομένων προς τους οργανωσιακούς στόχους μέσα από την οποία το προσωπικό κατανοεί και αναγνωρίζει όχι μόνο την αξία του προγράμματος αλλά και τον ρόλο του μέσα σε αυτό. Επιπλέον, η ανάπτυξη του εσωτερικού μάρκετινγκ ως ένα μέσο υλοποίησης της στρατηγικής μάρκετινγκ της εταιρείας ενισχύθηκε και

από την πεποίθηση ότι το εσωτερικό μάρκετινγκ έχει προοπτική και ως μηχανισμός ολοκλήρωσης των λειτουργιών μέσα στην επιχείρηση.

Στην αρχή το εσωτερικό μάρκετινγκ είχε εφαρμογή μόνο στις υπηρεσίες, ενώ αργότερα χρησιμοποιήθηκε ως ένα εργαλείο για την υλοποίηση είτε εσωτερικής, είτε εξωτερικής στρατηγικής μάρκετινγκ σε κάθε τύπο επιχείρησης και όχι μόνο σε επιχειρήσεις παροχής υπηρεσιών. Οποιαδήποτε στρατηγική για να υλοποιηθεί πιο αποτελεσματικά απαιτείται να επιτευχθεί καλύτερη επικοινωνία μεταξύ των τμημάτων όπως προαναφέραμε. Σύμφωνα με τον Martin (1992), το εσωτερικό μάρκετινγκ αποτελεί τον μηχανισμό που μειώνει την απόσταση μεταξύ των τμημάτων, ελαχιστοποιεί τις ενδοεταιρικές τριβές και εξαλείφει την αντίσταση στην αλλαγή. Παρατηρούμε ότι ο σκοπός του εσωτερικού μάρκετινγκ είναι κάτι πολύ περισσότερο από απλή υποκίνηση των εργαζομένων με προσανατολισμό προς τον πελάτη. Το εσωτερικό μάρκετινγκ χρησιμοποιείται για την υποκίνηση εργαζομένων υποστήριξης που δε βρίσκονται στην πρώτη γραμμή και δεν αλληλοεπιδρούν με τον πελάτη, προκειμένου να λειτουργούν με ένα τρόπο που βελτιώνει την υπηρεσία για τον τελικό καταναλωτή.

Σύμφωνα με τα παραπάνω οι Rafiq&Ahmed (1993) εμπλούτισαν τον ορισμό του εσωτερικού μάρκετινγκ ως «την συντονισμένη προσπάθεια για να εξαλείψει την αντίσταση στην αλλαγή, να υποκινήσει, να προσανατολίσει προς τον πελάτη και να ολοκληρώσει τους εργαζόμενους για την πραγμάτωση των στόχων των εταιρικών στρατηγικών». Γίνεται πλέον φανερό ότι σε κάθε αλλαγή στρατηγικής απαιτείται η εφαρμογή του εσωτερικού μάρκετινγκ ως εργαλείο για να υποκινήσει τους εργαζόμενους να υιοθετήσουν την κατάλληλη συμπεριφορά και να αποφευχθεί τυχόν αδράνεια στην επιχείρηση. Τέλος παρατηρούμε ότι ο ορισμός αυτός αντιμετωπίζει τον εργαζόμενο λιγότερο ως πελάτη και επικεντρώνεται περισσότερο σε δράσεις που πρέπει να υλοποιηθούν προκειμένου να υλοποιηθεί αποτελεσματική στρατηγική μάρκετινγκ, με γνώμονα πάντα την ικανοποίηση των εργαζομένων, αναγνωρίζοντας τον ουσιαστικό ρόλο που παίζουν οι εργαζόμενοι στην χάραξη και υλοποίηση της στρατηγικής.

Το εσωτερικό μάρκετινγκ ουσιαστικά αφορά στην εφαρμογή των εργαλείων του μάρκετινγκ στους εργαζόμενους δηλαδή την εσωτερική αγορά της επιχείρησης. Για να κατανοήσουμε τη δομή με την οποία λειτουργεί, θα πρέπει να εξετάσουμε τις δύο περιοχές του εσωτερικού μάρκετινγκ που αλληλοσυμπληρώνονται. Η πρώτη αφορά στις διαδικασίες που ακολουθούνται στα πλαίσια του μάρκετινγκ υπηρεσιών και η δεύτερη αφορά στον ανθρώπινο παράγοντα.

Η πρώτη προσέγγιση αποτελεί αντικείμενο της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας και βασίζεται στο γεγονός ότι η ποιότητα είναι απαραίτητη προϋπόθεση μέσα στην αλυσίδα αξίας της επιχείρησης. Επίσης σχετίζεται άμεσα με το μίγμα μάρκετινγκ των υπηρεσιών, επικεντρώνοντας την προσοχή στην προτυποποίηση των διαδικασιών στα πλαίσια των υπηρεσιών. Στην εσωτερική αγορά της εταιρίας, όλοι οι εργαζόμενοι αλλά και όλα τα τμήματα αντιμετωπίζονται ως εσωτερικοί πελάτες και προμηθευτές της εταιρίας. Ουσιαστικά μέσω της προσέγγισης αυτής διαπιστώνουμε ότι η βελτίωση της ποιότητας των συναλλαγών στις υπηρεσίες με τον εσωτερικό πελάτη, τον εργαζόμενο, μπορεί να επηρεάσει θετικά την ποιότητα των συναλλαγών και με τον εξωτερικό πελάτη.

Η δεύτερη προσέγγιση αποτελεί αντικείμενο της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων και αντιμετωπίζει το ανθρώπινο δυναμικό ως στοιχείο του μίγματος μάρκετινγκ των υπηρεσιών, με τις εσωτερικές σχέσεις και τα όρια που αναγνωρίζονται στο τρίγωνο του μάρκετινγκ των υπηρεσιών (Kotler, 2003). Σύμφωνα με την προσέγγιση αυτή, η επιτυχία του εξωτερικού μάρκετινγκ βασίζεται στους ικανοποιημένους και υποκινημένους εργαζομένους και η επίτευξη της στρατηγικής μάρκετινγκ βασίζεται στην ορθή εφαρμογή του εσωτερικού μάρκετινγκ. Τονίζεται η σχέση μεταξύ επιχείρησης και εργαζομένων και στο πως αυτή η σχέση να μπορεί συντελέσει στην δημιουργία άριστης επικοινωνίας μεταξύ εργαζομένων και πελατών και να αποφέρει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

Σύμφωνα με συγγραφείς στο αντικείμενο του εσωτερικού μάρκετινγκ υφίστανται τρεις ομάδες ενεργειών που επικρατούν στις επιχειρήσεις που έχουν εφαρμόσει επιτυχημένα το εσωτερικό μάρκετινγκ, ως ακολούθως :

- 1) Εσωτερική Έρευνα Αγοράς, προκειμένου να αναγνωριστεί η ανταλλαγή αξιών, να μελετηθούν οι συνθήκες στην εξωτερική αγορά εργαζομένων, να τμηματοποιηθεί η εσωτερική αγορά και να σχεδιαστεί η στρατηγική για κάθε τμήμα (Strauss & Schultze, 1990/ Wasmer & Brunner, 1991/ Piercy, 1995),
- 2) Επικοινωνία στο εσωτερικό της επιχείρησης μεταξύ της διοίκησης και των εργαζομένων αλλά και μεταξύ των managers για τις επιθυμίες & ανάγκες τους (Tansuhaj, 1988/ Pircy, 1995/ Reynoso and Moores, 1996)
- 3) Ανταπόκριση στις ανάγκες και επιθυμίες των εργαζομένων, μέσα από τον σχεδιασμό εργασιών που να ικανοποιούν τις ανάγκες των εργαζομένων, σύστημα αμοιβών και bonus,

παρακολούθηση από τη Διοίκηση και διαρκής εκπαίδευση (Sasser & Arbeit, 1976/ Berry and Parauraman, 1991/ Lukas & Maignan, 1996).

Αναλυτικότερα, η εσωτερική έρευνα αγοράς για το εσωτερικό περιβάλλον σύμφωνα με τους Strauss και Schulze (1990) αλλά και τους Sasser και Arbeit (1976) είναι κρίσιμης σημασίας, καθώς παρέχει στην εταιρεία πληροφορίες σχετικές με τις επιθυμίες και τις ανάγκες των εργαζόμενων, αλλά και τι προσφέρει ο ανταγωνισμός, πληροφορίες για

α) τα βασικά στοιχεία του αντικειμένου της εργασίας ,

β) την ικανοποίηση των εργαζομένων από την εργασία του,

γ) τους παράγοντες του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος που επηρεάζουν την ικανοποίηση των εργαζομένων,

δ) την εξωτερική αγορά, όπως ισχύουσα νομοθεσία, πως κινείται ο ανταγωνισμός στην αγορά των εργαζομένων, οι συνθήκες εργασίας στις διάφορες ανταγωνιστικές επιχειρήσεις για την απόκτηση των ίδιων εργαζομένων.

Ο ανταγωνισμός στην αγορά εργασίας μεταξύ των επιχειρήσεων που διεκδικούν εργαζόμενους με τα ίδια προσόντα αποτελεί ένα πολύ σημαντικός παράγοντας σε σχέση με την συλλογή πληροφοριών για την εσωτερική αγορά. Συχνά οι επιχειρήσεις αναζητούν εργαζόμενους με προσόντα που δεν είναι κατάλληλα μόνο σε ένα είδος επιχείρησης ή σε ένα τομέα. Έτσι προκύπτει το πρόβλημα ότι ο ανταγωνισμός μπορεί να προκύψει από εταιρείες που δεν ανήκουν στον ίδιο κλάδο και δεν είναι ανταγωνιστικές αναφορικά με την προσφερόμενη υπηρεσία ή προϊόν, συνεπώς δυσκολεύει την διοίκηση να αποτυπώσει το σύνολο της εξωτερικής αγοράς που συμπεριλαμβανομένων των παραδοσιακών ανταγωνιστών. Συνεπώς κατά την εφαρμογή του εσωτερικού μάρκετινγκ, η διοίκηση πρέπει να αναζητήσει πληροφορίες για τον τύπο εργασίας που προσφέρεται στην αγορά σε ένα ευρύ φάσμα χωρίς να περιορίζονται στα χαρακτηριστικά των υφιστάμενων εργαζομένων σε επιχειρήσεις του ανταγωνισμού.

Επιπλέον, ένα πρόγραμμα εσωτερικού μάρκετινγκ πρέπει να βασίζεται στην αποτελεσματική εσωτερική επικοινωνία, σαν ένα σημαντικό κομμάτι ενός εσωτερικού προγράμματος μάρκετινγκ, καθώς η επικοινωνία μεταξύ της διοίκησης και των εργαζομένων μέσω της χρήσης αναφορών, παρουσιάσεων και επίσημων συναντήσεων είναι ένα από τα στοιχεία του εσωτερικού μίγματος μάρκετινγκ. Πολύ σημαντική για την έρευνα μας είναι η διαπίστωση του Hurley (1998) ότι η καλή επικοινωνία μεταξύ εργαζομένων και διοίκησης αλλά και η

ανταπόκριση της διοίκησης στις ανάγκες και τις επιθυμίες των εργαζόμενων, κάνουν πιο εύκολη την αποδοχή των στόχων που θέτει η επιχείρηση και των συμπεριφορικών αλλαγών.

Τέλος, η ανταπόκριση σε πληροφορίες αναφορικά με την εσωτερική αγορά μπορεί να πάρει διάφορες μορφές, όπως τον σχεδιασμό θέσεων εργασίας σύμφωνα με τις ικανότητες και τις ανάγκες των εργαζομένων, την επιλογή προσωπικού, την εκπαίδευση του, τη διαχείριση των αμοιβών, το ενδιαφέρον της επιχείρησης προς τους εργαζόμενους αλλά και την αποτελεσματική εσωτερική επικοινωνία.

Για να εφαρμόσει μία επιχείρηση το εσωτερικό μάρκετινγκ μπορεί να χρησιμοποιήσει την ίδια δομή που χρησιμοποιούμε για το σχεδιασμό του εξωτερικού προγράμματος μάρκετινγκ. Ο σχεδιασμός του μίγματος εσωτερικού μάρκετινγκ βασίζεται στην ανάλυση δυνατών και αδύνατων σημείων, ευκαιριών αλλά και απειλών στο εσωτερικό της επιχείρησης, δηλαδή της εσωτερικής αγοράς της εταιρείας. Στα πλαίσια του σχεδιασμού του εσωτερικού μάρκετινγκ της εταιρείας, το μίγμα μάρκετινγκ αποτελείται από 4 στοιχεία το προϊόν, την τιμή, την διανομή και την επικοινωνία.

Αναφορικά με το προϊόν, η κατηγορία αυτή του μίγματος μάρκετινγκ περιλαμβάνει όλες εκείνες τις στρατηγικές μάρκετινγκ αλλά και το σχέδιο μάρκετινγκ (marketing plan), στο οποίο αυτές περιέχονται. Ο εσωτερικός πελάτης ουσιαστικά αγοράζει τις αξίες, τις στάσεις και τις συμπεριφορές, που είναι απαραίτητες για να μπορέσει να υλοποιηθεί το σχέδιο μάρκετινγκ. Αυτές οι άυλες διαστάσεις του προϊόντος μπορεί να ποικίλουν ανάλογα με τα κριτήρια που αξιολογείται η απόδοση του σχεδίου μάρκετινγκ, τους εναλλακτικούς τρόπους διαχείρισης του πελάτη, τους διαφοροποιημένους προϋπολογισμούς μάρκετινγκ και τα εναλλακτικά συστήματα ελέγχου.

Το στοιχείο της τιμής του μίγματος εσωτερικού μάρκετινγκ περιλαμβάνει ουσιαστικά τι ζητάμε από τον εσωτερικό μας πελάτη να θυσιάσει, όταν επιλέγει το προϊόν και το πρόγραμμα μάρκετινγκ. Η θυσία άλλων εναλλακτικών προγραμμάτων εργασίας, τα οποία έρχονται σε σύγκρουση ή ανταγωνισμό το πρόγραμμα μάρκετινγκ, το ψυχολογικό κόστος της υιοθέτησης αξιών διαφορετικών από των προσωπικών του εργαζομένου η αλλαγή του τρόπου με τον οποίο υλοποιούσαν μέχρι σήμερα τις εργασίες αποτελούν παραδείγματα της τιμής που πρέπει να πληρώσει το μέλος της εσωτερικής αγοράς, προκειμένου να εφαρμοστεί με επιτυχία το πρόγραμμα μάρκετινγκ.

Τα κανάλια διανομής ως στοιχείο του μίγματος εσωτερικού μάρκετινγκ ουσιαστικά αντιπροσωπεύουν το φυσικό αλλά και τεχνικό τόπο, στον οποίο γίνεται η παράδοση του «προϊόντος» μας, η επικοινωνία μας με τον εσωτερικό πελάτη (συναντήσεις, αναφορές, κα), τα εκπαιδευτικά σεμινάρια για τους εργαζόμενους κ.α. Στο πλαίσιο της διαχείρισης του ανθρώπινου υναμικού τα κανάλια διανομής δημιουργούνται και προσανατολίζονται προς την εκπαίδευση, την αξιολόγηση, τα συστήματα αμοιβών και τη επιλογή προσωπικού μέσα στα πλαίσια των στρατηγικών μάρκετινγκ, με αποτέλεσμα οι επιχειρησιακές αξίες της εταιρείας να παίζουν το ρόλο του καναλιού διανομής στην εφαρμογή των στρατηγικών του εσωτερικού μάρκετινγκ (Piercy & Morgan, 1991).

Το πιο ουσιαστικό στοιχείο του μίγματος εσωτερικού μάρκετινγκ είναι η χρήση των μέσων επικοινωνίας προκειμένου η εταιρεία να πληροφορήσει, να πείσει και να επηρεάσει τις στάσεις των εργαζομένων της στην εσωτερική αγορά. Η γραπτή επικοινωνία, όπως εκθέσεις προγραμμάτων και αναφορές και οι ζωντανές παρουσιάσεις του προγράμματος σε άτομα ή ομάδες, αποτελούν σημαντικά στοιχεία για την επιτυχία του προγράμματος μάρκετινγκ. Πρέπει να γίνει κατανοητό ότι για να κερδίσει μια εταιρεία τους εργαζομένους, δηλαδή τους εσωτερικούς πελάτες, πρέπει να επικοινωνήσει αυθεντικά και ουσιαστικά όπως οφείλει να κάνει για να κερδίσει τους εξωτερικούς της πελάτες.

Το εσωτερικό μάρκετινγκ αποτελεί μια στρατηγική που στοχεύει στην δημιουργία συστημάτων εργασίας με υψηλή απόδοση που θα συντελέσουν στην επίτευξη των στόχων της εταιρείας (George και Gronroos, 1989). Η εφαρμογή ενός προγράμματος μάρκετινγκ από τους εργαζομένους απαιτεί την προηγούμενη εφαρμογή εσωτερικού μάρκετινγκ δηλαδή την διαδικασία ανάπτυξης σχέσεων εμπιστοσύνης μέσα στην επιχείρηση που οδηγεί στην δέσμευση των εργαζομένων και στην αύξηση της αποτελεσματικότητάς τους.

Αξίζει να διερευνηθεί αν το εσωτερικό μάρκετινγκ επηρεάζει την οργανωσιακή δέσμευση και κατ'επέκταση την απόδοση της εταιρείας. Η δημιουργία σχέσεων εμπιστοσύνης μεταξύ εταιρείας και προσωπικού θα καλλιεργήσει την οργανωσιακή δέσμευση. Η δέσμευση στις αξίες της εταιρείας αποδεικνύει την αφοσίωση των εργαζομένων και την προθυμία τους για επίτευξη των στόχων της. Στη συνέχεια, στα πλαίσια της έρευνας που διεξάγαμε διαπιστώθηκε ότι ο προσανατολισμός της εταιρείας στην εσωτερική αγορά επηρεάζει την απόδοση της επιχείρησης, καθώς βελτιώνεται η υποκίνηση και η διατήρηση των εργαζομένων μέσα στην επιχείρηση,

αυξάνεται η ικανοποίηση των εργαζομένων και ενισχύεται η δέσμευση των εργαζομένων με την επιχείρηση .

2.5 Αφοσίωση προσωπικού ως δείκτης υλοποίησης στρατηγικής μάρκετινγκ

Αφοσίωση είναι η συνταύτιση ενός εργαζόμενου και ο συναισθηματικός δεσμός με την εταιρεία στην οποία υπηρετεί. Η οργανωσιακή δέσμευση είναι το μέγεθος αναγνώρισης και ανάμειξης του εργαζόμενου με την εταιρεία που επηρεάζει το επίπεδο της ποιότητας των προσφερόμενων υπηρεσιών και εντοπίζεται σε 3 σημεία ως ακολούθως :

- Η προθυμία του εργαζόμενου να αποδεχθεί και να υποστηρίξει την στρατηγική, τον σκοπό και τους επιμέρους στόχους της εταιρείας, και να πιστεύει σε ότι η εταιρεία πρεσβεύει.
- Η προθυμία του εργαζόμενου να υποστηρίξει την εταιρεία στην οποία εργάζεται, καταβάλλοντας προσπάθεια πολύ μεγαλύτερη από αυτή που απαιτείται για να διατηρήσει την θέση του στην εταιρεία
- Η πρόθεση του εργαζόμενου να παραμείνει στην εταιρεία.

Η κατανόηση των αξιών της εταιρείας καθώς και η πίστη σε αυτές, η αποδοχή των στόχων και η προσπάθεια επίτευξής τους αλλά και η επιθυμία του εργαζόμενου να συνεχίσει να εργάζεται για την εταιρεία αποδεικνύουν εργαζόμενους με υψηλή αφοσίωση και δέσμευση.

Η ποιότητα των υπηρεσιών υποφέρει, όταν οι εργαζόμενοι δεν είναι πρόθυμοι ή είναι ανίκανοι να παρέχουν μια υπηρεσία στο επιθυμητό επίπεδο. Η προθυμία του εργαζόμενου να προσφέρει Όταν οι εργαζόμενοι έχουν μια σαφή εικόνα του ρόλου τους και νιώθουν ικανοποιημένοι με αυτόν, τότε μπορούν να επιδείξουν οργανωσιακή δέσμευση. Οι Farrell και Rusbult (1981) διαπίστωσαν ότι η οργανωσιακή δέσμευση επηρεάζει την εργασία και την οργανωσιακή συμπεριφορά καθώς δίνει κίνητρο συμμετοχής στους εργαζόμενους. Οι Allen και Meyer (1990) είχαν προσδιορίσει τρεις τύπους οργανωσιακής δέσμευσης :

- Συναισθηματική δέσμευση (affective commitment)
- Κανονιστική (normative commitment) και
- Συνεχιζόμενη (continuance commitment)

Η συναισθηματική δέσμευση αποτελεί την συναισθηματική σύνδεση των εργαζομένων με την εταιρεία καθώς και την συμμετοχή τους σε αυτήν. Ο ρόλος που λαμβάνει κάθε εργαζόμενος σε σχέση με την στρατηγική και τους στόχους της εταιρείας δημιουργεί ή όχι την δέσμευση. Ο

εργαζόμενος επιθυμεί να παραμείνει στην εταιρεία διότι έχει συναισθηματική δέσμευση. Αισθάνεται ότι η εταιρεία του καλύπτει τις ανάγκες του σε ικανοποιητικό επίπεδο και δεν επιθυμεί να αποχωρήσει, καθώς αισθάνεται ότι ανήκει και ότι η καριέρα του συμβαδίζει με τους στόχους της εταιρείας.

Η κανονιστική ή υποχρεωτική δέσμευση προκύπτει από τα συναισθήματα χρέους των εργαζομένων να παραμείνουν στην εταιρεία, ενώ συνήθως επηρεάζεται πολύ από την εμπειρία του εργαζομένου. Ο εργαζόμενος εδώ παραμένει στην εταιρεία διότι αισθάνεται αίσθημα υποχρέωσης προς αυτήν. Συχνά, τέτοιες περιπτώσεις είναι όταν οι εργαζόμενοι παραμένουν για προσωπικούς λόγους στην εταιρεία επειδή υπήρξε η πρώτη τους δουλειά, επειδή εργάζεται ή ανήκει σε κάποιο μέλος της οικογένειας του κα.

