

هفت گام استراتژیک در بازاریابی خدمات بیمه (قسمت سوم)

ترجمه و تالیف: عبدال... آستین

کارشناس ارشد مدیریت و پژوهشگر پژوهشکده بیمه

Saustian@Hotmail.com

نمی شود. دلایل مختلفی برای مراجعه یا عدم مراجعه مجدد برای خرید خدمات بیمه ای وجود دارد برخی از این عوامل تحت کنترل و برخی دیگر خارج از کنترل مدیر بازاریابی یک شرکت بیمه است.

گام پنجم: وفادار نمودن بیمه گذاران

در کام قبلی از رضایت بیمه گذاران سخن گفتیم، اما واقعیت این است که تنها رضایت بیمه گذاران سبب مراجعه آن ها به شرکت بیمه

بررسی ها نشان می دهند که دلایل اصلی و قابل کنترل از دست رفتن مشتریان عبارتند از:

۱. بالاتر بودن قیمت خدمات بیمه ای شرکت در مقایسه با رقبا علی رغم کیفیت مناسب
۲. ارائه پیشنهاد بهتر از سوی رقبا به بیمه گذار

۳. قصد بیمه گذار برای آزمون و بررسی محصولات رقبا

۴. خرید دیگران (گروه های مرجع) از شرکت های بیمه رقیب

هریک از این عوامل قابل کنترل است به شرط آن که بر این اعتقاد باشید که این کار ارزش آن را دارد یا بپذیرید که هرگونه اقدامی برای حفظ بیمه گذاران کاری مفید و سود آور است. اما از کجا باید بدانید که سود آور است یا خیر؟ برای این منظور بایستی از داده های حاصل از تحقیقات بازاریابی استفاده کنید اما به طور کلی تحقیقات انجام شده نشان می دهند که هزینه جذب یک مشتری جدید همواره بیشتر از حفظ مشتریان فعلی است. نکته دیگری این است که پیش از اینکه ارزیابی کنید که آیا فقط حفظ بیمه گذاران فعلی کاری با ارزش است یا خیر؟ باید اهداف خود را تعریف کنید، به عبارت دیگر مشخص کنید از بیمه گذاری که مجدداً به شما مراجعه کرده چه انتظاری دارید، یعنی:

• آیا می خواهید بیمه گذار از همان پوشش بیمه قبلی خود مجدداً خرید کند؟
 • آیا انتظار دارید که چون خدمات شما در آن

رشته بیمه ای که او خریده است مناسب بوده، بیمه گذار بیمه نامه جدیدی از شما بخرد؟

• آیا انتظار دارید بیمه گذار، مشتریان جدیدی را به شما معرفی کند که آن ها نیز از خدمات شما خرید کنند؟

و ...

تعیین این اهداف و شفافیت آن ها تا حد زیادی کمک می کند تا برنامه ای مناسب برای جلب اعتماد بیمه گذاران و برقراری ارتباط سازنده با آن ها طراحی و اجرا نمایید.

برای کسب وفاداری مشتریان چهار روش پیشنهاد می شود که هر یک از آن ها را توضیح می دهیم.

۱- روش بهبود تصویر ذهنی شرکت در جامعه

در این حالت ابتدا باید دلایلی که بیمه گذاران شرکت را ترک می کنند و یا اینکه به آن مراجعه نمی کنند را بررسی کنید برای مثال بیمه گذار ممکن است بگوید:

• مطمئن نیستم که خدمات مناسبی دریافت خواهم کرد

• دیگران (گروه های مرجع) از شرکت بیمه دیگری خرید می کنند

• این شرکت خیلی کوچک است و قادر به پرداخت خسارت های سنگین نیست

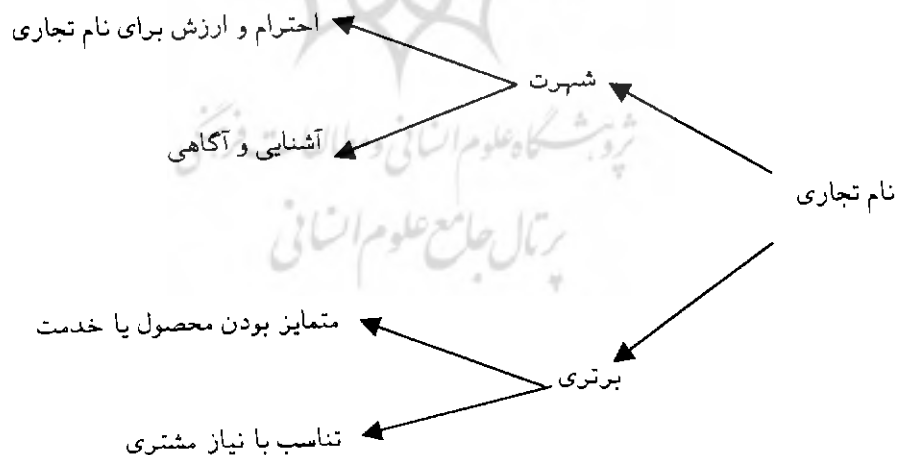
به دقت به این دلایل نگاه کنید و درباره آن ها تأمل کنید، آن ها به روشنی نشان می دهند که بیمه گذار مطمئن نیست که خرید از شما کار درستی