Η συνεχιζόμενη δέσμευση αποτελεί την δέσμευση που βασίζεται στο κόστος που θα έχει ο εργαζόμενος αν αποφασίσει να αποχωρήσει από την εταιρεία. Ο εργαζόμενος παραμένει καθώς το κόστος αποχώρησης του είναι ιδιαίτερα υψηλό. Ωστόσο, είναι πάντα προσανατολισμένος στο να αποχωρήσουν από την εταιρεία μόλις καταφέρουν να εξασφαλίσουν μια θέση σε άλλη εταιρεία που θα τους προσφέρει ίδια ή περισσότερα οφέλη με αυτή που ήδη βρίσκονται.

Είναι εμφανές ότι πρωταρχικό στόχο για τις εταιρείες είναι η καλλιέργεια συναισθηματικής αφοσίωσης από το προσωπικό τους. Οι εταιρείες θα πρέπει να μετρούν την αφοσίωση του προσωπικού τους με διάφορες παραμέτρους ικανοποίησης και δέσμευσης, προκειμένου να διαπιστώνουν σε τι βαθμό το προσωπικό τους απαρτίζεται από αφοσιωμένους και υπέρμαχους της εταιρείας καθώς και μη αφοσιωμένους και παγιδευμένους στην εταιρεία. Τέτοιες παράμετροι θα μπορούσαν να είναι το αν νιώθουν ότι υπάρχει ενδιαφέρον, εμπιστοσύνη και σεβασμός στο προσωπικό από την διοίκηση, αν οι θέσεις εργασίας είναι ξεκάθαρα προσδιορισμένες, αν εκτιμάται η συνεισφορά του εργαζομένου στο τελικό προϊόν, αν δημιουργείται αίσθημα ικανοποίησης από την εργασία και αναγνώρισης για το έργο του εργαζομένου, αν υπάρχει καλή εσωτερική επικοινωνία και ομαδικότητα μεταξύ του προσωπικού, αν υπάρχει καλή σχέση με υφισταμένους και προϊσταμένους, αν υπάρχουν ευκαιρίες για εκπαίδευση και ανάπτυξη, βελτίωση των γνώσεων και των ικανοτήτων του προσωπικού. Στόχος είναι η ενδυνάμωση της αφοσίωσης των εργαζομένων με τα θετικά αποτελέσματα που περιγράψαμε παραπάνω στα αποτελέσματα της εταιρείας.

Οι Mallhotra και Mukherjee (2004) διαπιστώνουν ότι ένας συναισθητικά δεσμευμένος εργαζόμενος είναι πιο πιθανό να καταβάλει υπερπροσπάθεια για λογαριασμό της εταιρείας

καθώς θα έχει την επιθυμία να παραμείνει στο δυναμικό της εταιρείας σε συνδυασμό με το αίσθημα ευθύνης και την ανάγκη να παραμείνει. Αντίθετα, μέσα στο πλαίσιο της δέσμευσης παραμονής, οι εργαζόμενοι νιώθουν δεσμευμένοι καθαρά για λόγους κόστους-οφέλους, και η δέσμευση τους δεν συσχετίζεται θετικά με την απόδοσή τους.

Είναι πολύ δύσκολο για τους δυσαρεστημένους εργαζόμενους να παρέχουν υπηρεσίες υψηλού επιπέδου. Η ικανοποίηση από την εργασία έχει σημαντικά θετικό αποτέλεσμα στην ποιότητα των υπηρεσιών που παρέχονται από το προσωπικό. Η στρατηγική μάρκετινγκ έχει μεγάλες πιθανότητες επιτυχίας αν ο οργανισμός δουλεύει με αφοσιωμένους εργαζόμενους που εμπιστεύονται τις αρχές και τις αξίες του και προβάλλουν τα δυνατά στοιχεία του οργανισμού.

Οι Malhotra και Mukherjee (2004), διαπιστώνουν την σημαντικότητα των ακόλουθων στοιχείων στην ανάπτυξη του εκάστοτε οργανισμού.

α) Η δέσμευση και η αφοσίωση του προσωπικού,

β) η παροχή ποιοτικών προϊόντων και υπηρεσιών καθώς και

γ) η εμπιστοσύνη στις αξίες και τις αρχές του Οργανισμού από εργαζόμενους και πελάτες, προκύπτουν από τον βαθμό εργασιακής ικανοποίησης του προσωπικού και συντελούν στην στήριξη του επιχειρηματικού σχεδιασμού για την ανάπτυξη του Οργανισμού (Ouchi 1981).

Ένα μέτριο σχέδιο μάρκετινγκ στο οποίο οι εργαζόμενοι θα δείξουν αφοσίωση και δέσμευση για να το υλοποιήσουν, μπορεί να αποδειχθεί περισσότερο επικερδές και αποτελεσματικό από ένα άλλο εξαιρετικό σχέδιο μάρκετινγκ χωρίς δέσμευση. Κάθε στρατηγική μάρκετινγκ για να υλοποιηθεί χρειάζεται να φορτιστεί θετικά από τους ανθρώπους της εταιρείας. Αφοσιωμένοι εργαζόμενοι προσελκύουν αφοσιωμένους και ικανοποιημένους πελάτες, καθώς η εμπιστοσύνη στον οργανισμό είναι από τους πρωταρχικούς λόγους προτίμησης μιας επιχείρησης έναντι των ανταγωνιστών της (Malhotra και Mukherjee, 2004).

Η θέληση των εργαζομένων να δεχθούν και να υποστηρίξουν τους επιχειρησιακούς στόχους και να συμπεριφερθούν σαν να προωθούν τον εαυτό τους, επηρεάζει το επίπεδο της ποιότητας των υπηρεσιών (Malhotra και Mukherjee, 2004). Η ποιότητα στην παροχή προϊόντων ή υπηρεσιών υποφέρει όταν οι εργαζόμενοι δεν είναι πρόθυμοι να παρέχουν μια υπηρεσία στο απαιτούμενο επίπεδο. Η στρατηγική μάρκετινγκ έχει μεγάλες πιθανότητες επιτυχίας αν ο οργανισμός δουλεύει με αφοσιωμένους εργαζόμενους που εμπιστεύονται τις αρχές και τις αξίες του και προβάλλουν τα δυνατά στοιχεία του οργανισμού.

3. Μεθοδολογία της έρευνας

3.1 Ερευνητικός σκοπός και στόχοι- Σημαντικότητα έρευνας

Είναι πολύ δύσκολο για τους δυσαρεστημένους εργαζόμενους να παρέχουν υπηρεσίες υψηλού επιπέδου. Η ικανοποίηση από την εργασία έχει σημαντικά θετικό αποτέλεσμα στην ποιότητα των υπηρεσιών που παρέχονται από το προσωπικό. Λαμβάνοντας υπόψη τις τρέχουσες αλλαγές στο επιχειρηματικό, κοινωνικό και τεχνολογικό γίγνεσθαι, οι εταιρείες επανεξετάζουν τις μεθόδους και τα εργαλεία που χρησιμοποιούν μέσα στο εργασιακό περιβάλλον, στρέφοντας την ματιά τους στην οπτική του εργαζόμενου. Η στρατηγική μάρκετινγκ έχει μεγάλες πιθανότητες επιτυχίας αν ο οργανισμός δουλεύει με αφοσιωμένους εργαζόμενους που εμπιστεύονται τις αρχές και τις αξίες του και προβάλλουν τα δυνατά στοιχεία του οργανισμού.

Η μελέτη και διερεύνηση του εν λόγω θέματος παρουσιάζει ενδιαφέρον καθώς εντοπίζεται σχετική έλλειψη επαρκούς βιβλιογραφίας. Η μεθοδολογία της έρευνας περιλαμβάνει ανασκόπηση της σχετικής βιβλιογραφίας, καθώς και εμπειρική έρευνα που διεξαχθεί μέσω δομημένου ερωτηματολογίου σε ασφαλιστές. Μέσα από την ανάλυση των ερωτηματολογίων θα προσπαθήσουμε να αντλήσουμε πληροφόρηση για την θέληση των εργαζόμενων να δεχθούν να υποστηρίξουν τους επιχειρησιακούς στόχους της εταιρείας και να αντιληφθούν την θέση που βρίσκεται ο οργανισμός στον οποίο εργάζονται, εν προκειμένω η ασφαλιστική εταιρεία Generali, καθώς και τον βαθμό κατανόησης της στρατηγικής της εταιρείας με σκοπό την αποτελεσματική εφαρμογή της, έτσι ώστε να προσδιορίσουμε τον ρόλο που μπορεί διαδραματίσει μια ολοκληρωμένη στρατηγική μάρκετινγκ στη βιωσιμότητα και ανάπτυξη της ασφαλιστικής εταιρείας.

Σκοπός της παρούσας μελέτης είναι αρχικά να διαπιστωθεί αν η ικανοποίηση και η δέσμευση των εργαζόμενων της Generali, όντως επιδρά θετικά στην στήριξη της στρατηγικής της εταιρείας, με σκοπό την αποτελεσματική εφαρμογή της. Στη συνέχεια, επιδιώκεται μια καταγραφή της παρούσας κατάστασης από την πλευρά των εργαζομένων, αναφορικά με τα σημεία συναγερμού σε επίπεδο διοίκησης (αδυναμίες σε επίπεδο οργάνωσης, χρήσης τεχνολογίας, επιχειρηματικού σχεδιασμού) , με τα πεδία όπου απαιτείται περαιτέρω κατάρτιση, και τον βαθμό κατανόησης της στρατηγικής της εταιρείας.

Είναι ο σχεδιασμός της στρατηγικής μάρκετινγκ ξεκάθαρος στο προσωπικό? Είναι ο οργανισμός κατάλληλα προετοιμασμένος για την υλοποίηση του σχεδίου μάρκετινγκ σύμφωνα με το

προσωπικό? Είναι αρκετά δεσμευμένο το προσωπικό για να απογειώσει την στρατηγική μάρκετινγκ? Ποια η σχέση αφοσίωσης και εργασιακής ικανοποίησης του προσωπικού? Πως η παραπάνω σχέση επηρεάζει την παροχή ποιοτικών υπηρεσιών? Σε τι βαθμό συντάσσεται το προσωπικό με την στρατηγική μάρκετινγκ και πόσο επηρεάζει σε αυτό η δέσμευση και εργασιακή ικανοποίηση του?

Κάθε οργανισμός γνωρίζει πόσο σημαντική είναι η δέσμευση και η παρακίνηση του προσωπικού της. Από την πλευρά τους, οι εργαζόμενοι επιθυμούν να δεσμευτούν σε ένα οργανισμό όπου αισθάνονται ότι μπορούν να συνεισφέρουν θετικά σε κάτι μεγαλύτερο από αυτούς και σε ένα περιβάλλον που θα συμβάλει στην ποιότητα της ζωής τους. Η γνώση του βαθμού δέσμευσης και αφοσίωσης του προσωπικού καθώς και η ικανοποίηση του από το εργασιακό του περιβάλλον αποτελούν καίρια στοιχεία για τον κάθε οργανισμό. Επιπρόσθετα η σωστή ηγεσία, η αξιολόγηση της απόδοσης των εργαζομένων από τα συστήματα διοίκησης, οι λειτουργικές διαδικασίες ανατροφοδότησης και οι ευκαιρίες για ανέλιξη αποτελούν σημαντικά συστατικά για την ανάπτυξη του οργανισμού.

3.2 Ερευνητικός σχεδιασμός και δημιουργία ερωτηματολογίου

Για τη συλλογή των πρωτογενών στοιχείων χρησιμοποιήθηκε ερωτηματολόγιο, το οποίο περιείχε κλειστές ερωτήσεις τύπου likert. Συγκεκριμένα οι κλειστές ερωτήσεις χρησιμοποιήθηκαν και για τις πέντε ενότητες του ερωτηματολογίου. Επιπλέον, μόνο για τις ερωτήσεις που αφορούσαν στις προσωπικές πληροφορίες χρησιμοποιήθηκαν ερωτήσεις πολλαπλής επιλογής, ενώ στις πέντε βασικές ενότητες του ερωτηματολογίου χρησιμοποιήσαμε κλειστές ερωτήσεις με τη χρήση Likert-κλίμακας (Συμφωνώ έντονα, Συμφωνώ , Διαφωνώ, Διαφωνώ έντονα, Δεν μπορώ να διαλέξω). Η κλίμακα αυτή ζητάει να δείξει ο ερωτώμενος τον βαθμό συμφωνίας ή διαφωνίας του με ορισμένες προτάσεις-δηλώσεις. Σκοπός της χρήσης Likert-κλίμακας είναι να αντλήσουμε ποια είναι η Στάση του συμμετέχοντα πάνω στο θέμα ή πόσο “Συμφωνεί” ή “Διαφωνεί” με μία πρόταση, καθώς επιτρέπεται να δοθεί μία μόνο απάντηση και δίνει τη δυνατότητα στον συμμετέχοντα να εκφράσει την ένταση της γνώμης του για το εκάστοτε θέμα. Τέλος, υπήρχε και η δυνατότητα επιλογής της απάντησης «Δεν μπορώ να διαλέξω», καθώς ο ερωτώμενος μπορεί να μην θέλει να απαντήσει κάποια συγκεκριμένη ερώτηση ή να μην έχει άποψη επί του θέματος.

Οι πέντε βασικές ενότητες που περιλαμβάνονται στο ερωτηματολόγιο είναι οι εξής:

1^η Ενότητα : Δέσμευση στον Οργανισμό

2^η Ενότητα : Εργασιακή Ικανοποίηση

3^η Ενότητα : Ποιότητα Υπηρεσιών

4^η Ενότητα : Επιχειρησιακές αξίες

5^η Ενότητα : Στρατηγική Μάρκετινγκ

Η έρευνα διενεργήθηκε στο εσωτερικό της επιχείρησης. Όσον αφορά στην πρώτη ενότητα αυτή εντοπίζει τον βαθμό δέσμευσης των εργαζομένων με την εταιρεία στον οποίο απασχολούνται, πόσο αφοσιωμένος είναι ο εργαζόμενος στην εταιρεία, αν αισθάνεται ότι ανήκει στην εταιρεία και νιώθει συναισθηματικά δεμένος, αν του είναι δύσκολο να αποχωρήσει και αν η εταιρεία αξίζει την αφοσίωση του. Η δεύτερη ενότητα αφορά στην εργασιακή ικανοποίηση που λαμβάνουν από την εργασία τους μέσα στην εταιρεία, αν νιώθουν ότι έχουν προοπτικές για εξέλιξη, αν το σύστημα αμοιβών είναι ικανοποιητικό, αν είναι σαφής ο ρόλος στην εργασία, αν ανταποκρίνεται η διοίκηση στις ιδιαίτερες ανάγκες των εργαζομένων και, τέλος αν δίνονται ευκαιρίες για εκπαίδευση και ανάπτυξη νέων δεξιοτήτων. Η τρίτη ενότητα αφορά στον βαθμό που θεωρούν οι εργαζόμενοι ότι οι υπηρεσίες που παρέχουν είναι ποιοτικές, μέσα από το πλαίσιο κατανόησης των αναγκών των πελατών τους, εξυπηρέτησης μετά την πώληση, ανταπόκριση στα ερωτήματα και προβλήματα των πελατών και προσπάθεια δημιουργίας κλίματος εμπιστοσύνης. Η τέταρτη ενότητα αφορά στις επιχειρησιακές αξίες που πιστεύουν οι εργαζόμενοι ότι αποτελούν τα συστατικά για την χάραξη της στρατηγικής της εταιρείας, όπως η επαγγελματική συμπεριφορά, η δημιουργικότητα, η κοινωνική υπευθυνότητα, η παροχή υψηλής ποιότητας υπηρεσιών, η ικανοποίηση του προσωπικού και η αποτελεσματική ηγεσία. Η πέμπτη και τελευταία ενότητα προσπαθεί να ανιχνεύσει πόσο καλά τοποθετημένη στο μυαλό των εργαζομένων είναι η στρατηγική μάρκετινγκ του οργανισμού στον οποίο εργάζονται. Επιπλέον στην ενότητα αυτή και στα πλαίσια εφαρμογής του εσωτερικού μάρκετινγκ αναζητάμε αν η διοίκηση της εταιρείας έχει ανάγκη για νέες μεθόδους οργάνωσης, αξιοποίηση νέων τεχνολογιών, αξιοποίηση νέων σχημάτων και συνεργασιών, επιχειρηματικό σχεδιασμό κα. Τέλος με γνώμονα την υποκίνηση των εργαζομένων για επίτευξη των εταιρικών στόχων μέσω της εκπαίδευσης ζητήσαμε από τους εργαζομένους ως εσωτερικοί παρατηρητές αλλά και από την προσωπική τους εμπειρία να μας προσδιορίσουν σε ποια αντικείμενα υπάρχει ανάγκη

κατάρτισης στο προσωπικό της εταιρείας, όπως το μάρκετινγκ, οι πωλήσεις, διοίκηση προσωπικού, η επικοινωνία, η διαχείριση κινδύνου και η διαχείριση χρόνου.

3.3 Δείγμα

Τα αποτελέσματα της έρευνας αφορούν στο προσωπικό της εταιρείας Generali. Το τελικό δείγμα ανήλθε σε 50 συμμετέχοντες - εργαζόμενους στην εταιρεία. Θα πρέπει να σημειωθεί ότι τα ερωτηματολόγια συμπληρώθηκαν τόσο από προσωπικό της πρώτης γραμμής όσο και από υψηλόβαθμα στελέχη της εταιρείας.

3.4 Στοιχεία της υπό εξέτασης εταιρείας Generali Hellas

Η Generali έχει 72 εκ. πελάτες, τους οποίους πρέπει να αφουγκραστεί και να δράσει βάσει των μηνυμάτων που της δίνουν. Η νέα στρατηγική της Generali θέτει το brand της εταιρείας, ένα brand 184 ετών, συνώνυμο με την απλότητα και την ευστροφία με σύνθημα “simple and smart”, για τους πελάτες αλλά και για τους εργαζομένους. Η νέα στρατηγική στοχεύει στο να οδηγήσει τον Όμιλο σε ηγέτη στις ατομικές (retail) ασφαλίσεις, υιοθετώντας μια πελατοκεντρική προσέγγιση που θα προσφέρει πιο απλές και έξυπνες λύσεις για τους πελάτες (simple & smart).

Η εταιρεία φαίνεται να έχει συνειδητοποιήσει ότι οι ικανοποιημένοι πελάτες γίνονται πρεσβευτές του brand, με κάθε ευκαιρία το διαφημίζουν και το προτείνουν σε τρίτους και τέλος παραμένουν κοντά στην εταιρεία για περισσότερο χρόνο και ως συνέπεια ξοδεύουν περισσότερο. Λαμβάνοντας υπόψη τις τρέχουσες αλλαγές στο επιχειρηματικό, κοινωνικό και τεχνολογικό γίγνεσθαι, η εταιρεία επανεξετάζει τις μεθόδους και τα εργαλεία που χρησιμοποιεί μέσα στο εργασιακό περιβάλλον, στρέφοντας την ματιά της στην οπτική του εργαζόμενου.

Ο παραδοσιακός τρόπος λειτουργίας της εταιρείας επηρεάζει αρνητικά τη σχέση της με τους πελάτες, οι οποίοι περιμένουν μια «έξυπνη και απλή» εμπειρία, και τις ανάλογες δυνατότητες από πλευράς της εταιρείας για να εκτελούνται εργασίες αποτελεσματικά και ευέλικτα. Μεταφορικά θα μπορούσαμε να πούμε ότι η εταιρεία πρέπει να προχωρήσει από το ασπρόμαυρο στο έγχρωμο. Δηλαδή, να ενημερωθούν, ψηφιοποιηθούν και να ομαλοποιηθούν οι εργασίες της, ώστε να εναρμονιστούν με τη νέα πελατοκεντρική και με έμφαση στη ρευστότητα στρατηγική.

Η μεγαλύτερη ευελιξία και αποτελεσματικότητα θα δημιουργήσουν πλεονέκτημα και οικονομία στις διαδικασίες της. Με αυτόν τον τρόπο θα χρηματοδοτηθούν νέες τεχνολογίες και θα αποκτηθούν νέες δυνατότητες, ώστε να έρθει πιο κοντά στον πελάτη: dataanalytics, πρωτοποριακές δυνατότητες και συστήματα, ψηφιοποίηση της εμπειρίας του πελάτη και – για να επιτευχθούν οι οικονομικοί της στόχοι – μεγαλύτερη κερδοφορία και απόδοση ιδίων κεφαλαίων. Η παλαιότερη στρατηγική είχε ήδη ξεκινήσει αυτή την πορεία, δημιουργώντας το πρόγραμμα OperationalExcellence, με στόχο το 1 δις ευρώ μέχρι το 2016, το οποίο επικεντρωνόταν σε 3 βασικά προγράμματα:

- Βελτιστοποίηση των υποδομών Μηχανογράφησης,
- Βελτιστοποίηση των χώρων & εγκαταστάσεων και
- Κεντρικό συντονισμό των προμηθειών και συμβάσεων.

Με τη νέα στρατηγική ο Όμιλος σκοπεύει να εστιάσει την προσοχή του και να διευρύνει το φάσμα του με την προσθήκη τεσσάρων πρωτοβουλιών:

1. Νέες υπηρεσίες εξυπηρέτησης και υποστήριξης
2. Αποτελεσματικότερες λειτουργίες στη δημιουργία προϊόντων και στις επενδύσεις
3. Βιομηχανοποιημένα και πιο ευέλικτα πληροφοριακά συστήματα
4. Ενισχυμένες κύριες διαδικασίες (π.χ. έκδοση συμβολαίων, εξυπηρέτηση ασφαλισμένων και διαχείριση ζημιών)

Η Generali κατευθύνθηκε σε ηγετική θέση στην αγορά λιανικής. Αυτό θα οδηγήσει τελικά σε μια ισχυρή μετατόπιση της κουλτούρας και των διαδικασιών που θα εστιάσουν στην πελατειακή επικέντρωση. Οι καταναλωτές αλλάζουν συμπεριφορές και γίνονται πιο απαιτητικοί (π.χ. διαφάνεια, εξυπηρέτηση, ευκολία και ταχύτητα). Η τεχνολογία οδηγεί αυτές τις αλλαγές και ανοίγει νέες ευκαιρίες. Οι παραδοσιακοί ανταγωνιστές βρίσκουν νέες προσφορές για να κερδίσουν από τους πελάτες και τους νέους ανταγωνιστές που εισέρχονται στην αγορά και προέρχονται από άλλες βιομηχανίες. Η μεγάλη πελατειακή βάση και η ηγετική θέση στην αμεσότητα και εφαρμογή νέων τεχνολογιών είναι τα πλεονεκτήματα της Generali. Πρέπει να επιτευχθεί υψηλότερη διάκριση, με εξυπνότερους και απλούστερους τρόπους, να ανταποκριθεί και να υπερβεί τις προσδοκίες των πελατών της εταιρείας και να τους διευκολύνουν να συνεργαστούν μαζί της.

Οι 4 λέξεις-κλειδιά για τους πελάτες:

- Προληπτική Προστασία
- Ευελιξία
- Απλότητα
- Συνδεσιμότητα

Αυτά τα τέσσερα στοιχεία, μαζί με τις ισχυρές τεχνικές δεξιότητές της εταιρείας και την ικανότητα να διαμορφώσει μια προσφορά με δέσμευση, θα διαφοροποιήσουν τις λύσεις για τους πελάτες της Generali κάνοντας τις μοναδικές και θα επιτρέψουν στην εταιρεία να βγει από την «θάλασσα της ομοιομορφίας» της ασφαλιστικής αγοράς.

Στόχος της Generali είναι να αποτελεί την πιο απλή και έξυπνη επιλογή για τους ασφαλισμένους. Δημιουργεί ασφαλιστικά προγράμματα, σχεδιασμένα να προσαρμόζονται στις μεταβαλλόμενες ανάγκες της κάθε εποχής, κάνοντας την ασφάλιση προσβάσιμη σε όλους. Χαρακτηριστικό παράδειγμα αποτελεί η εισαγωγή παροχών τριτοβάθμιας περίθαλψης που πρώτη η Generali παρείχε στους ασφαλισμένους της από το 2014. Επεκτείνοντας, λοιπόν, το εύρος κάλυψης των κλασικών νοσοκομειακών προγραμμάτων η Generali, προσφέρει μέσω του προγράμματος Medical Safety την πλήρη αποκατάσταση της υγείας του ασφαλισμένου, με πρόσβαση σε κέντρα αποκατάστασης και αποθεραπείας. Έτσι ο ασφαλισμένος μπορεί να απολαμβάνει ολοκληρωμένη προστασία μέχρι και 6 μήνες (ανά περιστατικό) μετά τη νοσηλεία του.

Θέλοντας μάλιστα η ασφαλιστική κάλυψη υγείας των πελατών να είναι όχι μόνο πλήρης αλλά και ουσιαστική, η Generali διασφάλισε πρώτη την απευθείας κάλυψη του ασφαλισμένου για οτιδήποτε κι αν αυτός χρειαστεί και όσες φορές κι αν κάνει χρήση του συμβολαίου του κατά τη διάρκεια ισχύς του νοσοκομειακού προγράμματος που έχει επιλέξει. Συνάπτοντας συνεργασία με τους κορυφαίους παρόχους υγείας στην Ελλάδα, εξασφάλισε πρόσβαση σε πρώτης ποιότητας υπηρεσίες για όλους, με προσιτό κόστος και χωρίς γραφειοκρατικές διαδικασίες.

Με στόχο την απλοποίηση των όρων κάλυψης και τον εκμηδενισμό των εξαιρέσεων που συχνά αναφέρονται στα ασφαλιστήρια συμβόλαια κατοικίας και επιχείρησης, η Generali δε δίστασε να εισάγει πρωτοπόρες καλύψεις, που συχνά δεν περιλαμβάνονται σε άλλα ασφαλιστικά προγράμματα (ακόμη και στη διεθνή αγορά).

Η εταιρεία φροντίζει να βρίσκεται εμπράκτως δίπλα στους συνεργάτες, υιοθετώντας διαδικασίες που διευκολύνουν την εργασία τους. Το 2015 η Generali, εισήγαγε για πρώτη φορά στην

ελληνική αγορά τις “Real Time Καταβολές” των συνεργατών. Με τον τρόπο αυτό οι ίδιοι έχουν το προνόμιο να λαμβάνουν την αμοιβή τους σε πραγματικό χρόνο, ακόμη και την ημέρα εξόφλησής του ασφαλιστρού ενός συμβολαίου.

Παράλληλα, το 2015 η Generali, επέλεξε να προσφέρει τα “Σεμινάρια Επαναπιστοποίησης” σε όλους τους συνεργαζόμενους ασφαλιστικούς διαμεσολαβητές, απορροφώντας η ίδια το κόστος.

3.4.1 Νέα Στρατηγική 2016 – 2018 στη Generali Hellas

Όπως προαναφέραμε η εν λόγω έρευνα προσπαθεί μεταξύ άλλων να ανιχνεύσει πόσο καλά τοποθετημένη στο μυαλό των εργαζομένων είναι η νέα στρατηγική μάρκετινγκ του οργανισμού στον οποίο εργάζονται. Επιπλέον στα πλαίσια εφαρμογής του εσωτερικού μάρκετινγκ προσπαθούμε να διαπιστώσουμε, αν η διοίκηση της εταιρείας έχει ανάγκη για νέες μεθόδους οργάνωσης, αξιοποίησης νέων τεχνολογιών, αξιοποίησης νέων σχημάτων και συνεργασιών και επιχειρηματικού σχεδιασμού. Για το λόγο αυτό προχωράμε σε μια συνοπτική περιγραφή της νέας στρατηγικής της Generali Hellas για την τριετία 2016-2018.

Η Generali στοχεύει να ενσωματώσει τις βασικές αρχές της retail πώλησης. Η στρατηγική της εταιρείας επιβάλει όλοι στην εταιρεία να είναι γρήγοροι, ευέλικτοι, και άμεσοι. Να λειτουργούν απλά και έξυπνα, αφαιρώντας την περιπλοκότητα από την εταιρία και να στηριχθούν στην τεχνολογία και στους συνεργάτες τους. Η στρατηγική μιας εταιρίας δεν είναι κάτι που δύναται να μεταβάλλεται συχνά και ένα στρατηγικό όραμα για το πώς επιθυμεί η Generali να είναι στο μέλλον, απαιτεί βάθος χρόνου για να υλοποιηθεί. Αποτελεί μια μακροπρόθεσμη διαδικασία για την οποία απαιτείται η ενεργή συμμετοχή του συνόλου των εργαζομένων.

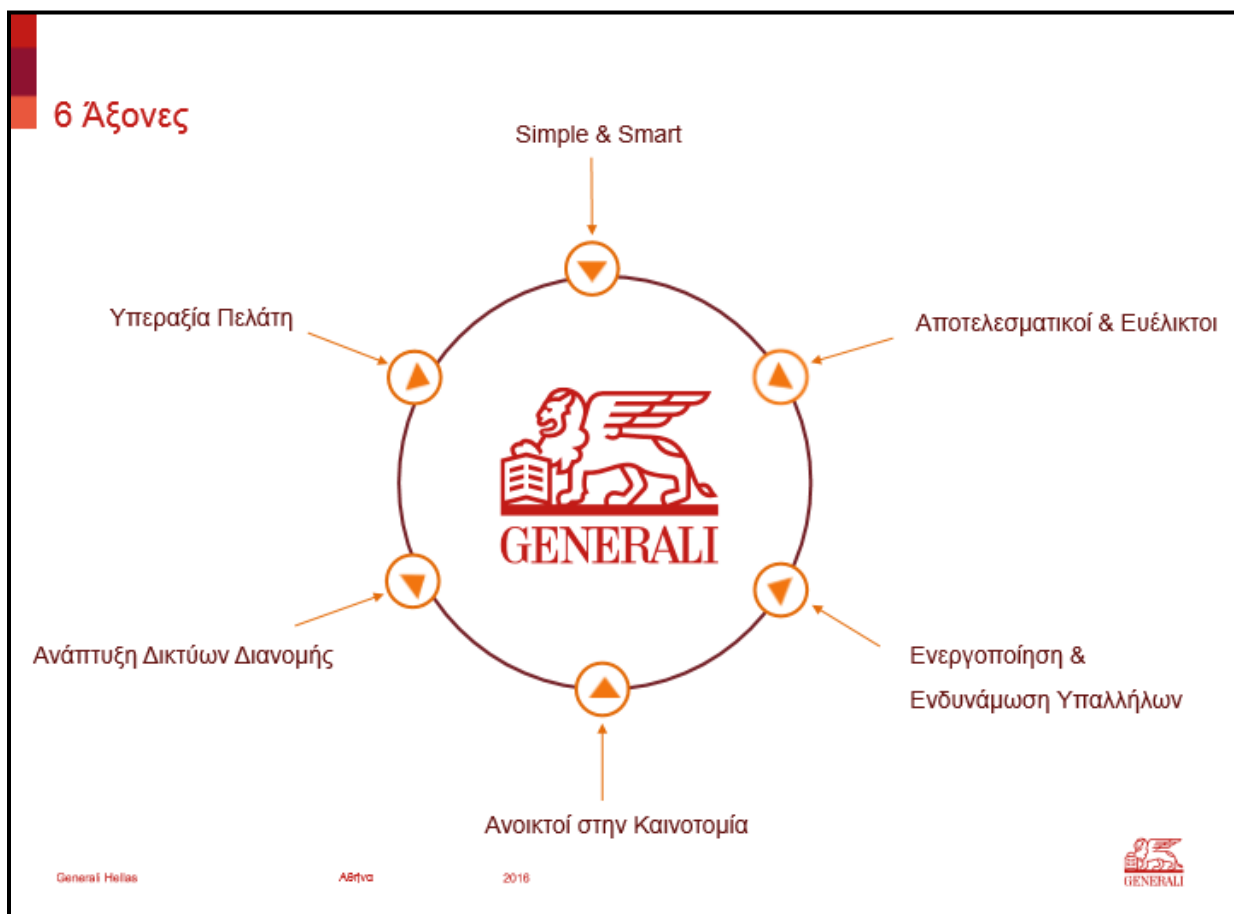
Η στρατηγική αυτή θα επιφέρει βαθιά αλλαγή στην κουλτούρα της εταιρίας, με γνώμονα την ικανοποίηση του πελάτη. Η εταιρεία επιθυμεί να ηγηθεί στις retail πωλήσεις, επομένως πρέπει να εστιάσει σε μια πελατοκεντρική προσέγγιση για να μπορεί να δώσει στον πελάτη αυτό που ζητάει, πιο απλά και πιο έξυπνα. Η νέα στρατηγική απαντάει ερωτήματα όπως «Πως μπορεί η εταιρεία να ενισχύσει τη σχέση της με τους συνεργάτες της;» ή «Πως μπορεί η εταιρεία να προσφέρει ξεχωριστές λύσεις στους πελάτες της;» Η νέα στρατηγική επικοινωνείται σταθερά σε παγκόσμιο επίπεδο, με στοχευμένες δράσεις και ενέργειες στις κατά τόπους εταιρείες του

Ομίλου στοχεύοντας στην καλύτερη κατανόηση της στρατηγικής αλλά και την αποτελεσματική εφαρμογή της από το σύνολο του προσωπικού του Ομίλου.

Αξίζει να σημειωθεί ότι στη Generali Hellas όπως και σε άλλες χώρες, ορίστηκαν πρεσβευτές της Νέας Στρατηγικής, οι οποίοι πραγματοποιούν συναντήσεις των επιμέρους τμημάτων, προκειμένου να ενημερωθούν στοχευμένα για το όραμα και τους στόχους. Η ενημέρωση των εργαζομένων πραγματοποιείται σε μικρές ομάδες εργασίας που συνεργάζονται μεταξύ τους προκειμένου να αντλήσουν ιδέες και να σχεδιάσουν δράσεις που θα συμβάλουν στην «μεταμόρφωση» της Generali σε μια πιο απλή και έξυπνη εταιρία με πελατοκεντρική προσέγγιση.

Οι έξι άξονες της στρατηγικής παρουσιάζονται στο σχήμα παρακάτω.

Σχήμα 1. Άξονες Στρατηγικής Generali



Άξονας 1 - Βέλτιστη Εμπειρία Πελάτη & Υπεραξία στον Πελάτη

Ο άξονας αυτός περιλαμβάνει την άμεση επαφή με τον πελάτη, την αναγνώριση των αναγκών του εκάστοτε πελάτη και την ανταμοιβή σε διαχρονικούς και πιστούς πελάτες.

Άξονας 2 - Ανάπτυξη Δικτύων Διανομής

Ο άξονας αυτός περιλαμβάνει τον διαχωρισμό των συνεργατών σε κατηγορίες :

- ο Παλαιοί συνεργάτες Corporate:

Διατήρηση ποιότητας υπηρεσιών και πελατολογίου

- ο Νέοι συνεργάτες Corporate

Διεύρυνση χαρτοφυλακίου

Εξειδικευμένες λύσεις

Ανταγωνιστικές προτάσεις

- ο Νέοι συνεργάτες Non – Corporate

Διεύρυνση Corporate Νέοι συνεργάτες Corporate Χαρτοφυλακίου μέσω Retail συνεργατών/πελατών

Κοινές επισκέψεις στον χώρο των πελατών (underwriters, συνεργάτες)

Εκπαίδευση

Άξονας 3 - Πιο Απλές & Έξυπνες Προσφορές στη Ζωή & Γενικές

- ο Κατανοητές και περιεκτικές προσφορές
- ο Προσφορές προσαρμοσμένες στις ανάγκες των πελατών
- ο Βελτίωση του τρόπου σκέψης και προσέγγισης & της προσωπικής επαφής
- ο Προσέγγιση του πελάτη με έξυπνες και απλές λύσεις

Άξονας 4 - Αποτελεσματικότητα & Ευελιξία

- ο Αμεσότητα / Ταχύτητα στην Εξυπηρέτηση
- ο Αποφυγή διπλών εργασιών / εξοικονόμηση πόρων
- ο Καλύτερο underwriting

Αξονας 5- Ανοιχτοί στην Καινοτομία

- ο Μηχανογραφική εφαρμογή ροής εργασιών (από την αίτηση έως και την έκδοση συμβολαίου)
- ο Η εφαρμογή cloud αποτελεί την αυτοματοποίηση των διαδικασιών ξεκινώντας από το underwriting και φτάνοντας ως την έκδοση του συμβολαίου. Με αυτή την εφαρμογή απελευθερώνεται χρόνος για τους underwriters, ώστε να επενδυθεί σε λοιπές εξωτερικές εργασίες (συναντήσεις με πελάτες / συνεργάτες κλπ.)

Δημιουργία πλατφόρμας

Βήμα 1: Εισαγωγή στοιχείων του προς ασφάλιση κινδύνου

Βήμα 2: Επιλογή πλαισίου κάλυψης βάσει προτύπων ανά κατηγορία κινδύνου

Βήμα 3: Τιμολόγηση Σε περιπτώσεις εναλλακτικών επαναλαμβάνουμε τα βήματα 2 & 3

Βήμα 4: Επιβεβαίωση βάσει συγκεκριμένης εναλλακτικής

Βήμα 5: Αυτοματοποιημένη έκδοση συμβολαίου

Αξονας 6- Ενεργοποίηση και ενδυνάμωση των υπαλλήλων

1.Τμήμα Underwriting

Τεχνικοί πωλητές

- Προσωπική επαφή με πελάτη / συνεργάτη για την ανάπτυξη εργασιών
- Συμμετοχή Underwriters σε επιθεωρήσεις κινδύνων

Διαχείριση χαρτοφυλακίου

2.Τμήμα Ζημιών

Διακανονιστής πωλητής

- Προσωπική επαφή με πελάτη
- Άμεση επίσκεψη στον τόπο ζημιάς

First Sight (administration)

3.Τμήμα VIP (Red Carpet)

Περισσότερη τεχνική πώληση

- Προγραμματισμένες επισκέψεις σε Μεγάλους Εταιρικούς Πελάτες
- Συμμετοχή Underwriter σε επιθεωρήσεις κινδύνων

Λιγότερη διαχείριση

4.Τμήμα Administration

Ευρύτερη υποστήριξη τμημάτων

Με βάση αυτούς τους έξι άξονες θα εφαρμοστεί η νέα στρατηγική της εταιρείας και θα αναπτυχθεί ένα διακριτό brand.

Οι πελάτες σήμερα παραμένουν σκεπτικοί και απογοητευμένοι με τα τρέχοντα ασφαλιστικά προϊόντα και υπηρεσίες. Για να αλλάξει αυτή την πεποίθηση, η Generali στοχεύει να βελτιώσει την εμπειρία του πελάτη σε κάθε βήμα της εξυπηρέτησης.

α. Πρόσβαση στους πελάτες

Οι πελάτες αναζητούν σαφείς και ευέλικτες λύσεις. Θέλουν να λάβουν σύντομα και σαφή έγγραφα πολιτικών και εύκολες επιλογές πληρωμής. Πέρα από αυτό, οι διανομείς χρειάζονται τη σωστή υποστήριξη για να καλύψουν αυτές τις αυξανόμενες ανάγκες των πελατών.

β. Αιτήματα - παράπονα

Ο τρόπος που η Generali χειρίζεται τις απαιτήσεις ενός πελάτη είναι θεμελιώδης για την εταιρεία. Τα αιτήματα προέρχονται συνήθως από άγχος των πελατών και θέλουν από την εταιρεία να είναι ενεργοί και ευαισθητοποιημένοι. Οι απλούστεροι, πιο έξυπνοι ισχυρισμοί είναι γρήγοροι, αποτελεσματικοί και διαφανείς. Οι πελάτες ενημερώνονται για την κατάσταση των απαιτήσεών τους μέσω SMS, ηλεκτρονικού ταχυδρομείου ή εφαρμογής. Ξέρουν τότε η ζωή τους θα επανέλθει στο φυσιολογικό.

γ. Ανανέωση

Η διαφάνεια αναφορικά με την ανανέωση είναι απαραίτητη για την αντιμετώπιση των αντιλήψεων ότι οι ασφαλιστικές εταιρείες είναι ύπουλες. Η εταιρεία προβάλλοντας τον απλούστερο και εξυπνότερο χαρακτήρα της, παρέχει ανανέωση που θα είναι απαλλαγμένη από εκπλήξεις. Η ανακοίνωση σχετικά με τις ανανεώσεις θα είναι έγκαιρη και θα χρησιμοποιεί απλή γλώσσα για να εξηγεί νέα επίπεδα ασφαλιστρών και βασικά οφέλη, ώστε οι πελάτες να κατανοούν τι πληρώνουν. Η εταιρεία φαίνεται να ανταμοίβει την εμπιστοσύνη των πελατών προκύπτοντας έτσι περαιτέρω ευκαιρίες για την οικοδόμηση μιας σχέσης μέσω σταυρωειδής πώλησης.

δ. Τέλος της πολιτικής

Το τέλος μιας πολιτικής είναι μια ευκαιρία για την Generali να δείξει την ευγνωμοσύνη της και να επανεκτιμήσει τις ανάγκες των πελατών της. Η διατήρηση επαφής με πρώην πελάτες για να ανανεωθεί σχέση όταν υπάρχει ανάγκη που μπορούν να εκπληρώσουν είναι παραπάνω από επιθυμητή.

Η εταιρεία υποστηρίζει ότι μπορεί να επιτυχει αυτή την ιδανική πελατειακή εμπειρία αν αλλάξειο τρόπο με τον οποίο εργαζόνται με τους διανομείς τους, δηλαδή τους ασφαλιστές. Αντί να ακολουθήσουν μια γραμμική προσέγγιση σε μια σχέση όπου οι διανομείς βρίσκονται ανάμεσα στη Generali και τον πελάτη, θα μεταβούν σε ένα «virtuous circular relationship» δηλαδή σε ένα μοιβαία επωφελή μηχανισμό που ενισχύεται από τις συνεισφορές και την αξία που έχουν δημιουργηθεί και από τους τρεις παίκτες (Generali–ασφαλιστής – πελάτης).

3.4.2 Η εμπειρία των πελατών – μια έρευνα αγοράς από την Generali Hellas

Το περιβάλλον εργασίας μεταβάλλεται συνεχώς και οι αλλαγές επηρεάζουν όλη τη λειτουργία του οργανισμού. Αν αναλογιστούμε τις μεταβολές που διαχρονικά έχουν συμβεί θα δούμε ότι από την task-oriented εργασία της βιομηχανικής εποχής, όπου η παραγωγή προερχόταν από τους εργαζομένους, περάσαμε στην εποχή της πληροφορίας όπου η γνώση ενσωματώθηκε στη φύση κάθε εργασίας και έγινε το κυριότερο στοιχείο της οικονομίας και καταλήξαμε στις μέρες μας να διανύουμε μία γνωστική εποχή (cognitive era). Μέσα σε αυτό το πλαίσιο οι διοικήσεις των εταιρειών καλούνται να επανεξετάσουν το ρόλο τους και τη φύση των δραστηριοτήτων τους.

Ο ανθρώπινος παράγοντας στην εργασία λαμβάνει καίρια θέση, καθώς τα στελέχη που βρίσκονται στην πρώτη γραμμή εργασίας, καλούνται να αξιοποιήσουν τα οφέλη που απορρέουν από την χρήση της τεχνολογίας στο αντικείμενο τους και να αντιμετωπίσουν τις προκλήσεις που αναδύονται. Η τεχνητή νοημοσύνη και ο ρόλος της στην εργασία δημιουργεί ένα περιβάλλον εργασίας στο οποίο οι μηχανές αλληλοεπιδρούν με το ανθρώπινο στοιχείο και συχνά το υποκαθιστούν. Συχνά δημιουργείται η αίσθηση ότι η αξία των εργαζομένων αποδυναμώνεται, ωστόσο η συνύπαρξη ανθρώπων και μηχανών εγείρει ευκαιρίες άμεσα αξιοποιήσιμες.

Οι εργαζόμενοι που εκπαιδεύονται στην εξυπηρέτηση των πελατών της εταιρείας, παρέχουν καλύτερη εμπειρία στους πελάτες και καλύτερα επιχειρηματικά αποτελέσματα. Οι εταιρείες που ενδιαφέρονται για την εκπαίδευση και κατάρτιση των εργαζομένων τους, απολαμβάνουν

λιγότερα προβλήματα στην ποιότητα των προσφερόμενων υπηρεσιών, υψηλότερη αξιολόγηση από τους πελάτες, μεγαλύτερη παραγωγικότητα και υψηλότερη κερδοφορία.

Σύμφωνα με το Global Human Capital Trends 2017 της Deloitte, η βιωματική εμπειρία γνωστή ως «employee experience» αναδεικνύεται ως μία διεθνής τάση για τα στελέχη, μία ολοκληρωμένη προσέγγιση βιωματικής εμπειρίας για τα στελέχη, που εναρμονίζεται με τις αξίες και την κουλτούρα του οργανισμού. Μέσα σε αυτό το πλαίσιο οι εταιρείες καθημερινά αγγίζουν το σύνολο των όσων νιώθει ή βιώνει κάποιος στην εργασία του.