آن ها گذشت همانند نژاد پرستی و بیماری ایدز و در واقع به این وسیله ارزش های معنوی و انسانی را در نام تجاری خود هویدا ساخته است. به این ترتیب نه تنها شرکت از شهرت بالایی برخوردار است بلکه مشتریان بیشتری را جلب کرده و و فروش خود را حتی تا ده برابر افزایش داده است.

صاحب نظران برجسته بازاریابی و مدیریت معتقدند که نام تجاری بر پایه دو عنصر شکل می گیرد که هر یک از این دو عنصر به عناصر جزئی تری قابل تفکیک هستند. این عناصر عبارتند از شهرت و برتری که عنصر شهرت نقش اصلی در وفادار کردن مشتریان دارد و عنصر برتری در ترغیب مشتری به خرید بیشتر نقش اصلی را ایفا می کند. (شکل ۱۱)

است یا خیر. این دسته از بیمه گذاران یا به همین صورت باقی می مانند و خرید نمی کنند و یا به سراغ شرکت های رقیب می روند. اگر در چنین وضعیتی هستید پس باید سعی کنید تصویر ذهنی شرکت خود را ارتقاء بخشید. مشهور بودن نام تجاری، سبب جلب بیمه گذاران بیشتری می شود و حتی باعث می شود آن ها احساس کنند که خرید درستی انجام داده اند.

نکته دیگر این است که نام تجاری می تواند منعکس کننده ارزش هایی باشد که به آن ها پایبند هستید و در واقع ارزش های مشترک میان شما و بیمه گذاران را نشان می دهد. برای مثال شرکت بنتون (Benton) بر روی ارزش هایی پافشاری می کند که نمی توان به راحتی و بی تفاوت از کنار



(شکل ۱۱. نام تجاری و عناصر آن)

۲- شناخت بیمه گذاران

جلب اعتماد و وفادار کردن مشتریان و در واقع همان بیمه گذاران است. بدون شک در محله یا خیابانی که

شناخت مشتری روش متداول و سنتی در

زندگی می کنید. فروشنده ها و مغازه داران محل سبزی فروش، بقال و قصاب شما را به عنوان مشتری خود می شناسند و حتی با نام کوچک صدا می زنند آن ها حتی می دانند چه می خواهید بدون این که حرفی بزنید و در برخی موارد به شما تخفیف هم می دهند.

اما در دنیای وسیع تجارت امروزی و وجود شعبات، فروشگاه ها و نمایندگی های مختلف در نقاط مختلف کشور به عنوان یک شرکت بیمه و یا مدیر بازاریابی با دهها هزار مشتری، باید سعی کنید تا آنجا که می توانید از همان روش های متداول و معمول بهره بگیرید و با به کارگیری فنون شناخت، بیمه گذاران را به خود وفادار سازید. توجه کنید که شناخت برای حفظ بیمه گذاران بسیار موثر و کارا است.

شرکت های مختلف برای جلب اعتماد و وفادار نمودن مشتریان از استراتژی های متفاوت و ابزارهای گوناگونی چون اعطای امتیاز، تخفیف و ... استفاده می کنند اما با این همه قادر نیستند تعیین کنند مشتری که به آن ها مراجعه کرده مشتری جدیدی است یا اینکه کسی است که قبلاً نیز از آن ها خرید کرده است. جلب اعتماد و وفادار سازی بیمه گذاران کاری دشوار و حساس است و اگر دقت کافی صورت نگیرد حتی ممکن است سبب از دست دادن مشتریان و صدمه به نام تجاری شرکت شود. در حال حاضر اگر بیمه گذاری برای بار دوم به شرکت مراجعه کند آیا بدون اطلاع و اظهار خود وی قادر به شناسایی و انطباق برخورد با او می باشید؟ آیا این امر در نحوه

برخورد با بیمه گذاران منعکس می شود؟

شناخت بیمه گذاران در وفادار نمودن آنان بسیار موثر است زیرا سبب می شود بیمه گذار خود را فردی خاص و مهم احساس کند، بنابراین حتماً از این روش استفاده کنید ضمن این که این روش هیچ گونه هزینه ای را حداقل به طور مستقیم ندارد در حالی که سایر روش ها هزینه های بالاتری دارند.