Η Generali για να καταγράψει την εμπειρία των πελατών της αλλά και τη δική τους αξιολόγηση για τις υπηρεσίες που προσφέρει, προχώρησε στην διεξαγωγή της πρώτης έρευνας πελατών/αποζημιωθέντων με θέμα «Πόσο ικανοποιημένοι είναι οι πελάτες από τις υπηρεσίες μας;». Η έρευνα πραγματοποιήθηκε εσωτερικά, από το Τμήμα Εξυπηρέτησης Πελατών της εταιρίας το διάστημα 11-20 Απριλίου 2016. Στην έρευνα συμμετείχαν 52 αποζημιωθέντες του κλάδου Ζωής και 179 αποζημιωθέντες του κλάδου Γενικών Ασφαλίσεων (ατομικές ασφαλίσεις). Σύμφωνα με την εταιρεία, η καθημερινή διεκπεραίωση εκατοντάδων περιπτώσεων ζημιών από το έμπειρο προσωπικό της έχει ως γνώμονα να εξασφαλίσει ότι ο κάθε ασφαλισμένος λαμβάνει δίκαιη μεταχείριση, αλλά παράλληλα ότι προστατεύεται η φήμη και η αξιοπιστία της εταιρίας. Το ερώτημα που τέθηκε ήταν «σε τι βαθμό άραγε καταφέρνουν να ανταποκριθούν στις προσδοκίες των πελατών;». Σκοπός της έρευνας ήταν η καταγραφή της αξιολόγησης της εμπειρίας χιλιάδων ασφαλισμένων με διαφορετικές ανάγκες, των οποίων η καθημερινότητα μπορεί να επηρεαστεί σημαντικά από την λειτουργία της εταιρείας και από το επίπεδο εξυπηρέτησης που τους προσφέρει. Τα αποτελέσματα ήταν ενθαρρυντικά καθώς έδειξαν ότι η εταιρεία κινείται στην σωστή κατεύθυνση για αναβάθμιση των υπηρεσιών της και διασφάλιση μιας καλύτερης εμπειρίας του πελάτη.

Ένα θετικό στοιχείο που προέκυψε από την έρευνα ήταν ότι το 23% των ερωτηθέντων του κλάδου Ζωής είχαν ήδη συστήσει την Generali σε κάποιο φίλο ή συνάδελφό τους, ενώ το 51% των ερωτηθέντων στον κλάδο Γενικών δήλωσε ότι θα σύστηνε την εταιρία σε κάποιον τρίτο. Το πιο ουσιαστικό αποτέλεσμα της καλής εξυπηρέτησης είναι η δημιουργία πρεσβευτών της εταιρείας, δηλαδή ανθρώπων που μιλούν θετικά για αυτήν. Άλλωστε είναι γνωστό ότι η προώθηση της εταιρίας μέσω θετικής σύστασης (word of mouth) αποτελεί την πιο σημαντική διαφήμισή της.

Τα αποτελέσματα της πρώτης έρευνας αποδεικνύουν ότι πραγματοποιείται η σταδιακή υλοποίηση της στρατηγικής της εταιρείας μέσω του στόχου της να αποτελέσει την απλή και έξυπνη επιλογή των ασφαλισμένων της. Η έρευνα καταλήγει με την δήλωση ότι η εταιρεία θα συνεχίσει σταθερά να ερευνά το επίπεδο εξυπηρέτησης που λαμβάνουν οι πελάτες της προκειμένου για να βελτιώνονται οι διαδικασίες και το προσωπικό να έρχεται πιο κοντά στους πελάτες προκειμένου να επιτύχουν τον στόχο να αποτελέσει η Generali την Νο1 επιλογή παγκοσμίως στον κλάδο Retail, την επόμενη τριετία.

Η εταιρεία παροτρύνει τους εργαζομένους της να εργάζονται σύμφωνα με τις αξίες της Generali, ενισχύοντας θετικά τη φήμη της εταιρείας και μεγιστοποιώντας το θετικό αποτέλεσμα της δουλειάς τους. Μέσα σε αυτό το περιβάλλον, η εξέλιξη της ίδιας της φύσης της εργασίας οδηγεί τους οργανισμούς να επαναπροσδιορίσουν τις ικανότητες και δεξιότητες που αναζητούν στο προσωπικό τους. Ταυτόχρονα, οι οργανισμοί οφείλουν να επανεξετάσουν τη στρατηγική τους, σε επίπεδο στελέχωσης και διακράτησης του ταλέντου.

3.4.3 Δράσεις υλοποίησης στρατηγικής

Η αντίληψη του πελάτη για την ποιότητα της υπηρεσίας που του παρέχεται μπορεί να μελετηθεί με τον διαχωρισμό σε 3 κατηγορίες:

1. Οι διερευνητικές ποιότητες αποτελούν χαρακτηριστικά που εντοπίζει ο πελάτης κατά την έρευνα αγοράς που κάνει μέχρι την αγορά της υπηρεσίας.
2. Οι εμπειρικές ποιότητες αποτελούν τα κριτήρια του πελάτη με βάση τα οποία αξιολογούνται οι υπηρεσίες πριν και κατά την διάρκεια της λήψης τους.
3. Η πιστευτή ποιότητα συμβαίνει όταν ο πελάτης έχει λάβει την υπηρεσία αλλά λόγω έλλειψη προσωπικής εμπειρίας δεν έχει μέτρο σύγκρισης για να μπορεί να την αξιολογήσει ως ποιοτική και αρκείται να πιστεύει στο επίπεδο της ποιότητας της υπηρεσίας που αγόρασε επηρεασμένος από εξωτερικούς παράγοντες (π.χ. διαφήμιση).

Λόγω του έντονου ανταγωνισμού, οι σύγχρονες ασφαλιστικές εταιρείες για να κατορθώσουν να κερδίσουν πελάτες, στρέφονται σε μια φιλοσοφία μάρκετινγκ, που βασίζεται στον προσανατολισμό στον πελάτη, χτίζοντας ισχυρές σχέσεις με τους πελάτες τους. Ο πελάτης πρέπει να βρίσκεται στο κέντρο και όλα να καθορίζονται γύρω απ' αυτόν. Οι ασφαλιστικές εταιρείες για να επιβιώσουν μέσα σε ένα ανταγωνιστικό περιβάλλον θα πρέπει να κάνουν τον

πελάτη να αισθανθεί ικανοποίηση, δηλαδή να του παρέχουν υπηρεσίες που θα πληρούν πλήρως τις προσδοκίες του. Επομένως, οι αποδόσεις των ασφαλιστικών εταιρειών πρέπει να ευθυγραμμίζονται με τις προσδοκίες των καταναλωτών. Οι Kotler και Keller (2012) διαπίστωσαν ότι για να διατηρεί τους πελάτες της πιστούς και να προτιμούν για μεγαλύτερο χρονικό διάστημα τις υπηρεσίες της εταιρείας, πρέπει να είναι απόλυτα ικανοποιημένοι και να τους δημιουργείται έμμεσα ένα συναισθηματικό δέσιμο με την εταιρεία. Στόχος είναι να κατορθώσουν να ικανοποιήσουν πλήρως τους πελάτες τους με κάθε μέσο που διαθέτουν, προκειμένου να είναι επιτυχημένο το πλάνο μάρκετινγκ και να έχει επιτευχθεί ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

Α. Το παράδειγμα του προγράμματος “Claims Experience” του Ομίλου Generali με σκοπό την βελτίωση της διαδικασίας των αποζημιώσεων και την εμπειρία των πελατών.

Το πρόγραμμα “Claims Experience” του Ομίλου Generali (Εμπειρία Αποζημιώσεων) στοχεύει στον σχεδιασμό μιας καλύτερης εμπειρίας για τους πελάτες. Η Επιτροπή Αποζημιώσεων του Ομίλου σχεδίασε πρόσφατα την ενίσχυση και βελτίωση της εμπειρίας του πελάτη μέσα από όλη την διαδικασία των αποζημιώσεων, δίνοντας βαρύτητα στον προσανατολισμό που πρέπει να έχουν οι εργαζόμενοι δηλαδή να μπαίνουν στα παπούτσι του πελάτη προκειμένου να προσφέρουν εξατομικευμένες λύσεις και υπηρεσίες με ποιότητα, απλά και ευέλικτα. Στο πρόγραμμα, δοκιμάστηκαν προτάσεις σχετικές με τα ακόλουθα κεντρικά θέματα:

- Τον εντοπισμό των αδύνατων σημείων των Ζημιών / Αποζημιώσεων σε όλα τα γραφεία του Ομίλου Generali, με βάση την έρευνα ικανοποίησης πελατών, T-NPS.
- Την καταγραφή της αναλυτικής «διαδρομής» του ασφαλισμένου, που ξεκινάει από το συμβάν της ζημιάς (π.χ. ατύχημα, φυσική καταστροφή), στην αναγγελία της και καταλήγει στην αποζημίωση (ή στην άρνηση αποζημίωσης), και τα κοινά σημεία σ’ αυτήν τη διαδρομή, ανά τον Όμιλο.
- Την εφαρμογή λύσεων σε εθνικό επίπεδο, στα τοπικά γραφεία της κάθε χώρας, και την εκμετάλλευση της καινοτομίας και των βέλτιστων πρακτικών στην αγορά, αλλά και στο εσωτερικό του Ομίλου Generali.

Οι ευκαιρίες για βελτίωση είναι παρόμοιες σε πολλές χώρες στις οποίες δραστηριοποιείται η Generali. Τα κύρια αιτήματα των πελατών αφορούν τη λήψη πληροφοριών και ενημερώσεων σχετικά με την πορεία της υπόθεσής τους και την καλύτερη συμπεριφορά του προσωπικού που χειρίζεται τις ζημιές και τις διαδικασίες τους, είτε εντός της Generali, είτε εκτός.

Το “Claims Experience” διοργανώνεται, από κοινού, από το Κεντρικό Τμήμα Αποζημιώσεων και το Κεντρικό Τμήμα Marketing του Ομίλου Generali, και παρακολουθείται, επίσης, τοπικά από ειδικούς των Ζημιών. Όλοι οι παραπάνω εργαζόμενοι αποτελούν την «κοινότητα» της Εμπειρίας Αποζημιώσεων», που στοχεύει στην εφαρμογή της στρατηγικής, μέσω της συνεργασίας όλων των μελών στα τοπικά γραφεία, αλλά και σε διεθνές επίπεδο. Αυτή η συνεργασία γεννά πολλές ευκαιρίες για πραγματικά αποτελέσματα στη διαμόρφωση και εφαρμογή της καλύτερης ενημέρωσης, εξυπηρέτησης και επαφής με τους πελάτες της εταιρείας στις Ζημιές.

Το Customer Experience απαιτεί βαθιά κατανόηση και λεπτομερή καταγραφή των πελατών από ότι τα δημογραφικά τους στοιχεία ή την οικονομική τους κατάσταση, αντίστοιχα και το employee experience πρέπει να βασίζεται στους παράγοντες που κινητοποιούν και ικανοποιούν τις επιθυμίες των εργαζομένων.

B. Το Εκπαιδευτικό Πρόγραμμα Customer Care Excellence «Εστιάζοντας στην εξυπηρέτηση του πελάτη» με στόχο την κατάκτηση μιας θετικής, πολύτιμης και μακροπρόθεσμης επίδρασης στους πελάτες και συνεργάτες

Η Generali μέσα από την μακρόχρονη πορεία της έχει αποδείξει ότι έχει τη δύναμη, την πειθαρχία και τη θέληση να μετασχηματίζεται σύμφωνα με τις απαιτήσεις κάθε εποχής. Μέσα στα πλαίσια των νέων απαιτήσεων και της Στρατηγικής του Ομίλου τίθενται ως βασικοί στόχοι, μεταξύ άλλων, η βέλτιστη εξυπηρέτηση του πελάτη, η πελατειακή προσέγγιση και η διερεύνηση νέων αναγκών των πελατών.

Στην προσπάθειά της να δημιουργήσει ένα πλαίσιο ανάπτυξης των δεξιοτήτων και να εφοδιαστεί με “εργαλεία” διαχείρισης των νέων προκλήσεων υλοποίησε το εκπαιδευτικό πρόγραμμα CustomerCareExcellence το οποίο σχεδιάστηκε αποκλειστικά για τις ανάγκες της εταιρείας.

Στο εκπαιδευτικό πρόγραμμα συμμετείχαν εργαζόμενοι από τα τμήματα Εξυπηρέτησης και Ζημιών Κλάδου Αυτοκινήτου. Οι εργαζόμενοι εξέφρασαν τον ενθουσιασμό τους διότι ήταν η πρώτη φορά που πραγματοποιήθηκε ένα ανάλογο εκπαιδευτικό πρόγραμμα προσαρμοσμένο στις ανάγκες των τμημάτων εκείνων που βρίσκονται στην πρώτη γραμμή επικοινωνίας με τους Πελάτες και τους Συνεργάτες.

Προκειμένου να αποκτήσει ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα ως προς την εξυπηρέτηση του πελάτη/συνεργάτη η εταιρεία θεωρεί απαραίτητο:

- να δημιουργηθεί ένας κοινός κώδικας επικοινωνίας, ο οποίος θα εστιάζει στον επαγγελματισμό και στην αναβάθμιση της ποιότητας των υπηρεσιών
- να αναπτυχθεί μεγαλύτερη εμπιστοσύνη και να καλλιεργηθούν αρμονικότερες σχέσεις
- να δημιουργηθεί αξία πέρα από τις προσδοκίες του πελάτη
- να υιοθετηθούν εύχρηστες στρατηγικές επικοινωνίας και επίλυσης προβλημάτων

Το πρόγραμμα Customer Care Excellence σηματοδοτεί την έναρξη μιας νέας πολιτικής εκπαίδευσης για την εταιρεία, με στόχο την κατάκτηση μιας θετικής, πολύτιμης και μακροπρόθεσμης επίδρασης στους πελάτες και συνεργάτες.

Όπως έχουμε προαναφέρει, υπάρχει σημαντική συσχέτιση μεταξύ της εργασιακής δέσμευσης και της ικανοποίησης του πελάτη από την εμπειρία που του προσφέρει η εταιρεία. Σύμφωνα με την μελέτη «2016 Employee Engagement Benchmark Study» που διεξήγαγε το Temkin Group, προκύπτει ότι οι οργανισμοί που υπερέχουν στην εμπειρία πελατών έχουν 1,5 φορές περισσότερες φορές δεσμευμένους εργαζόμενους. Καταλήγουμε ότι η εργασιακή εμπειρία προηγείται εκείνης του πελάτη, καθώς οι άνθρωποι αγοράζουν προϊόντα ή υπηρεσίες από ανθρώπους. Έτσι αν ένας εργαζόμενος δεν νιώθει ικανοποιημένος και συναισθηματικά δεσμευμένος από το εργασιακό περιβάλλον του και τον οργανισμό, τότε είναι πολύ πιθανό να μην επικοινωνήσει θετικά προς τους πελάτες τις υπηρεσίες ή την εικόνα της εταιρείας.

Είναι γνωστό ότι οι άνθρωποι επηρεάζουν το περιβάλλον τους μέσα από την συναισθηματική κατάσταση που βιώνουν. Ο οργανισμός πρέπει να δώσει την δέουσα προσοχή αναφορικά με την εμπειρία των στελεχών του όπως ακριβώς δίνει προσοχή στην κερδοφορία, αποδοτικότητα του. Πολλοί οργανισμοί προσεγγίζουν τους εργαζόμενους, χωρίς να λαμβάνουν υπόψη την έννοια της εμπειρίας. Η σύγχρονη τάση θέλει τις εργασιακές εμπειρίες (employee experience) να αποκτούν όλο και μεγαλύτερη σημασία στη στρατηγική των οργανισμών, προσφέροντας στον

οργανισμό τη δυνατότητα να επικοινωνεί με άμεσο τρόπο με την εσωτερική αγορά-στόχο, τους εργαζομένους του. Οι εργασιακές εμπειρίες αναδεικνύονται σε προτεραιότητα «επένδυσης» για την εταιρεία καθώς δύναται να δομήσουν σχέσεις, να αυξήσουν την δέσμευση και την παραγωγικότητα. να δημιουργήσουν, να καλλιεργήσουν και να εδραιώσουν σχέσεις ουσίας ανάμεσα στα στελέχη. Η εμπειρία που βιώνουν τα στελέχη συντελεί στην ενίσχυση της δέσμευσης, στην βελτίωση της ικανοποίησης από την εργασία, στη αύξηση της παραγωγικότητας και της απόδοσης και αποτελεί ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για την εταιρεία.

4. Ανάλυση δεδομένων και ερμηνεία ευρημάτων έρευνας

Σκοπός της έρευνας είναι η διερεύνηση του ρόλου του εσωτερικού μάρκετινγκ στο επίπεδο δέσμευσης των εργαζομένων της εταιρείας. Αυτό που επιδιώχθηκε ήταν να μετρηθεί κατά πόσο εφαρμόζεται το εσωτερικό μάρκετινγκ στην ασφαλιστική εταιρεία Generali. Ταυτόχρονα, διαπιστώθηκε η δέσμευση που έχουν στον οργανισμό οι εργαζόμενοι, μετρήθηκε η ικανοποίηση που λαμβάνουν από την εργασία τους και εντοπίστηκαν οι κυρίαρχες επιχειρησιακές αξίες που ενστερνίζονται. Στη συνέχεια διερευνήθηκε ο βαθμός κατανόησης και εφαρμογής της στρατηγικής της εταιρείας και η σχέση μεταξύ εσωτερικού μάρκετινγκ και ικανοποίησης από την εργασία. Ερευνήθηκε το κατά πόσο η εφαρμογή του εσωτερικού μάρκετινγκ μπορεί να έχει επιπτώσεις στην ικανοποίηση των εργαζομένων.

Όπως προαναφέραμε το εσωτερικό μάρκετινγκ αντιμετωπίζει τον εργαζόμενο σε μια εταιρεία ως πελάτη. Συνεπώς όπως ένας ικανοποιημένος πελάτης είναι πιστός πελάτης, έτσι και ένας ικανοποιημένος εργαζόμενος είναι καλός και αφοσιωμένος εργαζόμενος. Η προσπάθεια δέσμευσης των εργαζομένων στην επιχείρηση στην οποία εργάζονται και η ανάπτυξη σχέσης εμπιστοσύνης μέσα στην εταιρεία αποτελούν κύρια στοιχεία του εσωτερικού μάρκετινγκ και συντελούν στην αύξηση της αποδοτικότητας της επιχείρησης. Το εσωτερικό μάρκετινγκ εφαρμόζεται σε όλες τις κατηγορίες προσωπικού από τα ανώτατα διοικητικά στελέχη μέχρι τους υπαλλήλους βάσης, με σκοπό την διαμόρφωση ενός πλαισίου συνεργασίας που θα συμβάλει στην αποδοτικότητα της εταιρείας. Παρακινεί όλο το προσωπικό της εταιρείας να προσδιορίσουν την θέση τους στην εταιρεία, να υιοθετήσουν μια στρατηγική προσανατολισμού στις υπηρεσίες προκειμένου να προσφέρουν ποιοτικό αποτέλεσμα και να ικανοποιήσουν τους εξωτερικούς πελάτες της εταιρείας.

Όπως έχουμε προαναφέρει η έρευνα βασίστηκε στην διαπίστωση των Malhotra και Mukherjee (2004), για την σημαντικότητα των ακόλουθων στοιχείων στην ανάπτυξη του εκάστοτε οργανισμού.

α) Η δέσμευση και η αφοσίωση του προσωπικού,

β) η παροχή ποιοτικών προϊόντων και υπηρεσιών καθώς και

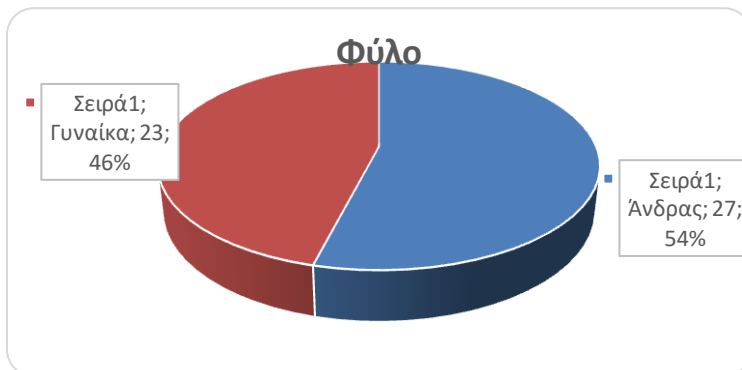
γ) η εμπιστοσύνη στις αξίες και τις αρχές του Οργανισμού από εργαζόμενους και πελάτες, προκύπτουν από τον βαθμό εργασιακής ικανοποίησης του προσωπικού και συντελούν στην στήριξη του επιχειρηματικού σχεδιασμού για την ανάπτυξη του Οργανισμού (Ouchi 1981).

4.1 Περιγραφή Δεδομένων

Δημογραφικά στοιχεία

Το στατιστικό δείγμα της έρευνας ανήλθε σε 50 άτομα, εργαζόμενους της εταιρείας Generali απ'όπου το 54% του δείγματος είναι άνδρες και το 46% γυναίκες.

Σχήμα 1. Φύλο

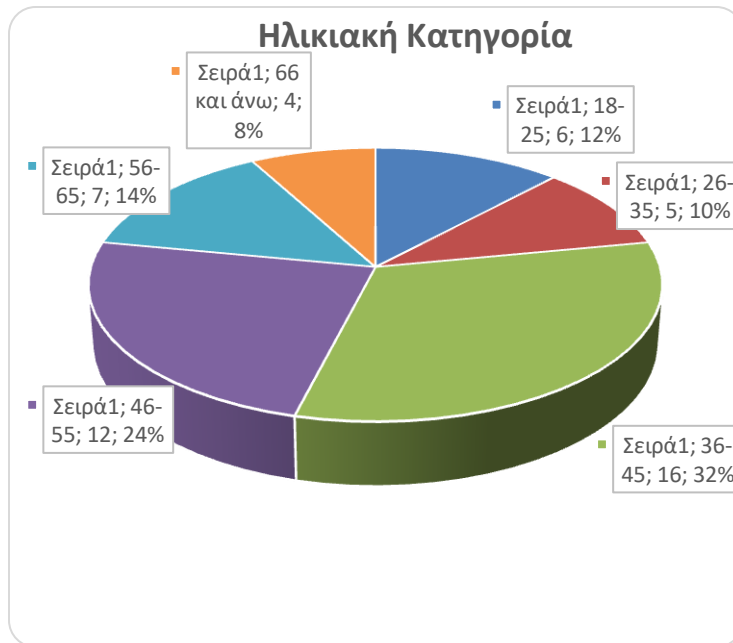


Ηλικιακή ομάδα

Η μεγαλύτερη ηλικιακή ομάδα είναι αυτή των 36-45 που απαρτίζεται από 16 άτομα ή 32% του δείγματος, με δεύτερη μεγαλύτερη αυτή των 46-55 που απαρτίζεται από 12 άτομα ή 24% του

δείγματος. Ακολουθούν η ηλικιακή ομάδα 56-65 με 14%, η ηλικιακή ομάδα 18-25 με 12%, η ομάδα 26-35 με 10%.και η ηλικιακή ομάδα 66 και άνω με 8%.

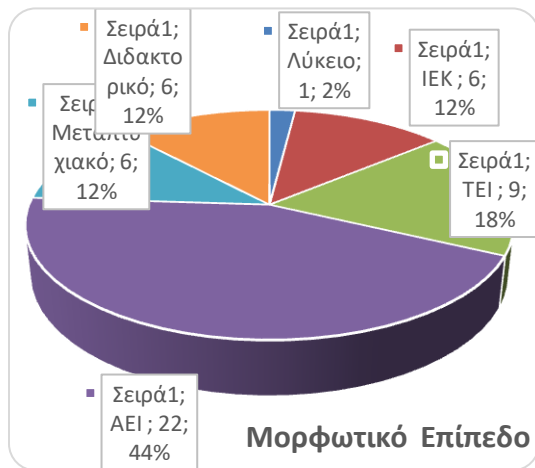
Σχήμα 2. Ηλικιακή Ομάδα



Επίπεδο σπουδών

Ενδιαφέρον παρουσιάζει ότι το 68% του δείγματος έχει ανώτατες σπουδές (το 44% των ερωτηθέντων είναι πτυχιούχοι ΑΕΙ, το 12% είναι κάτοχοι μεταπτυχιακών τίτλων και το 12% είναι κάτοχοι διδακτορικού διπλώματος). Ακολουθούν οι απόφοιτοι ΤΕΙ με 18%, αυτοί που έχουν πτυχίο ΙΕΚ με 12% και τέλος οι απόφοιτοι λυκείου μόλις το 2%.

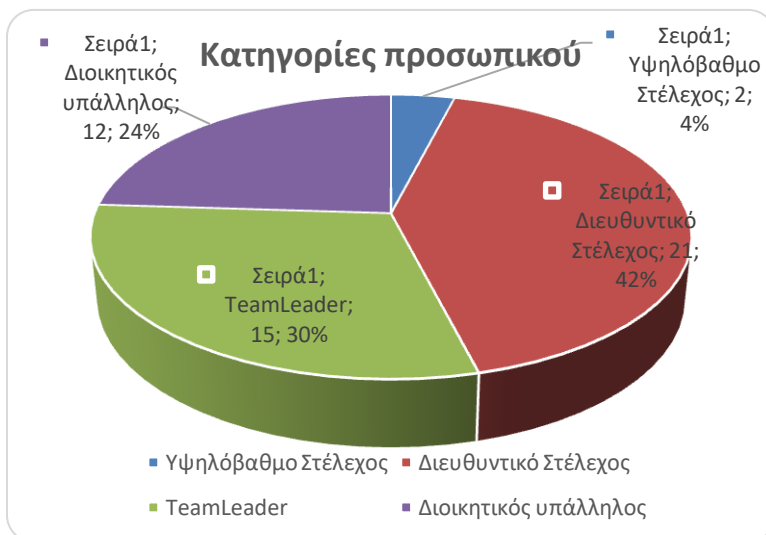
Σχήμα 3. Επίπεδο Σπουδών



Κατηγορίες Προσωπικού

Το 42% του δείγματος δηλαδή 21 εκ των ερωτηθέντων είναι διευθυντικά στελέχη, το 30% είναι teamleaders, το 24% είναι διοικητικό προσωπικό και το 4% είναι υψηλόβαθμα στελέχη.

Σχήμα 4. Κατηγορίες Προσωπικού



4.2 Αποτελέσματα έρευνας

Στην πραγματικότητα ο στόχος της μελέτης, είναι να δούμε κατά πόσο η εταιρεία εφαρμόζει το εσωτερικό μάρκετινγκ. Υπάρχει η φιλοσοφία του εσωτερικού πελάτη στην εταιρεία? Είναι οι υφιστάμενοι και προϊστάμενοι μέσα στην εταιρεία ικανοποιημένοι από την εργασία τους? Κατά πόσο το εσωτερικό μάρκετινγκ σχετίζεται με την ικανοποίηση και με την δέσμευση των εργαζομένων.

Οι υποθέσεις που διατυπώνονται για την διεξαγωγή της έρευνας είναι οι ακόλουθες :

Υπόθεση 1: Οι προϊστάμενοι παρουσιάζουν υψηλότερα επίπεδα αφοσίωσης και δέσμευσης στον οργανισμό σε σχέση με τους υφισταμένους τους.

Υπόθεση 2: Οι εργαζόμενοι του οργανισμού στο σύνολο τους διακατέχονται από συναισθηματική δέσμευση και όχι κανονιστική ή συνεχιζόμενη δέσμευση.

Υπόθεση 3: Οι προϊστάμενοι παρουσιάζουν υψηλότερα επίπεδα ικανοποίησης από την εργασία τους σε σχέση με τους υφισταμένους τους.

Υπόθεση 4: Η εφαρμογή πρακτικών του εσωτερικού μάρκετινγκ στον οργανισμό είναι πιθανό να οδηγήσει σε μεγαλύτερα επίπεδα ικανοποίησης τόσο σε προϊσταμένους, όσο και σε υφιστάμενους και κατ' επέκταση στην παροχή ποιοτικών υπηρεσιών.

Υπόθεση 5: Οι επιμέρους ενέργειες που υλοποιούνται στο πλαίσιο εφαρμογής του εσωτερικού μάρκετινγκ, όπως συμμετοχή στην χάραξη στρατηγικής, συνεχής εκπαίδευση και επιμόρφωση, σαφής καθορισμός ρόλου του εργαζόμενου στον οργανισμό και ταύτιση στις επιχειρησιακές αξίες αυξάνουν ικανοποίηση από την εργασία.

4.2.1 Δέσμευση στον Οργανισμό

Στην ενότητα αυτή του ερωτηματολογίου προσδιορίστηκε σε τι βαθμό συμφωνούν οι εργαζόμενοι με τις παρακάτω προτάσεις αναφορικά με τον βαθμό δέσμευσης με τον Οργανισμό στον οποίο εργάζονται.

Κάθε επιχείρηση γνωρίζει πόσο σημαντική είναι η δέσμευση και η παρακίνηση των εργαζομένων της. Οι εργαζόμενοι από την πλευρά τους τείνουν να δεσμεύονται σε ένα οργανισμό όπου αισθάνονται ότι συμβάλλουν θετικά σε κάτι μεγαλύτερο από αυτούς και εργάζονται σε ένα περιβάλλον που θα συνδράμει στην ανάπτυξη τους και στην βελτίωση της

ποιότητας της ζωής τους. Ο οργανισμός οφείλει να γνωρίζει τους παράγοντες που οδηγούν στην αύξηση της δέσμευσης. Η σωστή ηγεσία, τα συστήματα διοίκησης της απόδοσης, η διαδικασία ανατροφοδότησης (feedback) και οι ευκαιρίες για ανέλιξη αποτελούν παράγοντες που συντελούν στην δέσμευση σε ένα οργανισμό.

Πίνακας 1. Βαθμός δέσμευσης με τον Οργανισμό

Βαθμός δέσμευσης με τον Οργανισμό στον οποίο εργάζονται	Συμφωνώ έντονα	Συμφωνώ	Διαφωνώ	Διαφωνώ έντονα	Δεν μπορώ να διαλέξω
1. Θα ήμουν ευτυχισμένη/ος να μείνω το υπόλοιπο της καριέρας μου σε αυτό τον οργανισμό.	59%	41%			
2. Αισθάνομαι τα προβλήματα του οργανισμού ως δικά μου.	43%	50%	4%		4%
3. Δεν αισθάνομαι ότι "ανήκω" στον οργανισμό.	37%	61%		2%	
4. Δεν νιώθω συναισθηματικά δεμένη/ος με τον οργανισμό.	44%	52%		4%	
5. Δεν νιώθω μέλος της οικογένειας του οργανισμού.	41%	50%	7%	2%	
6. Ο οργανισμός σημαίνει πολλά για μένα.	45%	49%			6%
7. Μου είναι δύσκολο να αποχωρήσω από τον οργανισμό αυτή τη στιγμή ακόμη και αν το ήθελα.	46%	52%	2%		
8. Νιώθω ότι δεν υπάρχουν εναλλακτικές στην αγορά στην υποθετική περίπτωση αποχώρησής μου από τον οργανισμό.	36%	58%	4%		2%
9. Έχω δώσει μεγάλο κομμάτι του εαυτού μου στον οργανισμό και δεν σκοπεύω να αποχωρήσω.	48%	50%			2%
10. Ο οργανισμός αξίζει την αφοσίωσή μου.	59%	37%		2%	2%

Η συντριπτική πλειοψηφία δείχνει καθαρά την πίστη της ως προς τον Οργανισμό, καθώς το 59% συμφωνεί έντονα, ενώ το υπόλοιπο 41% απλά συμφωνεί ότι θα ήταν ευτυχισμένη/ος να παραμείνει το υπόλοιπο της καριέρας τους σε αυτό τον οργανισμό. Η δέσμευση του προσωπικού με τον Οργανισμό επαληθεύεται καθώς το 93% αισθάνεται τα προβλήματα του οργανισμού ως δικά του, ενώ μόλις το 4% διαφωνεί. Ωστόσο το 98% των συμμετεχόντων δεν αισθάνεται ότι "ανήκει" στον οργανισμό και παραδέχεται ότι είναι δύσκολο να αποχωρήσει από τον οργανισμό αυτή τη στιγμή ακόμη και αν το ήθελε, διότι κατά τη γνώμη του δεν υπάρχουν εναλλακτικές στην αγορά στην υποθετική περίπτωση αποχώρησής του από τον οργανισμό. Αυτό είναι κάτι λογικό δεδομένης της ανασφάλειας που επικρατεί λόγω της οικονομικής κρίσης στην

Ελλάδα. Φυσικά, υφίσταται και η προσωπική επένδυση χρόνου και έργου στον οργανισμό, έχοντας δώσει μεγάλο κομμάτι του εαυτού τους στον οργανισμό και δεν σκοπεύουν να αποχωρήσουν. Επιπλέον, ένα χαμηλό ποσοστό αποχώρησης από την εταιρεία θα έχει θετική επίδραση στην χρηματοοικονομική απόδοση της εταιρείας, καθώς θα μειωθεί το κόστος που συνδέεται με τη επιλογή και εκπαίδευση νέων εργαζομένων.

Υπάρχει στατιστικά σημαντική σύγκλιση μεταξύ των απόψεων της διοίκησης και των εργαζομένων, γεγονός που δημιουργεί ελπίδες για την ανάπτυξη πρακτικών Εσωτερικού Μάρκετινγκ. Η εφαρμογή του εσωτερικού μάρκετινγκ θα προσπαθήσει να βασιστεί στην συναισθηματική δέσμευση που εμφανίζουν οι εργαζόμενοι της εταιρείας. Η συναισθηματική δέσμευση αποτελεί την συναισθηματική σύνδεση των εργαζομένων με την εταιρεία καθώς και την συμμετοχή τους σε αυτήν. Ο εργαζόμενος επιθυμεί να παραμείνει στην εταιρεία διότι έχει συναισθηματική δέσμευση. Αισθάνεται ότι η εταιρεία του καλύπτει τις ανάγκες του σε ικανοποιητικό επίπεδο και δεν επιθυμεί να αποχωρήσει, καθώς αισθάνεται ότι ανήκει και ότι η καριέρα του συμβαδίζει με τους στόχους της εταιρείας. Συμπεραίνουμε ότι πρωταρχικός στόχος για την εταιρεία είναι η καλλιέργεια συναισθηματικής αφοσίωσης από το προσωπικό της μέσω του εσωτερικού μάρκετινγκ.

Η εφαρμογή των πρακτικών του εσωτερικού μάρκετινγκ απαιτεί από την εταιρεία να διερευνήσει περαιτέρω το χάσμα απόψεων που υπάρχει μεταξύ των προϊσταμένων και των υφισταμένων με απώτερο σκοπό την εξάλειψή του. Επίσης, όπως φάνηκε και από τα αποτελέσματα της έρευνας ο τύπος δέσμευσης στον οργανισμό που συνδέεται περισσότερο με την εφαρμογή του εσωτερικού μάρκετινγκ είναι ο συναισθηματικός (affective commitment). Η εφαρμογή του εσωτερικού μάρκετινγκ διευκολύνεται σε ένα φιλικό περιβάλλον, όπου οι εργαζόμενοι επικοινωνούν αποτελεσματικά μεταξύ τους, νιώθουν ότι υπάρχει ευελιξία όταν προκύπτουν προσωπικά προβλήματα, νιώθουν ότι οι ικανότητες τους αξιοποιούνται από την εργασία και αυτοί με την σειρά τους βοηθούν την επιχείρηση στην παροχή ποιοτικών υπηρεσιών και διατήρηση ικανοποιημένων πελατών.

4.2.2 Εργασιακή Ικανοποίηση

Η κουλτούρα ενός οργανισμού παίζει καθοριστικό ρόλο στην απόδοση και την παραγωγικότητα των εργαζομένων της. Η λειτουργική επικοινωνία, η επιβράβευση, η αναγνώριση των προσπαθειών, η αξιοκρατία και η διαφάνεια στην διαδικασία προαγωγών, αποτελούν

σημαντικούς παράγοντες αφοσίωσης και δέσμευσης των εργαζομένων προς τον Οργανισμό, καθώς αισθάνονται μέσα στο εργασιακό περιβάλλον οικεία και επενδύουν πάνω του.

Οι εταιρείες μετρούν την αφοσίωση του προσωπικού τους με διάφορους παράγοντες ικανοποίησης και δέσμευσης, προκειμένου να διαπιστώνουν σε τι βαθμό το προσωπικό τους απαρτίζεται από αφοσιωμένους και υπέρμαχους της εταιρείας καθώς και μη αφοσιωμένους και παγιδευμένους στην εταιρεία.

Παράγοντες όπως οι συνθήκες εργασίας, η εποπτεία, οι διαπροσωπικές σχέσεις μεταξύ εργαζομένων και προϊσταμένων, δηλαδή ομάδων εργασίας, η πολιτική αμοιβών, η υγιεινή και ασφάλεια, οι κοινωνικές παροχές και κοινωνική ασφάλεια, η εκπαίδευση προσωπικού, οι δυνατότητες αξιολόγησης, οι προαγωγές και το σύστημα επιβράβευσης, το περιεχόμενο και ο χρόνος εργασίας, οι αντικειμενικοί στόχοι, η συμμετοχή του προσωπικού στη Διοίκηση, ανάλογα με το βαθμό που υφίστανται στον εργασιακό χώρο επηρεάζουν την ικανοποίηση του εργαζόμενου από την εργασία του (Χυτήρης Λεωνίδας, 2001).

Στην ενότητα αυτή προσδιορίστηκε σε τι βαθμό συμφωνούν οι εργαζόμενοι με τις παρακάτω προτάσεις αναφορικά με τον βαθμό που είναι ικανοποιημένοι με την εργασία τους στον Οργανισμό.

Πίνακας 2.Βαθμός Ικανοποίησης από την εργασία στον Οργανισμό

Βαθμός ικανοποίησης από την εργασία στον Οργανισμό	Συμφωνώ έντονα	Συμφωνώ	Διαφωνώ	Διαφωνώ έντονα	Δεν μπορώ να διαλέξω
1. Είμαι ικανοποιημένος από την εργασία μου.	83%	17%			
2. Η εργασία μου προσφέρει προοπτικές για εξέλιξη.	49%	51%			
3. Πληρώνομαι ικανοποιητικά για τη δουλειά μου.	38%	58%			4%
4.Επικοινωνώ ικανοποιητικά με τους συναδέλφους μου στη δουλειά.	34%	55%	6%	2%	4%
5. Υπάρχει ευελιξία όταν προκύπτουν προσωπικά προβλήματα.	36%	57%	6%	2%	
6. Είναι σαφής ο ρόλος μου και οι ευθύνες μου στην εργασία μου.	33%	65%	2%		
7. Οι ικανότητες μου αξιοποιούνται στη δουλειά μου.	45%	51%	4%		
8. Δίνονται ευκαιρίες για εκπαίδευση και ανάπτυξη νέων δεξιοτήτων.	42%	51%	6%	2%	

Στο σύνολο τους οι ερωτώμενοι εμφανίζονται πλήρως ικανοποιημένοι από την εργασία τους και το περιβάλλον εργασίας και λιγότερο ικανοποιημένοι από τις πολιτικές της εταιρίας και τις

ευκαιρίες για εξέλιξη. Επίσης, τα επίπεδα ικανοποίησης των team leaders και των διοικητικών υπαλλήλων είναι χαμηλότερα σε σχέση με αυτά των υψηλόβαθμων και διευθυντικών στελεχών τους. Οι εργαζόμενοι συνειδητοποιούν ότι η εταιρεία επενδύει στη δημιουργία εμπειρίας εργασιακής ικανοποίησης και αισθάνονται μέλος μιας ομάδας που απολαμβάνει αναγνώριση και διαρκή εκπαίδευση. Οι παραπάνω εμπειρίες είναι πολύ σημαντικές για τον εργαζόμενο, καθώς ενισχύουν την αυτοπεποίθησή του και τον οπλίζουν με εφόδια για να ανταποκριθεί στις καθημερινές προκλήσεις.

Η ικανοποίηση των εργαζομένων αυξάνει την πιθανότητα οι εργαζόμενοι να παραμείνουν στην εταιρεία για περισσότερο διάστημα, να επιδείξουν αφοσίωση και να αναπτύξουν τις δεξιότητες στη θέση που έχουν αναλάβει. Οι εργαζόμενοι που εργάζονται για μεγάλο χρονικό διάστημα στην εταιρεία και νιώθουν ικανοποιημένοι, μπορούν να κατανοήσουν καλύτερα τις ανάγκες των πελατών και υποκινούνται πιο εύκολα για να ικανοποιήσουν αυτές τις ανάγκες, καταλήγοντας να εξυπηρετούν ικανοποιημένους και πιστούς πελάτες.

Όλες οι δράσεις που συμβάλλουν στην απόκτηση εμπειρίας για τον εργαζόμενο, όπως μια εκπαίδευση, η τακτική επιβράβευση, η αναγνώριση μιας καλής απόδοσης, οι ενέργειες ενδυνάμωσης ομάδας (team building) αποτελούν μια επιβράβευση που δίνει ώθηση στον εργαζόμενο να συνεχίσει να κάνει καλά την δουλειά του αφού πλέον γνωρίζει ότι χαίρει εκτίμησης από την εταιρεία.

4.2.3 Ποιότητα Υπηρεσιών

Οι άνθρωποι είναι ο καθρέπτης της εταιρείας στο εξωτερικό περιβάλλον, συνεπώς η εταιρεία οφείλει να τους φροντίσει και τους δώσει τα κατάλληλα εργαλεία προκειμένου να αναπτυχθούν και να επενδύσουν στην ανάπτυξη του εαυτού τους. Στις εταιρείες παροχής υπηρεσιών όπως οι ασφαλιστικές εταιρείες, η εμπειρία των εργαζομένων μιας εταιρείας αντανακλάται άμεσα και στην εμπειρία που θα λάβουν οι πελάτες της. Συνεπώς, ο πελάτης θα λάβει την προστιθέμενη αξία στην ποιότητα εξυπηρέτησης από ικανοποιημένους εργαζομένους.

Αναμφίβολα, ο ικανοποιημένος εργαζόμενος μεταδίδει στον πελάτη θετική του διάθεση να εξυπηρετήσει ποιοτικά, να ανταποκριθεί πλήρως στις ανάγκες του πελάτη και να δώσει ουσιαστική λύση στο εκάστοτε πρόβλημα του. Στην ενότητα αυτή προσδιορίστηκε σε τι βαθμό

συμφωνούν με τις παρακάτω προτάσεις αναφορικά με τον βαθμό που θεωρούν ότι στα πλαίσια της εργασίας τους στον Οργανισμό παρέχουν ποιοτικές υπηρεσίες.

Πίνακας 3.Βαθμός παροχής ποιοτικών υπηρεσιών

Βαθμός παροχής ποιοτικών υπηρεσιών στα πλαίσια της εργασίας τους στον Οργανισμό.	Συμφωνώ έντονα	Συμφωνώ	Διαφωνώ	Διαφωνώ έντονα	Δεν μπορώ να διαλέξω
1. Κατανοώ τις συγκεκριμένες ανάγκες των πελατών μου.	72%	26%	2%		
2. Όταν υπόσχομαι στον πελάτη μου ότι θα κάνω κάτι, το κάνω.	54%	44%	2%		
3. Δίνω όλη μου την προσοχή όταν παρουσιαστεί κάποιο πρόβλημα.	42%	53%	2%		4%
4. Απαντώ πάντα στα αιτήματα των πελατών μου όσο απασχολημένη/ος και να είμαι.	32%	66%			2%
5. Αντιμετωπίζω όλους τους πελάτες δίκαια.	36%	62%	2%		
6. Έχω τις γνώσεις και τις ικανότητες να απαντήσω στις ερωτήσεις των πελατών.	34%	66%			
7. Η συμπεριφορά μου δημιουργεί κλίμα εμπιστοσύνης στους πελάτες.	29%	69%			2%
8. Όταν προκύπτει ένα πρόβλημα δίνω στον πελάτη την αμέριστη προσοχή.	50%	48%			2%

Στην ενότητα αυτή προσδιορίστηκε ο βαθμός παροχής ποιοτικών υπηρεσιών των εργαζόμενων στα πλαίσια της εργασίας τους στον οργανισμό. Στο σύνολο τους οι ερωτώμενοι εμφανίζονται να κατανοούν πλήρως τις ανάγκες των πελατών τους και να τους εξυπηρετούν με ταχύτητα, συνέπεια και αμέριστη προσοχή. Οι ερωτώμενοι θεωρούν ότι είναι επαρκώς καταρτισμένοι για να προσφέρουν ποιοτικές υπηρεσίες στα πλαίσια της εργασίας τους στον Οργανισμό. Όπως έχουμε προαναφέρει είναι πολύ δύσκολο για τους δυσαρεστημένους εργαζόμενους να παρέχουν υπηρεσίες υψηλού επιπέδου. Επομένως η ικανοποίηση από την εργασία που προέκυψε από το προηγούμενο τμήμα έχει σημαντικά θετικό αποτέλεσμα στην ποιότητα των υπηρεσιών που παρέχονται από το προσωπικό της εταιρείας. Συνεπώς, η νέα στρατηγική μάρκετινγκ έχει μεγάλες πιθανότητες επιτυχίας, αφού η εταιρεία λειτουργεί με αφοσιωμένους εργαζόμενους που εμπιστεύονται τις αρχές και τις αξίες του και προβάλλουν τα δυνατά στοιχεία της.