۳- اعطای جوایز و تشویق بیمه گذاران

زمانی که فشار رقابتی بسیار زیاد است و تمرکز رقابت بر روی عنصر قیمت از مجموعه عناصر آمیخته بازاریابی است و یا زمانی که می خواهید از بیمه گذاران اطلاعاتی به دست آورید استفاده از جوایز روش موثری است اجرای طرح اعطای جوایز به بیمه گذاران اگر به درستی به اجرا گذاشته شود روش مناسب برای جلب اعتماد و حفظ بیمه گذاران است یعنی باید ابتدا با استفاده از اطلاعات حاصل از تحقیقات بازار اثربخشی این روش مورد بررسی قرار گیرد. برای کسب نتایج مورد نظر به چند نکته توجه کنید:

قبل از هرکاری بیمه گذارانی را که می خواهید کاری خاص برایشان انجام دهید مشخص کنید. معیار انتخاب ممکن است میزان وفاداری به شرکت و یا ارزشی که برای شرکت می آفرینند باشد. اجرای طرح های مختلف برای جلب اعتماد و وفادار نمودن گروهی از بیمه گذاران خیلی بهتر از اجرای این طرح برای همه مشتریان است زیرا یک طرح خوب طرحی است که میان بیمه گذاران هدف و بیمه گذاران گذری که از بد حادثه اینجا به پناه آمده اند تفاوت

کمتری دارد که جایزه او را نسبت به شرکت علاقه مند نماید. همچنین استفاده از پاداش نیابستی محدود به دوره زمانی خاصی باشد، مثلاً تنها در صورتی که تا تاریخ معینی بیمه گذار بیمه نامه خریداری کند، جایزه ای دریافت کند و یا اینکه تاریخ مشخصی برای استفاده از جایزه معین شود برای مثال مسافرت به یک مکان تفریحی تنها تا یک ماه پس از دریافت جایزه امکان پذیر باشد.

بنابراین روش هایی که نیاز به محاسبات پیچیده دارند و یا در مدت محدودی قابل استفاده اند، روش های چندان مناسبی برای اعطای پاداش به بیمه گذاران نمی باشند.

یک روش بهتر و شاید موثرتر برای اعطای پاداش به بیمه گذاران این است که عرضه پاداش ها را به گونه ای در آورید که ارزش معنوی جایزه اعطا شده بسیار بالاتر از ارزش مادی آن ها باشد در این صورت حتی روش های ساده ای چون اعطای کوپن های تخفیف، مسافرت و ... نیز به مراتب موثر خواهند بود. امتیازات ویژه همانند اعطای خط اینترنتی ویژه پر سرعت به یک بیمه گذاری که بیمه کامپیوتر خریداری کرده است می تواند به همراه مشوق های غیر مادی همانند حضور در مراسمی برای این منظور با مشارکت مقامات بالای سازمانی صورت گیرد.

نکته ای که در اعطای جوایز به بیمه گذاران توجه به آن ضروری است این است که هر نوع پاداش یا هر روش قدردانی از بیمه گذاران که سبب افزایش ارزش نزد آن ها گردد بسیار شدید تر از روشی است

قابل می شود. روشی را که برای تشویق و تشکر از بیمه گذاران وفادار خود بر می گزینید، ترجیحاً روش هایی باشد که قابل استفاده مجدد است زیرا این روش ها جذابیت بیشتری دارند، تا این که صرفاً بیمه گذار مقداری تخفیف نقدی و یا بن خرید کالایی خاص را دریافت کند. به عبارت بهتر در این روش ها تا آنجا می توانید که امکان استفاده از کالاها یا خدمات متنوع را بدهید.

در انتخاب نوع پاداش اعطایی به بیمه گذاران بسیار دقیق باشید و وسواس به خرج دهید. هرگز بدون کسب اطلاعات لازم به کمک تحقیقات بازاریابی به انتخاب یک نوع خاص از پاداش صرفاً بر مبنای ذهنیات و یا تجربیات خود نپردازید. همچنین در اعطای جوایز به گونه ای عمل کنید که هم احتمال برد و هم سطح آن را جذاب سازید برای مثال اعطای یک سکه بهار آزادی به ده بیمه گذار از مجموع دهها هزار بیمه گذار سطح و احتمال بالایی را ایجاد نمی کند همان طور که اعطای یک عدد اتومبیل نیز به دهها هزار بیمه گذار احتمال بالایی را نمی آفریند هرچند که سطح جذابیت آن مطلوب است. بنابراین جایزه باید به گونه ای باشد که از نظر بیمه گذار ارزشمند تلقی گردد ضمن این که احتمال دریافت آن نیز منطقی باشد. نکته دیگری که در اعطای جایزه به بیمه گذاران باید به آن توجه کنید این است که اگر بیمه گذار برای استفاده از جایزه لازم باشد کارهای پیچیده و محاسباتی انجام دهد برای مثال با خرید هر بیمه نامه امتیازی بگیرد و این امتیازها را جمع کند تا زمانی که به مقدار خاصی برسد، احتمال

۴. مشارکت دادن بیمه گذاران

چهارمین روش مناسب برای جلب اعتماد و وفادار کردن بیمه گذاران اجرای طرح مشارکت است بر اساس این طرح شرکت بیمه، بیمه گذاران را در انجام فعالیت های خود مشارکت می دهد و به این طریق حس تعلق و تعهد آن ها را نسبت به خدمات خود گسترش می دهد.