Έρευνες έχουν δείξει ότι οι οργανισμοί που επιλέγουν να εστιάσουν στην βελτίωση της ποιότητας στις προσφερόμενες υπηρεσίες τους και ακολουθούν «αμυντικές στρατηγικές» αναφορικά με το ήδη υπάρχον πελατολόγιο είναι περισσότερο κερδοφόροι από εκείνους που ακολουθούν «επιθετικές στρατηγικές» μέσω της διαφήμισης και της προώθησης.

4.2.4 Επιχειρησιακές αξίες

Είναι εξαιρετικά σημαντικό οι εργαζόμενοι να πιστεύουν στις αξίες της εταιρείας έτσι ώστε να μπορούν καθημερινά να τις κάνουν πράξη και να τις μεταδίδουν στο εξωτερικό περιβάλλον της εταιρείας. Περισσότερο σημαντικό είναι οι ιδέες των εργαζομένων να λαμβάνονται υπόψη και να υλοποιούνται με τη συμμετοχή τους, καθώς έτσι τους δίνεται το αίσθημα της συμμετοχής στις αποφάσεις της εταιρείας. Είναι φανερό ότι αυτό οδηγεί στην ενίσχυση της αφοσίωσής τους απέναντι στην εταιρεία.

Πίνακας 4.Αξίες για την χάραξη της στρατηγικής της εταιρείας

Πόσο σημαντικές είναι οι ακόλουθες αξίες στην χάραξη στρατηγικής της εταιρείας	Συμφωνώ έντονα	Συμφωνώ	Διαφωνώ	Διαφωνώ έντονα	Δεν μπορώ να διαλέξω
1. Επαγγελματική συμπεριφορά	79%	21%			
2. Δημιουργικότητα, καινοτομία και φαντασία στην δημιουργία ασφαλιστικών προϊόντων και υπηρεσιών	48%	46%	6%		
3. Κοινωνική Υπευθυνότητα	44%	54%	2%		
4. Ανάλυση επιχειρηματικού ρίσκου με σκοπό την ανάπτυξη	30%	66%	4%		
5. Παροχή υψηλής ποιότητας υπηρεσιών σύντομα και φιλικά	26%	72%			2%
6. Ικανοποίηση προσωπικού – αίσθημα του «ανήκω»	44%	56%			
7. Αποτελεσματική Ηγεσία	44%	56%			

Στην ενότητα αυτή προσδιορίστηκε πόσο σημαντικές στην χάραξη στρατηγικής της εταιρείας είναι σύμφωνα με τους εργαζομένους, οι αξίες όπως επαγγελματική συμπεριφορά, κοινωνική

υπευθυνότητα, αποτελεσματική ηγεσία, παροχή υψηλής ποιότητας υπηρεσιών, καινοτομία, δημιουργικότητα και ικανοποίηση προσωπικού. Η κουλτούρα της εταιρείας, οι αξίες και το όραμα της είναι σημαντικό να συμβαδίζουν με την εμπειρία των εργαζομένων της, προκειμένου η εταιρεία να κερδίσει την δέσμευση του προσωπικού της. Οι ερωτώμενοι μέσα στο πλαίσιο της αφοσίωσης που επέδειξαν στην προηγούμενη ενότητα, δείχνουν να ενστερνίζονται το σύνολο των αξιών για την χάραξη και υλοποίηση της στρατηγικής της εταιρείας στα πλαίσια της εργασίας τους στην εταιρεία.

Κατά την επιλογή του προσωπικού, η εταιρεία πρέπει να επιλέγει εργαζομένους που ενστερνίζονται τις ίδιες αξίες, προκειμένου να υφίσταται ουσιαστική επικοινωνία μεταξύ της διοίκησης και των εργαζομένων της εταιρείας. Με τον τρόπο αυτό εξελίσσεται η εταιρική κουλτούρα, αναπτύσσεται και προωθείται το προσωπικό της εταιρείας σε πιο υπεύθυνες θέσεις και επιβραβεύεται για την πίστη στις αξίες που συνθέτουν το όραμά της εταιρείας.

4.2.5 Στρατηγική Μάρκετινγκ

Ένα μέτριο σχέδιο μάρκετινγκ στο οποίο οι εργαζόμενοι θα δείξουν αφοσίωση και δέσμευση για να το υλοποιήσουν, μπορεί να αποδειχθεί περισσότερο επικερδές και αποτελεσματικό από ένα άλλο εξαιρετικό σχέδιο μάρκετινγκ χωρίς δέσμευση. Κάθε στρατηγική μάρκετινγκ για να υλοποιηθεί χρειάζεται να φορτιστεί θετικά από τους ανθρώπους της εταιρείας. Αφοσιωμένοι εργαζόμενοι προσελκύουν αφοσιωμένους και ικανοποιημένους πελάτες, καθώς η εμπιστοσύνη στον οργανισμό είναι από τους πρωταρχικούς λόγους προτίμησης μιας επιχείρησης έναντι των ανταγωνιστών της (Malhotra και Mukherjee, 2004).

Στην ενότητα αυτή προσδιορίστηκε σε τι βαθμό οι ερωτώμενοι γνωρίζουν και συμφωνούν με την στρατηγική μάρκετινγκ του οργανισμού στον οποίο εργάζονται. Οι ερωτώμενοι υπερμάχονται της διοίκησης και της στρατηγικής που έχει χαράξει για την επίδιωξη των στόχων. Η συντριπτική πλειοψηφία των ερωτηθέντων συμφωνεί ότι η στρατηγική είναι πειστική, καθαρά τοποθετημένη και προσανατολισμένη στην αγορά αλλά και προσαρμοσμένη στο επίπεδο του κύκλου ζωής του προϊόντος, στις στρατηγικές των ανταγωνιστών και στο πεδίο της οικονομίας. Επιπλέον σχεδόν όλοι οι ερωτώμενοι συμφωνούν ότι οι στόχοι του μάρκετινγκ είναι σαφείς, μετρήσιμοι καθοδηγούν αποτελεσματικά τη στρατηγική και τα πλάνα του μάρκετινγκ, προσαρμοσμένοι στην ανταγωνιστική θέση της εταιρείας και στις διαφαινόμενες ευκαιρίες.

Ωστόσο οι ερωτώμενοι δηλώνουν ότι υπάρχουν ομάδες στο μάρκετινγκ που χρειάζονται περισσότερη εκπαίδευση, υποκίνηση επίβλεψη ή εκτίμηση.

Πίνακας 5.Αξιολόγηση στρατηγικής μάρκετινγκ του Οργανισμού

Σε τι βαθμό γνωρίζουν και συμφωνούν με την στρατηγική μάρκετινγκ του οργανισμού στον οποίο εργάζονται	Συμφωνώ έντονα	Συμφωνώ	Διαφωνώ	Διαφωνώ έντονα	Δεν μπορώ να διαλέξω
1. Η στρατηγική είναι καθαρά τοποθετημένη και προσανατολισμένη στην αγορά.	67%	29%			4%
2. Οι στόχοι του μάρκετινγκ είναι σαφείς.	51%	47%		2%	
3. Οι στόχοι του μάρκετινγκ καθοδηγούν αποτελεσματικά τη στρατηγική και τα πλάνα του μάρκετινγκ.	57%	40%	2%		2%
4. Οι στόχοι του μάρκετινγκ είναι μετρήσιμοι.	42%	56%			2%
5. Οι στόχοι του μάρκετινγκ είναι προσαρμοσμένοι στην ανταγωνιστική θέση της εταιρείας και στις διαφαινόμενες ευκαιρίες.	42%	55%			4%
6. Η διοίκηση είναι σε θέση να χαράξει ξεκάθαρη στρατηγική μάρκετινγκ, κατάλληλη για την επιδίωξη των στόχων.	25%	69%	2%	4%	
7. Η στρατηγική είναι πειστική.	43%	53%		2%	2%
8. Η στρατηγική είναι προσαρμοσμένη στο επίπεδο του κύκλου ζωής του προϊόντος, στις στρατηγικές των ανταγωνιστών και στο πεδίο της οικονομίας.	47%	51%		2%	
9. Είναι καλά οργανωμένη η εταιρεία για να συλλέγει, να διαμορφώνει και να προβάλλει ιδέες νέων προϊόντων.	37%	63%			
10. Υπάρχουν ομάδες στο μάρκετινγκ που χρειάζονται περισσότερη εκπαίδευση, υποκίνηση επίβλεψη ή εκτίμηση.	56%	44%			

Επιπλέον προσδιορίστηκε σε τι βαθμό θεωρούν οι εργαζόμενοι ότι η διοίκηση της εταιρείας έχει ανάγκη πληροφόρησης σε θέματα όπως η αγορά των προϊόντων/υπηρεσιών της επιχείρησης, νέες μέθοδοι οργάνωσης, η εξέλιξη κλάδου στην διεθνή και εγχώρια αγορά, η αξιοποίηση νέων τεχνολογιών, η αξιοποίηση νέων σχημάτων συνεργασιών, η αξιοποίηση κοινών δικτύων διανομής και ο επιχειρηματικός σχεδιασμός.

Πίνακας 6.Ανάγκη πληροφόρησης της διοίκησης σε σύγχρονα θέματα

Σε ποιο βαθμό η διοίκηση της εταιρείας έχει ανάγκη πληροφόρησης για τα παρακάτω θέματα.	Συμφωνώ έντονα	Συμφωνώ	Διαφωνώ	Διαφωνώ έντονα	Δεν μπορώ να διαλέξω
Αγορά των προϊόντων/υπηρεσιών της επιχείρησης	71%	27%	2%		
Νέες μέθοδοι οργάνωσης	40%	56%	2%		2%
Εξέλιξη κλάδου στην διεθνή και εγχώρια αγορά	33%	58%	4%		6%
Αξιοποίηση νέων τεχνολογιών	22%	74%	2%		2%
Αξιοποίηση νέων σχημάτων συνεργασιών	47%	49%		2%	2%
Αξιοποίηση κοινών δικτύων διανομής	54%	44%	2%		
Επιχειρηματικό σχεδιασμό	60%	37%	4%		

Τέλος προσδιορίστηκε σε ποια αντικείμενα θεωρούν οι εργαζόμενοι ότι υπάρχει ανάγκη κατάρτισης στην εταιρεία ως μέσο εφαρμογής του εσωτερικού μάρκετινγκ. Σχεδόν όλοι συμφώνησαν στην αναγκαιότητα περαιτέρω εκπαίδευσης στο μάρκετινγκ, την επικοινωνία και τις πωλήσεις ως μέσα ανάπτυξης της εταιρείας. Ιδιαίτερο ενδιαφέρον έδειξαν και στα γνωστικά αντικείμενα , της διοίκησης προσωπικού, της λογιστικής και της κοστολόγησης. Τέλος η διαχείριση κινδύνων από την λειτουργία της εταιρείας αλλά και η διαχείριση χρόνου για αποδοτικότερα αποτελέσματα αποτελούν επιθυμητά αντικείμενα κατάρτισης από το προσωπικό.

Πίνακας 7. Ανάγκη εκπαίδευσης και κατάρτισης εργαζομένων

Σε ποια από τα παρακάτω αντικείμενα υπάρχει ανάγκη κατάρτισης στην εταιρεία.	Συμφωνώ έντονα	Συμφωνώ	Διαφωνώ	Διαφωνώ έντονα	Δεν μπορώ να διαλέξω
Μάρκετινγκ	85%	13%	2%		
Πωλήσεις	51%	46%	3%		
Διοίκηση Προσωπικού	35%	59%	4%		2%
Λογιστική	22%	73%	4%		2%
Κοστολόγηση	45%	53%			2%
Επικοινωνία	47%	43%	6%		4%
Διαχείριση κινδύνου	38%	57%	2%		2%
Διαχείριση χρόνου	48%	46%	4%		2%

Η διοίκηση πρέπει να επενδύσει στην εκπαίδευση των εργαζομένων της. Παρατηρείται ότι η παροχή ποιοτικών υπηρεσιών και η ικανοποίηση των πελατών είναι σημαντικά για τους εργαζομένους της Generali. Η εκπαίδευση των εργαζομένων πάνω σε τεχνικές μάρκετινγκ και πωλήσεων αλλά και επικοινωνίας θα συντελέσει στην παροχή υπηρεσιών με ποιότητα που θα ανταποκρίνονται στις ανάγκες και επιθυμίες των πελατών.

5. Συμπεράσματα

Ένα ζήτημα που απασχολεί σε μεγάλο βαθμό τη διοίκηση όλων των επιχειρήσεων παροχής υπηρεσιών είναι η αύξηση της ικανοποίησης των εργαζομένων με στόχο την αύξηση της ικανοποίησης των πελατών. Με ποιο τρόπο μπορεί μία επιχείρηση να αυξήσει την ικανοποίηση των εργαζομένων της; Το εσωτερικό μάρκετινγκ αποδεικνύεται ως σημαντικό εργαλείο για την πρόβλεψη της ικανοποίησης των εργαζομένων από την εργασία.

Όπως προαναφέραμε το εσωτερικό μάρκετινγκ αντιμετωπίζει τον εργαζόμενο σε μια εταιρεία ως πελάτη. Συνεπώς όπως ένας ικανοποιημένος πελάτης είναι πιστός πελάτης, έτσι και ένας ικανοποιημένος εργαζόμενος είναι καλός και αφοσιωμένος εργαζόμενος. Οι εργαζόμενοι μιας εταιρείας αποτελούν αναμφισβήτητα ένα πιο δύσκολο κοινό από αυτό των πελατών. Αρκετές εταιρείες δηλώνουν έτοιμες να μπουν την καρδιά των εργαζομένων και να δημιουργήσουν μια μοναδική εμπειρία για τον εργαζόμενο, εστιάζοντας τόσο στην πρώτη εντύπωση που διαμορφώνουν οι υποψήφιοι εργαζόμενοι, όσο και στη συνολική διαδικασία που δίνει την συνολική εικόνα του εργοδότη.

Σύμφωνα με την έρευνα που διεξήχθη δεν εντοπίζεται στατιστικά σημαντικό χάσμα μεταξύ των απόψεων των προϊσταμένων και των εργαζομένων, γεγονός που δημιουργεί ελπίδες για την ανάπτυξη πρακτικών εσωτερικού μάρκετινγκ στην εταιρεία. Στο σύνολο τους οι ερωτώμενοι εμφανίζονται περισσότερο ικανοποιημένοι από την εργασία τους και λιγότερο ικανοποιημένοι από τις πολιτικές της εταιρίας και τις ευκαιρίες για εξέλιξη.

Προκειμένου να μην προβούμε σε λανθασμένες γενικεύσεις των αποτελεσμάτων της έρευνας, καλό θα ήταν να διατυπώσουμε μερικούς περιορισμούς. Η συλλογή των στοιχείων πραγματοποιήθηκε στη εταιρεία Generali σε ένα μικρό αριθμό ερωτηθέντων (50 άτομα) και δεν αφορά στο σύνολο των ελληνικών ασφαλιστικών εταιρειών.

Με βάση την έρευνα μας η διοίκηση μπορεί να προβεί στις ακόλουθες ενέργειες για να εφαρμόσει τις αρχές του εσωτερικού μάρκετινγκ και να διατηρήσει αφοσιωμένους και ικανοποιημένους τους εργαζόμενους της.

1. Η διοίκηση πρέπει να συνεχίσει να επενδύει στην εκπαίδευση των εργαζομένων της. Η παροχή ποιοτικών υπηρεσιών και η ικανοποίηση του πελάτη φαίνεται να είναι ιδιάζουσες σημασίας για τους εργαζομένους της Generali. Η εκπαίδευση πάνω στις τεχνικές του μάρκετινγκ και των πωλήσεων αλλά και της αποτελεσματικής επικοινωνίας θα βοηθήσει τους εργαζομένους στο πώς να ανταποκρίνονται με ποιότητα στις ανάγκες και επιθυμίες των πελατών.

2. Η περιγραφή του ρόλου και των ευθυνών στην εργασία πρέπει να γίνεται εγγράφως και να εκπαιδεύεται το προσωπικό, προκειμένου να έχουμε ευελιξία και αυτονομία. Οι εργαζόμενοι πρέπει να νιώθουν ότι οι ικανότητες τους αξιοποιούνται στη δουλειά τους και ότι τους δίνονται ευκαιρίες για περαιτέρω εκπαίδευση και ανάπτυξη νέων δεξιοτήτων.

3. Η διοίκηση πρέπει να εμπνέει τους εργαζομένους για να υπάρχει καλύτερη επικοινωνία με τους συναδέλφους, να υπάρξει ευελιξία και κλίμα εμπιστοσύνης και συνεργασίας προκειμένου να κάνουν ό,τι χρειάζεται για να ικανοποιούν τους πελάτες.

4. Οι παράγοντες που συμβάλλουν περισσότερο στην αφοσίωση και ικανοποίηση των εργαζομένων είναι ο σχεδιασμός θέσεων εργασίας, η εκπαίδευση, η επικοινωνία μεταξύ διοίκησης και εργαζομένων και κοινό σύστημα αξιών στην χάραξη στρατηγικής της εταιρείας.

5. Όπως είναι γνωστό η ιεραρχία επηρεάζει το βαθμό ικανοποίησης του εργαζομένου. Επομένως είναι προφανές ότι θα υφίσταται χάσμα στον βαθμό αφοσίωσης στον οργανισμό και ικανοποίησης από την εργασία μεταξύ προϊσταμένων και υφισταμένων.

6. Οι απόψεις των εργαζομένων φαίνεται να διαφέρουν σε σχέση με αυτές των προϊσταμένων, γεγονός που ενισχύει την άποψη ότι οι ανάγκες και οι προσδοκίες των εργαζομένων δεν διερευνώνται από τις επιχειρήσεις.

7. Η επιχείρηση ενώ φαίνεται να παρακολουθεί τις εξελίξεις στο εξωτερικό περιβάλλον είναι λιγότερο ενημερωμένη για τις συνθήκες εργασίας στο εσωτερικό. Εργαζόμενοι και προϊστάμενοι συμφωνούν ότι οι στρατηγικές και οι πολιτικές της εταιρείας εφαρμόζονται σύμφωνα με τους στόχους της στρατηγικής μάρκετινγκ. Ωστόσο οι προϊστάμενοι νιώθουν ικανοποιημένοι με την επικοινωνία που έχουν με τους υφισταμένους τους αναφορικά με την διερεύνηση των αναγκών των εργαζομένων.

Τα ευρήματα της έρευνας μας επιβεβαιώνουν ότι υπάρχει θετική σχέση μεταξύ εφαρμογής πρακτικών εσωτερικού μάρκετινγκ και ικανοποίησης από την εργασία. Επίσης, επιβεβαιώνεται η σύνδεση μεταξύ πρακτικών εσωτερικού μάρκετινγκ με την δέσμευση του προσωπικού στην εταιρεία και ακόμη περισσότερο με ένα συγκεκριμένο θετικό τύπο δέσμευσης.

Η μελέτη των παραπάνω συμπερασμάτων μπορεί να μας οδηγήσει σε προτάσεις προς την εταιρεία για συγκεκριμένες ενέργειες. Η έρευνα αποδεικνύει ότι υπάρχουν κίνητρα για την εφαρμογή του εσωτερικού μάρκετινγκ στην εταιρεία, καθώς αυτό συνδέεται με τον βαθμό ικανοποίησης από την εργασία των ερωτηθέντων. Η εφαρμογή του εσωτερικού μάρκετινγκ στο προσωπικό της εταιρείας δύναται να αυξήσει την ικανοποίηση των εργαζομένων της και κατ' επέκταση της ικανοποίησης των πελατών της εφόσον τηρούνται κάποιες προϋποθέσεις.

Η εφαρμογή των πρακτικών του εσωτερικού μάρκετινγκ απαιτεί από την εταιρεία να διερευνήσει το χάσμα απόψεων που υπάρχει μεταξύ των προϊσταμένων και των υφισταμένων με απώτερο σκοπό την εξάλειψή του. Επίσης, όπως φάνηκε και από τα αποτελέσματα της έρευνας ο τύπος δέσμευσης στον οργανισμό που συνδέεται περισσότερο με την εφαρμογή του εσωτερικού μάρκετινγκ είναι ο συναισθηματικός (affective commitment). Η εφαρμογή του εσωτερικού μάρκετινγκ διευκολύνεται σε ένα φιλικό περιβάλλον, όπου οι εργαζόμενοι επικοινωνούν αποτελεσματικά μεταξύ τους, νιώθουν ότι υπάρχει ευελιξία όταν προκύπτουν προσωπικά προβλήματα, νιώθουν ότι οι ικανότητές τους αξιοποιούνται από την εργασία και αυτοί με την σειρά τους βοηθούν την επιχείρηση στην παροχή ποιοτικών υπηρεσιών και διατήρηση ικανοποιημένων πελατών.

Εάν μία εταιρεία ενδιαφέρεται για τη βελτίωση της εργασιακής εμπειρίας, θα πρέπει να ξεκινήσει από τον σωστό σχεδιασμό της διαδικασίας μέσα από την κατανόηση και την υιοθέτηση της οπτικής του εργαζόμενου. Η εφαρμογή μίας ολιστικής προσέγγισης μάρκετινγκ με έμφαση τόσο στο εσωτερικό όσο και στο εξωτερικό μάρκετινγκ, θα οδηγήσει στο σχεδιασμό αλλαγών και θα συμβάλει στην κατανόηση από το ανθρώπινο δυναμικό των σχετικών με την εργασία του αλλαγών.

Η εργασιακή εμπειρία πρέπει να αντιμετωπίζεται ως στρατηγική που στοχεύει σε μια ικανοποιητική εμπειρία για τον πελάτη και αρχίζει με τη χαρτογράφηση των αναγκών και την τμηματοποίηση της «αγοράς» των εργαζομένων σε ομάδες, την εργασιακή τους δέσμευση, την συνεχή μάθηση και ανάπτυξη τους, την αποτελεσματική επικοινωνία μεταξύ των τμημάτων, τις ανταμοιβές και την αναγνώριση αναφορικά με την απόδοσή τους. Κάθε οργανισμός

αντιλαμβάνεται και ορίζει την εμπειρία στο περιβάλλον εργασίας, διαφορετικά συνεπώς δεν υπάρχει μία κοινή προσέγγιση για κάθε εταιρεία. Ό,τι ισχύει για την Generali, δε συνεπάγεται ότι μπορεί να εφαρμοστεί αποτελεσματικά σε άλλη ασφαλιστική εταιρεία και αντίστροφα.

Η σύγχρονη τάση θέλει τις εργασιακές εμπειρίες (employ experience) να αποκτούν όλο και μεγαλύτερη σημασία στη στρατηγική των οργανισμών, προσφέροντας στον οργανισμό τη δυνατότητα να επικοινωνεί με άμεσο τρόπο με την εσωτερική αγορά-στόχο, τους εργαζομένους του. Οι εργασιακές εμπειρίες αναδεικνύονται σε προτεραιότητα «επένδυσης» για την εταιρεία καθώς δύναται να δομήσουν σχέσεις, να αυξήσουν την δέσμευση και την παραγωγικότητα. να δημιουργήσουν, να καλλιεργήσουν και να εδραιώσουν σχέσεις ουσίας ανάμεσα στα στελέχη. Η εμπειρία που βιώνουν τα στελέχη συντελεί στην ενίσχυση της δέσμευσης, στην βελτίωση της ικανοποίησης από την εργασία, στη αύξηση της παραγωγικότητας και της απόδοσης και αποτελεί ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για την εταιρεία.

Η εφαρμογή του εσωτερικού μάρκετινγκ δεν αφορά σε ολόκληρη την επιχείρηση, αλλά σε μερικά τμήματα, λειτουργίες ή άτομα. Είναι στη διακριτική ευχέρεια της εταιρείας να αποφασίσει ποια τμήματα της εσωτερικής αγοράς θα ενδυναμώσει. Στο παραδοσιακό εξωτερικό μάρκετινγκ η τμηματοποίηση της αγοράς είναι μία κλασσική διαδικασία όπου το σύνολο των πελατών μας διαχωρίζεται σε μικρότερα τμήματα με ίδια χαρακτηριστικά, με παρόμοιες ανάγκες και επιθυμίες, με σκοπό να τις ικανοποιήσουν μέσω εξατομικευμένων υπηρεσιών. Η ανάπτυξη συγκεκριμένων υπηρεσιών για την ικανοποίηση των πελατών μας μπορεί να οδηγήσει σε ενίσχυση της απόδοσης, της καλής φήμης και της κερδοφορίας της εταιρείας.

Αντίστοιχα μπορεί να διενεργηθεί η τμηματοποίηση της εσωτερικής αγοράς με γνώμονα διάφορα κριτήρια όπως τον ρόλο που έχει αναλάβει ο εργαζόμενος στα πλαίσια της εργασίας του, τις λειτουργίες που εκτελούνται καθημερινά από τα διάφορα τμήματα της εταιρείας όπως διοίκηση, τμήμα μάρκετινγκ, τμήμα πωλήσεων, τον τρόπο που επικοινωνεί και εξυπηρετεί την εξωτερική αγορά και τους πελάτες, τους στόχους των εργαζομένων για εξέλιξη μέσα στην εταιρεία. Επιπλέον, τα τμήματα υποστήριξης του εξωτερικού προγράμματος μάρκετινγκ, δηλαδή τα τμήματα που βοηθούν στην υποκίνηση, στη μείωση της αντίστασης στην αλλαγή και στη διαχείριση θεμάτων που αφορούν στην υλοποίηση στρατηγικών προγραμμάτων αποτελούν άλλη μια κατηγορία τμηματοποίησης στα πλαίσια του εσωτερικού μάρκετινγκ.

Η διοίκηση της Generali είναι σημαντικό να γνωρίσει τα «μυστικά» των στελεγχών της, που αποτελεί μία από τις πιο ευαίσθητες αγορές στόχους ενός οργανισμού αν αναλογιστεί κανείς ότι

οι σημερινοί εργαζόμενοι αποτελούν ένα δυναμικό κοινό που για να επικοινωνήσει αποτελεσματικά μαζί τους πρέπει να προσαρμόζεται στις ανάγκες, τις επιθυμίες και τις ανησυχίες τους. Το μυστικό είναι η δημιουργία ενός βιωματικού περιβάλλοντος εργασίας μέσα από νέες τεχνολογικές καινοτομίες που ενισχύουν τις εμπειρίες αναδεικνύοντας το ρόλο της δημιουργικότητας.

Επίλογος

Η παρούσα μελέτη αποτελεί μια ενδελεχή ανάλυση του ρόλου του μάρκετινγκ στην βελτίωση της παροχής ασφαλιστικών υπηρεσιών εν καιρώ κρίσης, με σκοπό την εξαγωγή συμπερασμάτων για το αν η αφοσίωση των εργαζομένων στις ασφαλιστικές εταιρείες και η θέληση τους να υποστηρίξουν την εφαρμογή της στρατηγικής μάρκετινγκ οδηγήσει στην βελτίωση των παρεχόμενων υπηρεσιών και στην αύξηση της αποτελεσματικότητας τους.

Διαπιστώθηκε πόσο αναγκαία είναι η εφαρμογή στρατηγικών μάρκετινγκ από τις επιχειρήσεις στην περίοδο οικονομικής κρίσης που διανύουμε και πόσο αναγκαία είναι η χάραξη νέας στρατηγικής μάρκετινγκ των ασφαλιστικών εταιρειών. Για την χάραξη της στρατηγικής με στόχο την επίτευξη του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, οι ασφαλιστικές εταιρείες πρέπει να κατανοήσουν το εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον τους και να σχεδιάσουν το ανταγωνιστικό τους πλεονέκτημα έναντι του ανταγωνισμού, ικανοποιώντας τις ανάγκες των καταναλωτών με ποιότητα.

Τέλος καταλήξαμε στο συμπέρασμα ότι η αφοσίωση και ικανοποίηση του προσωπικού αποτελεί μέσο υλοποίησης στρατηγικής μάρκετινγκ. Είναι πολύ δύσκολο για τους δυσαρεστημένους εργαζόμενους να παρέχουν υπηρεσίες υψηλού επιπέδου. Η ικανοποίηση από την εργασία έχει σημαντικά θετικό αποτέλεσμα στην ποιότητα των υπηρεσιών που παρέχονται από το προσωπικό. Η στρατηγική μάρκετινγκ έχει μεγάλες πιθανότητες επιτυχίας αν ο οργανισμός δουλεύει με αφοσιωμένους εργαζόμενους που εμπιστεύονται τις αρχές και τις αξίες του και προβάλλουν τα δυνατά στοιχεία του οργανισμού.

Μέσα από την έρευνα διερευνήθηκε ο ρόλος του εσωτερικού μάρκετινγκ στο επίπεδο δέσμευσης των εργαζομένων της ασφαλιστικής εταιρείας Generali. Αυτό που επιδιώχθηκε ήταν να μετρηθεί κατά πόσο εφαρμόζεται το εσωτερικό μάρκετινγκ στην ασφαλιστική εταιρεία

Generali, διαπιστώθηκε η συναισθηματική δέσμευση που έχουν στον οργανισμό οι εργαζόμενοι, μετρήθηκε ο βαθμός ικανοποίησης που λαμβάνουν από την εργασία τους και εντοπίστηκαν οι κυρίαρχες επιχειρησιακές αξίες που ενστερνίζονται. Στη συνέχεια διερευνήθηκε ο βαθμός κατανόησης και εφαρμογής της στρατηγικής της εταιρείας και η σχέση μεταξύ εσωτερικού μάρκετινγκ και ικανοποίησης από την εργασία. Ερευνήθηκε το κατά πόσο η εφαρμογή του εσωτερικού μάρκετινγκ μπορεί να έχει επιπτώσεις στην ικανοποίηση των εργαζομένων.

Συμπεραίνουμε λοιπόν από τα ευρήματα της έρευνας ότι επιβεβαιώνεται η θετική σχέση μεταξύ εφαρμογής πρακτικών εσωτερικού μάρκετινγκ και ικανοποίησης από την εργασία. Επίσης, επιβεβαιώνεται η σύνδεση μεταξύ πρακτικών εσωτερικού μάρκετινγκ με την δέσμευση του προσωπικού στην εταιρεία και ακόμη περισσότερο με ένα συγκεκριμένο θετικό τύπο δέσμευσης. Η εφαρμογή των πρακτικών του εσωτερικού μάρκετινγκ απαιτεί από την εταιρεία να διερευνήσει το χάσμα απόψεων που υπάρχει μεταξύ των προϊσταμένων και των υφισταμένων με απώτερο σκοπό την εξάλειψή του.

Βιβλιογραφία

Ελληνόγλωσση

- Αυλωνίτης, Γ. και Παπασταθοπούλου, Π. (2010). MarketingPlans: Πώς να σχεδιάζετε αποτελεσματικά προγράμματα μάρκετινγκ, εκδόσεις Αθ. Σταμούλη.
- Γούναρης, Σ. 2012. Μάρκετινγκ Υπηρεσιών, Rosili, Αθήνα.
- Kotler, P. (2000), Μάρκετινγκ Μάνατζμεντ, Ανάλυση , Σχεδιασμός, Υλοποίηση και Έλεγχος, Interbooks, Αθήνα,
- KotlerP. & KellerK. (2006) Μαρκετινγκ Μανατζμεντ 12^η Αμερικανική έκδοση Αθήνα Εκδόσεις Κλειδάριθμος
- Λυμπερόπουλος, Κ. και Παντουβάκης, Α. 2000. Μάρκετινγκ Υπηρεσιών ΙΙ, Πάτρα, Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο.
- Παπαδάκης Β.(2007), Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής εμπειρία - Τόμος Α», ΜΠΕΝΟΥ, Αθήνα
- Σιώμκος Γ.(2004), Στρατηγικό Μάρκετινγκ - Β έκδοση, Σταμούλη, Αθήνα

- Σιώμοκος, Ι. Γ. (1994). Συμπεριφορά Καταναλωτή & Στρατηγική Μάρκετινγκ, Τόμος Α' και Β', εκδόσεις Α. Σταμούλη.
- Τσουρβάκας Γ. (2012) Μανατζμεντ Επικοινωνιακών και Πολιτιστικών Οργανισμών Πλαίσιο, Εργαλεία, Στρατηγικές Θεσσαλονίκη University Studio Press
- Χυτήρης Λεωνίδας, (2001) Οργανωσιακή Συμπεριφορά εκδόσεις Interbooks, Αθήνα

Ξενογλώσση

- Berry, L.L., Conant, J.S. and Parasuraman, A. (1991), A framework for conducting a service marketing audit, Journal of the Academy of Marketing Science, Vol. 19, Summer, pp. 255-68,
- Berry, L.L. and Parasuraman, A., (1991), Marketing Services, Competing through quality., New York: Free Press
- Daft, R (2015) Management 12th Revised edition Boston, MA Cengage Learning Inc
- Dibb, S. and Simkin, L. (2008). Marketing planning: a workbook for marketing managers, London, South-Western Cengage Learning.
- George, W.R. (1990), Internal marketing and organizational behavior: a partnership in developing customer- conscious employees at every level, Journal of Business Research, Vol. 20, pp. 63-70,
- Grönroos, C. (1978) A Service-Orientated Approach to Mkt of Services, European Journal of Marketing, Vol. 12, No. 8.
- Grönroos, C. (1981), Internal marketing- an integral part of marketing theory, in Donnelly, J.H. and George, W.E. (Eds), Marketing of Services, American Marketing Association Proceedings Series, pp. 236-8
- Grönroos, C., (1982), Strategic management and marketing in the service sector, Swedish School of Economics and Business Administration research reports, Helsinki
- Grönroos, C. (1984) A service quality model and its marketing implications, European Journal of Marketing, vol. 18, No. 4, pp. 36-44
- Grönroos, C., (1985) Internal marketing theory and practice, in Bloch, T., Upah, G. and Zeithaml, V.A. (Eds), Services Marketing in a Changing Enviroment, American Marketing Association, Chicago, IL, pp. 41-47.

- Grönroos, C. (1990) Service Management and Marketing, Lexington Books, Lexington, MA.
- Hollifiels C.A., Wicks J.L., Sylvie G & Lowrey W. (2016, pending) Media Management : a casebook approach (Fifth edition) New York : Routledge
- Kerin, R. A. and Peterson, R. A. (1998). Strategic Marketing Problems, Cases and Comments, Prentice Hall.
- Kotler, P. (1967). Marketing Management: Analysis Planning and Control, New Jersey, Prentice-Hall.
- Kotler, P. and Cox., K. K. (1988). Marketing Management and Strategy, Prentice-Hall.
- Kotler, P. and Ferrell, O. C. (1990). Marketing: An Introduction, Prentice-Hall.
- Kung I. (2008) Strategic Management in the media : from theory to practice. London Thousand Oaks Calif: SAGE
- Locke, E.A. (1970), The nature and causes of job satisfaction, Dunnette M.D., Handbook of Industrial and Organizational Psychology, Rand McNally, Chicago, IL, 1247-349
- Locke, E.A., Shaw, K.N., Saari, L.M. and Latham, G.P. (1981), “Goal setting and task performance: 1969- 1980”, Psychological Bulletin, Vol. 90, pp. 125-52,
- Malhotra και Mukherjee, (2004) The relative influence of organizational commitment and job satisfaction on service quality of customer-contact employees in banking call centres, Journal of Services Marketing
- O'Malley, L., Story, V. and O'Sullivan, V. (2011), Marketing in a recession: retrench or invest? Journal of Strategic Marketing, Vol. 19,
- Schermerhorn J R (2012) Εισαγωγή στο Management Αθήνα, Εκδόσεις Π.Χ. Πασχαλίδης
- Taejun D, Lee, Wonjun Chung, Ronald E. Taylor, (2011), A strategic response to the financial crisis: an empirical analysis of financial services advertising before and during the financial crisis, Journal of Services Marketing, Vol. 25, No.3,
- Voinea, L. and Filip, A. (2011), Analyzing the Main Changes in New Consumer Buying Behavior during Economic Crisis, International Journal of Economic Practices and Theories, Vol. 1, No. 1,
- Walker, O., Boyd, H. and Larreche, J. (1995). Marketing Strategy: Planning and Implementation, second edition, McGraw-Hill.

Διαδικτυακοί τόποι

- <http://www.eaee.gr/cms/basic-page/183/fereggyotita-ii-solvency-ii>
- <http://www.bankofgreece.gr/Pages/el/deia/solvencyII.aspx>
- <http://www.bankofgreece.gr/Pages/el/deia/PrivateInsuranceFirms.aspx>
- <http://www.generali.gr>

Παράρτημα

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ

Η παρούσα έρευνα πραγματοποιείται από το ΠΑΝΤΕΙΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ στα πλαίσια διπλωματικής εργασίας της συντάκτριας του ερωτηματολογίου.

Οι απαντήσεις σας θα μείνουν εμπιστευτικές και ανώνυμες.

Σημειώστε με Χ τις απαντήσεις που σας αντιπροσωπεύουν καλύτερα.

Δημογραφικά

Φύλο

Ανδρας	
Γυναίκα	

Σε ποια ηλικιακή κατηγορία ανήκετε;

18-25	
26-35	
36-45	
46-55	
56-65	
66 και άνω	

Το μορφωτικό σας επίπεδο σε ποια από τις παρακάτω κατηγορίες ανήκει;

Λύκειο	
IEK	
TEI	
ΑΕΙ	
Μεταπτυχιακό	
Διδακτορικό	

Σε ποια από τις παρακάτω κατηγορίες ανήκετε :

Υψηλόβαθμο Στέλεχος	
Διευθυντικό Στέλεχος	
TeamLeader	
Διοικητικός υπάλληλος	

1^η Ενότητα : Δέσμευση στον Οργανισμό

Απαντήστε σε τι βαθμό συμφωνείτε με τις παρακάτω προτάσεις αναφορικά με τον βαθμό δέσμευσης με τον Οργανισμό στον οποίο εργάζεστε.

Συμφωνώ
έντονα

Συμφωνώ

Διαφωνώ

Διαφωνώ
έντονα

Δεν
μπορώ να
διαλέξω

1. Θα ήμουν ευτυχισμένη/ος να μείνω το υπόλοιπο της καριέρας μου σε αυτό τον οργανισμό.
 2. Αισθάνομαι τα προβλήματα του οργανισμού ως δικά μου.
 3. Δεν αισθάνομαι ότι "ανήκω" στον οργανισμό.
 4. Δεν νιώθω συναισθηματικά δεμένη/ος με τον οργανισμό.
 5. Δεν νιώθω μέλος της οικογένειας του οργανισμού.
 6. Ο οργανισμός σημαίνει πολλά για μένα.
 7. Μου είναι δύσκολο να αποχωρήσω από τον οργανισμό αυτή τη στιγμή ακόμη και αν το ήθελα.
 8. Νιώθω ότι δεν υπάρχουν εναλλακτικές στην αγορά στην υποθετική περίπτωση αποχώρησης μου από τον οργανισμό.
 9. Έχω δώσει μεγάλο κομμάτι του εαυτού μου στον οργανισμό και δεν σκοπεύω να αποχωρήσω.
 10. Ο οργανισμός αξίζει την αφοσίωση μου.
-

2^η Ενότητα : Εργασιακή Ικανοποίηση

Απαντήστε σε τι βαθμό συμφωνείτε με τις παρακάτω προτάσεις αναφορικά με τον βαθμό που είστε ικανοποιημένοι με την εργασία σας στον Οργανισμό.

Συμφωνώ
έντονα

Συμφωνώ

Διαφωνώ

Διαφωνώ
έντονα

Δεν
μπορώ να
διαλέξω

1. Είμαι ικανοποιημένος από την εργασία μου.
 2. Η εργασία μου προσφέρει προοπτικές για εξέλιξη.
 3. Πληρώνομαι ικανοποιητικά για τη δουλειά μου.
 4. Επικοινωνώ ικανοποιητικά με τους συναδέλφους μου στη δουλειά.
 5. Υπάρχει ευελιξία όταν προκύπτουν προσωπικά προβλήματα.
 6. Είναι σαφής ο ρόλος μου και οι ευθύνες μου στην εργασία μου.
 7. Οι ικανότητες μου αξιοποιούνται στη δουλειά μου.
 8. Δίνονται ευκαιρίες για εκπαίδευση και ανάπτυξη νέων δεξιοτήτων.
-

3^η Ενότητα : Ποιότητα Υπηρεσιών

Απαντήστε σε τι βαθμό συμφωνείτε με τις παρακάτω προτάσεις αναφορικά με τον βαθμό που θεωρείτε ότι στα πλαίσια της εργασίας σας στον Οργανισμό παρέχετε ποιοτικές υπηρεσίες.

Συμφωνώ
έντονα

Συμφωνώ

Διαφωνώ

Διαφωνώ
έντονα

Δεν
μπορώ να
διαλέξω

1. Κατανοώ τις συγκεκριμένες ανάγκες των πελατών μου.
 2. Όταν υπόσχομαι στον πελάτη μου ότι θα κάνω κάτι, το κάνω.
 3. Δίνω όλη μου την προσοχή όταν παρουσιαστεί κάποιο πρόβλημα.
 4. Απαντώ πάντα στα αιτήματα των πελατών μου όσο απασχολημένος/ος και να είμαι.
 5. Αντιμετωπίζω όλους τους πελάτες δίκαια.
 6. Έχω τις γνώσεις και τις ικανότητες να απαντήσω στις ερωτήσεις των πελατών.
 7. Η συμπεριφορά μου δημιουργεί κλίμα εμπιστοσύνης στους πελάτες.
 8. Όταν προκύπτει ένα πρόβλημα δίνω στον πελάτη την αμέριστη προσοχή.
-

4^η Ενότητα : Επιχειρησιακές αξίες

Απαντήστε πόσο σημαντικές είναι οι ακόλουθες αξίες στην χάραξη στρατηγικής της εταιρείας	Συμφωνώ έντονα	Συμφωνώ	Διαφωνώ	Διαφωνώ έντονα	Δεν μπορώ να διαλέξω
---	-------------------	---------	---------	-------------------	----------------------------

1. Επαγγελματική συμπεριφορά

2. Δημιουργικότητα, καινοτομία και φαντασία στην
δημιουργία ασφαλιστικών προϊόντων και υπηρεσιών

3. Κοινωνική Υπευθυνότητα

4. Ανάλυση επιχειρηματικού ρίσκου με σκοπό την
ανάπτυξη

5. Παροχή υψηλής ποιότητας υπηρεσιών σύντομα και
φίλικα

6. Ικανοποίηση προσωπικού – αίσθημα του «ανήκω»

7. Αποτελεσματική Ηγεσία

5^η Ενότητα : Στρατηγική Μάρκετινγκ

Απαντήστε σε τι βαθμό συμφωνείτε με τις παρακάτω αναφορικά με την στρατηγική μάρκετινγκ του οργανισμού στον οποίο εργάζεστε.

Συμφωνώ
έντονα

Συμφωνώ

Διαφωνώ

Διαφωνώ
έντονα

Δεν
μπορώ να
διαλέξω

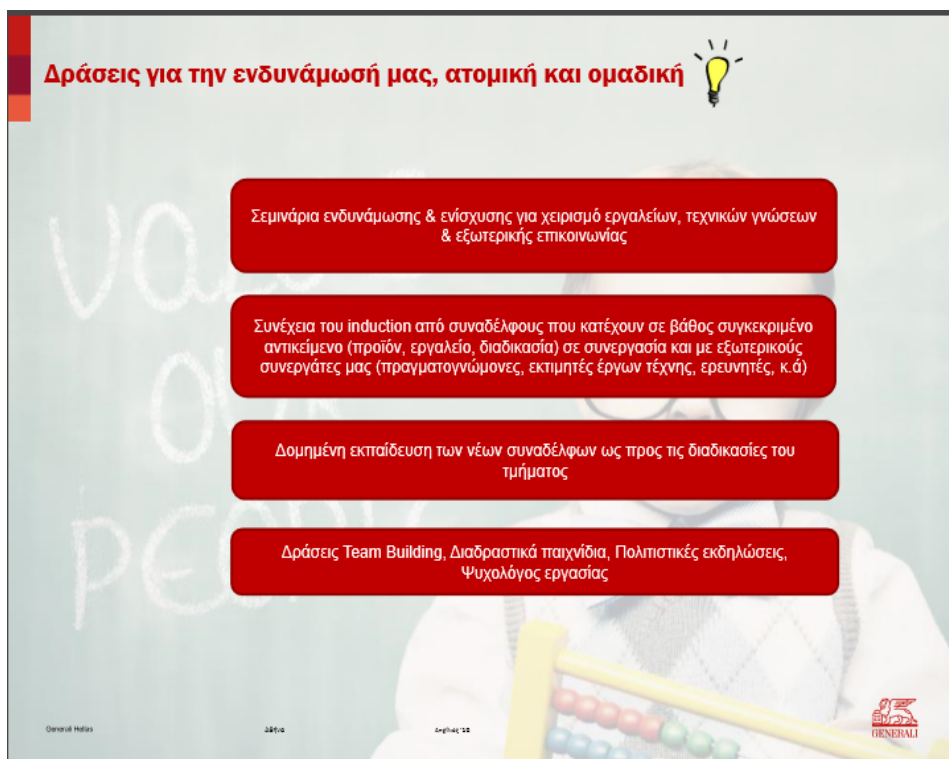
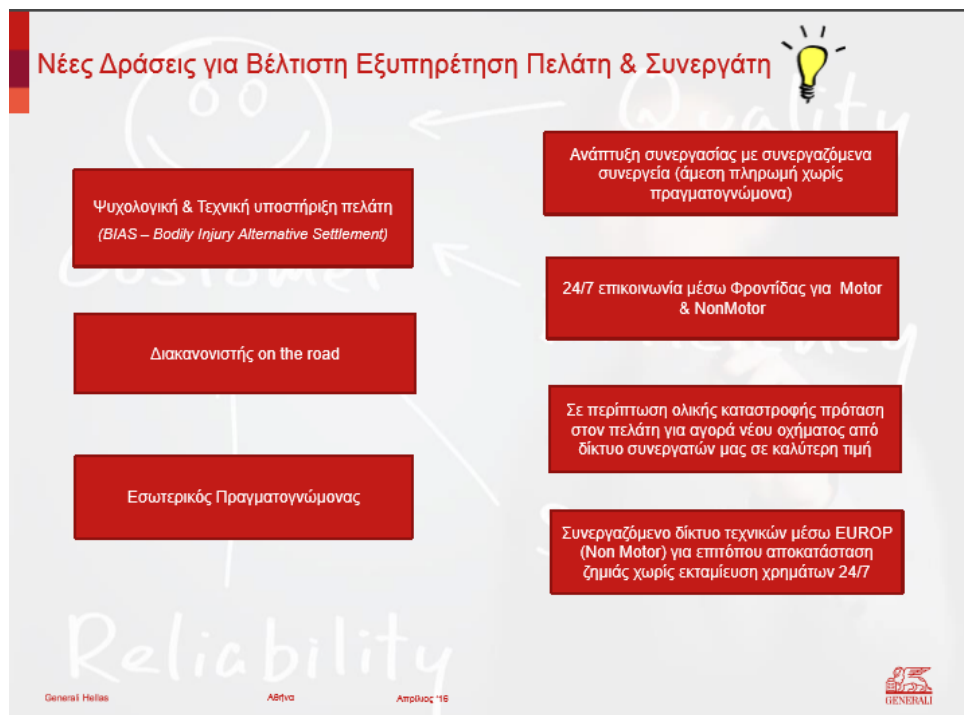
1. Η στρατηγική είναι καθαρά τοποθετημένη και προσανατολισμένη στην αγορά.
 2. Οι στόχοι του μάρκετινγκ είναι σαφείς.
 3. Οι στόχοι του μάρκετινγκ καθοδηγούν αποτελεσματικά τη στρατηγική και τα πλάνα του μάρκετινγκ.
 4. Οι στόχοι του μάρκετινγκ είναι μετρήσιμοι.
 5. Οι στόχοι του μάρκετινγκ είναι προσαρμοσμένοι στην ανταγωνιστική θέση της εταιρείας και στις διαφαινόμενες ευκαιρίες.
 6. Η διοίκηση είναι σε θέση να χαράξει ξεκάθαρη στρατηγική μάρκετινγκ, κατάλληλη για την επιδίωξη των στόχων.
 7. Η στρατηγική είναι πειστική.
 8. Η στρατηγική είναι προσαρμοσμένη στο επίπεδο του κύκλου ζωής του προϊόντος, στις στρατηγικές των ανταγωνιστών και στο πεδίο της οικονομίας.
 9. Είναι καλά οργανωμένη η εταιρεία για να συλλέγει, να διαμορφώνει και να προβάλλει ιδέες νέων προϊόντων.
 10. Υπάρχουν ομάδες στο μάρκετινγκ που χρειάζονται περισσότερη εκπαίδευση, υποκίνηση επίβλεψη ή εκτίμηση.
-

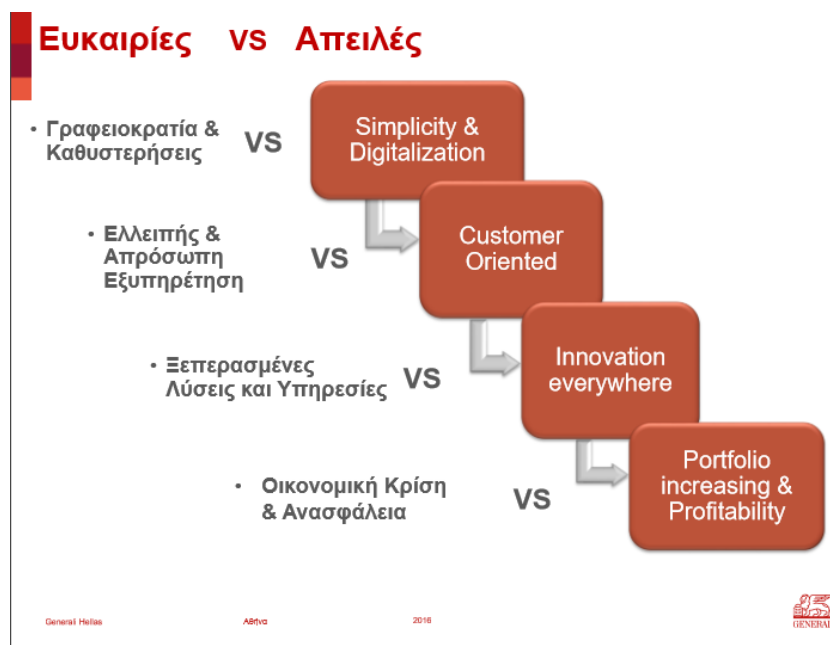
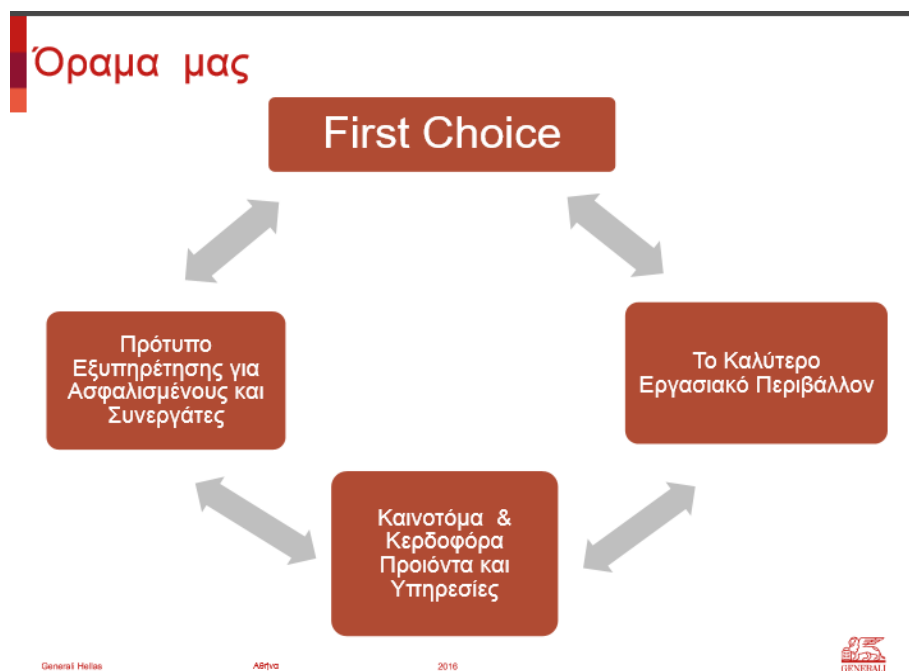
Απαντήστε σε ποιο βαθμό θεωρείτε ότι η διοίκηση της εταιρείας έχει ανάγκη πληροφόρησης για τα παρακάτω θέματα.	Συμφωνώ έντονα	Συμφωνώ	Διαφωνώ	Διαφωνώ έντονα	Δεν μπορώ να διαλέξω
Αγορά των προϊόντων/υπηρεσιών της επιχείρησης					
Νέες μέθοδοι οργάνωσης					
Εξέλιξη κλάδου στην διεθνή και εγχώρια αγορά					
Αξιοποίηση νέων τεχνολογιών					
Αξιοποίηση νέων σχημάτων συνεργασιών					
Αξιοποίηση κοινών δικτύων διανομής					
Επιχειρηματικό σχεδιασμό					

Σε ποια από τα παρακάτω αντικείμενα θεωρείτε ότι υπάρχει ανάγκη κατάρτισης στην εταιρεία.	Συμφωνώ έντονα	Συμφωνώ	Διαφωνώ	Διαφωνώ έντονα	Δεν μπορώ να διαλέξω
Μάρκετινγκ					
Πωλήσεις					
Διοίκηση Προσωπικού					
Λογιστική					
Κοστολόγηση					
Επικοινωνία					
Διαχείριση κινδύνου					
Διαχείριση χρόνου					

Ευχαριστούμε πολύ για το χρόνο σας.

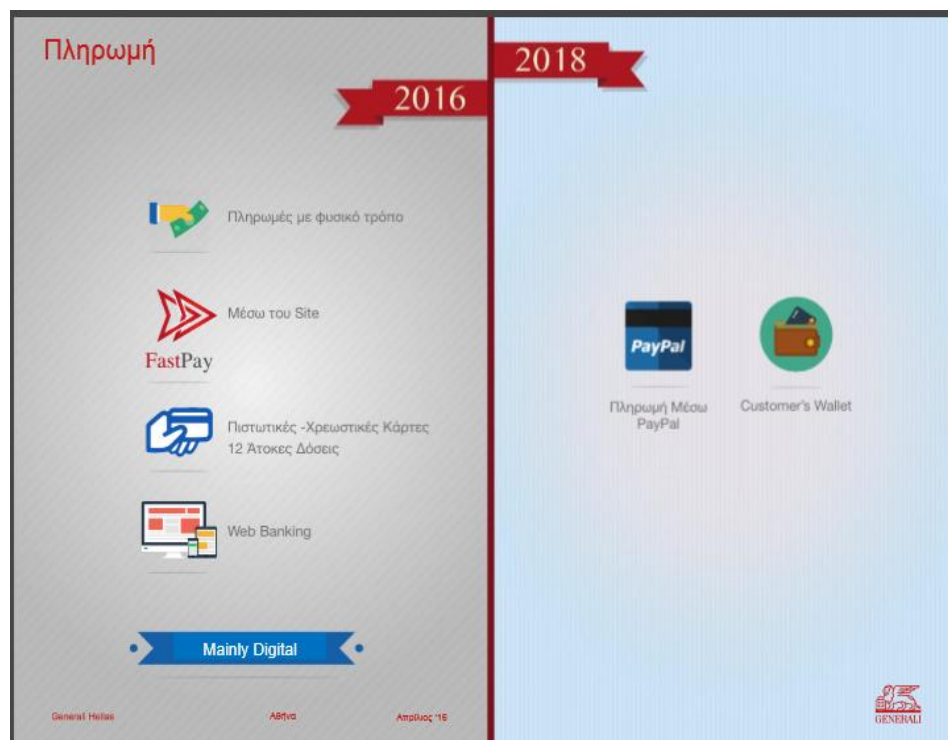
ΣΤΟΙΧΕΙΑ GENERALI

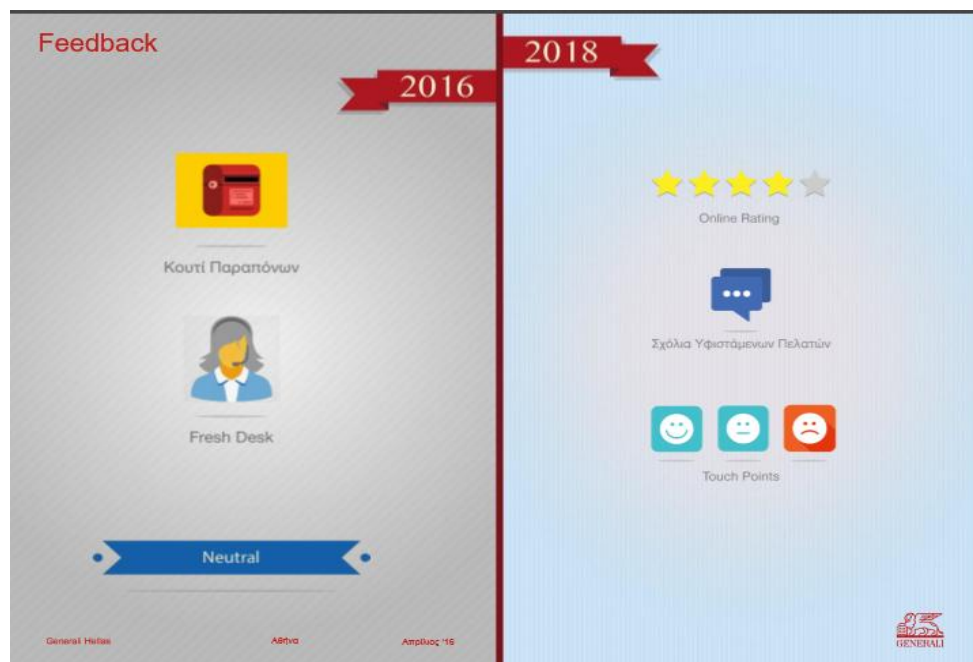
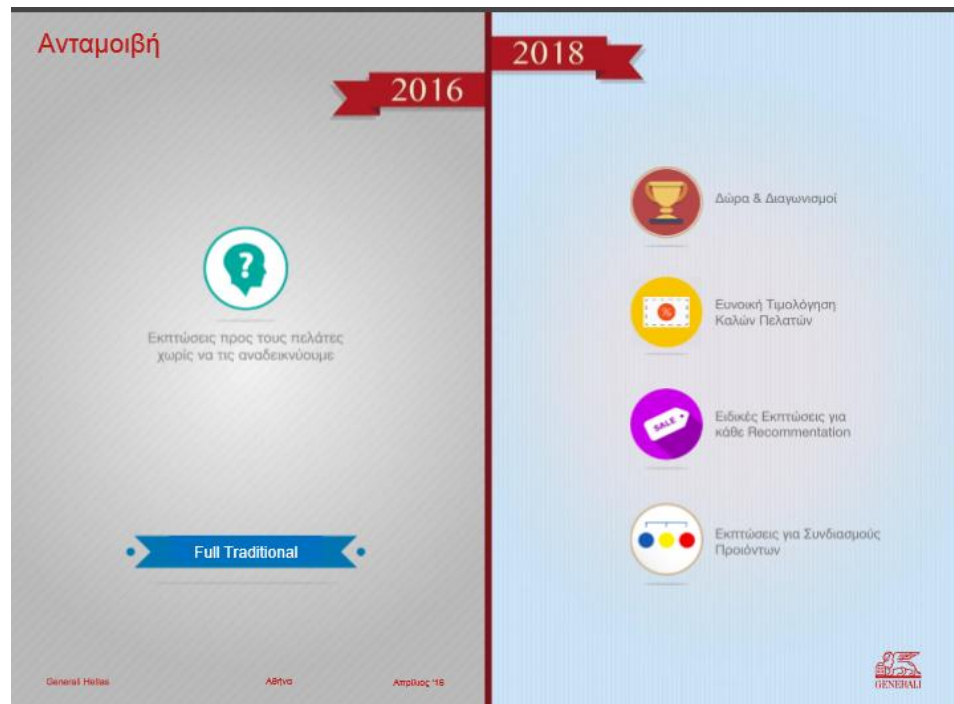




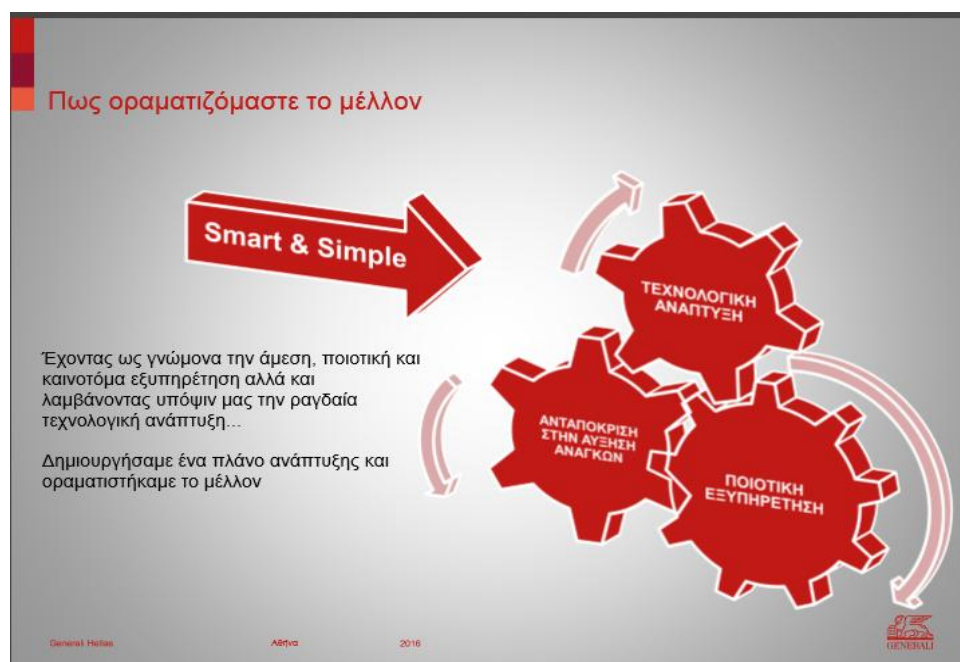
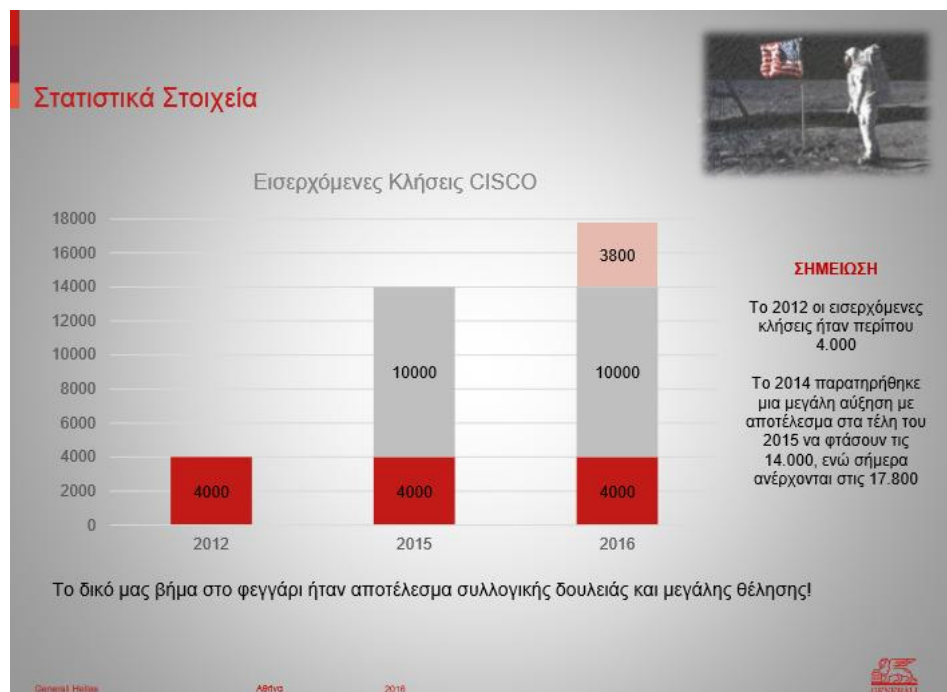










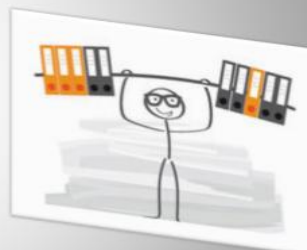


Ενδυνάμωση υπαλλήλων

Το ανθρώπινο δυναμικό μιας επιχείρησης αποτελεί το πολυτιμότερο περιουσιακό της στοιχείο και είναι ο σημαντικότερος παράγοντας για την επίτευξη των στόχων της.

Τρόποι ενδυνάμωσης υπαλλήλων

- Προσδιορισμός εργασίας και γνωστοποίηση στόχου και οράματος
 - JOB DESCRIPTION MANUAL
- Προσανατολισμός του ατόμου στο πλαίσιο του ατομικού του ρόλου
 - ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΓΝΩΣΗΣ
 - ΑΞΙΟΠΟΙΗΣΗ ΤΑΛΕΝΤΩΝ / ΔΕΞΙΟΤΗΤΩΝ
 - ΕΝΘΑΡΥΝΣΗ ΓΙΑ ΑΝΑΛΗΨΗ ΠΡΩΤΟΒΟΥΛΙΩΝ



Generali Hellas

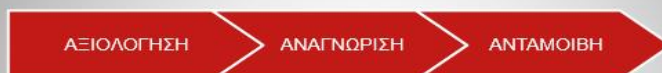
Αθήνα

2016



Ενδυνάμωση υπαλλήλων

- Ευκαιρίες, δημιουργία κλίματος πρόκλησης και συνεχούς ανάπτυξης



- Υποστήριξη, ανατροφοδότηση και καθοδήγηση από συναδέλφους όλων των τμημάτων
- Πόροι, υλικά και εξοπλισμός
- Διαφάνεια και ευελιξία στον τρόπο με τον οποίο πραγματοποιείται μια εργασία
- Δημιουργία θετικών σχέσεων μεταξύ εργαζομένων
- Συνεχής εκπαίδευση
 - ΔΙΑΔΡΑΣΤΙΚΑ ΣΕΜΙΝΑΡΙΑ
 - E-LEARNING

Generali Hellas

Αθήνα

2016



ΤΕΛΟΣ