مشارکت بیمه گذاران می تواند بسیار گسترده باشد. برای مثال بیمه گذاران می توانند شرکت بیمه را در کارهایی و استخدام به ویژه برای بخش فروش و بازاریابی یاری کنند و از آنجا که این بیمه گذاران هستند که با این دسته از کارکنان به صورت مستقیم در ارتباط اند لذا در انتخاب خود بسیار دقت خواهند کرد. روش دیگر برای مشارکت بیمه گذاران این است که شرکت به صورت منظم و ادواری در شعبات یا دفاتر خود جلساتی برگزار نموده و از عموم بیمه گذاران دعوت نماید تا درباره بهبود روش های خدمت رسانی اظهار نظر کنند.

علی رغم آنچه که در نگاه اول ممکن است به نظر برسد با تامل و دقت می توان دریافت که زمینه های متعدد و گسترده ای برای مشارکت بیمه گذاران در فعالیت های بیمه ای وجود دارد البته این وظیفه مدیریت است که برای این مشارکت در چارچوب برنامه مشخص طرح و روش اجرایی مناسب را پیشنهاد و ارائه دهد بدیهی است که برای انتخاب روش مناسب برای اجرای مشارکت در هر شرکت باید بررسی های کامل و جامعی صورت گیرد و با کمک داده های حاصل از تحقیقات بازاریابی

که تنها به ارائه منافع مادی اندکی محدود شود. برای دانستن اینکه چه چیزی ارزش بیمه را در نزد بیمه گذاران افزایش می دهد بایستی از روش های تحقیقات بازاریابی بهره بگیرید و با کمک داده های حاصل به انتخاب طرح تشویقی مناسب پردازید.

توجه داشته باشید که به صورت مستمر و برای مدت طولانی از یک نوع روش تشویقی یا اعطای پاداش استفاده نکنید چرا که به مرور زمان، جذابیت روش های مختلف تغییر می کند. بنابراین لازم است به صورت مستمر بازار را زیر نظر داشته باشید و روش های خود را متناسب با خواست بیمه گذاران اصلاح کنید.

برای اجرای طرح پاداش مناسب بهتر است که میان بیمه گذاران مختلف تفکیک قایل شوید به عبارت دیگر برای رشته های مختلف و بیمه گذاران مختلف، طرح های متفاوتی را به اجرا در آورید برای مثال پاداشی را که برای بیمه گذاران عمده در نظر می گیرید با بیمه گذاران کوچک متفاوت سازید و اینکه بیمه گذاران را بر چه اساسی دسته بندی و تفکیک کنید به اهداف بازاریابی بستگی دارد.

نکته آخر اینکه مسئله استمرار ارتباط با بیمه گذاران را به طور جدی پیگیری و اجرا کنید ارتباط مستمر با بیمه گذاران در ایجاد رابطه صمیمانه و تقویت طرح اعطای پاداش و جوایز بسیار موثر است. ارتباط مستمر روشی است که سبب افزایش اثربخشی طرح پاداش می گردد و به بهتر شدن نتیجه آن کمک شایان توجهی می نماید که در نهایت افزایش فروش خدمات بیمه ای را به دنبال دارد.

عبارت دیگر نا مرتب و غیر قابل پیش بینی است اما نوع ارتباط او با شرکت، ارتباطی عمیق و بلند مدت است، روش مناسب پیشنهادی روش اعطای جوایز است.

شکل (۱۲)

حالت اول	حالت دوم	نوع معاملات	نا مرتب
حالت سوم	حالت چهارم	بیمه گذار	مرتب

عمیق(بلندمدت) سطحی(کوتاه مدت)

نوع رابطه بیمه گذار

حالت دوم: در این حالت نیز میزان دفعات معامله یا مراجعه بیمه گذار به شرکت تابع نظم خاصی نیست و نوع ارتباط نیز کوتاه مدت و سطحی است، در این حالت استفاده از شیوه بازاریابی و بهبود تصویر ذهنی شرکت پیشنهاد می شود.

حالت سوم: زمانی است که تعداد دفعات مراجعه بیمه گذار به شرکت تابع نظم و قابل پیش بینی است برای مثال بیمه گذار در پایان هر سال به شرکت یک بار مراجعه دارد یا به عبارت دیگر بیمه گذار به صورت مکرر از شرکت خرید می کند و نوع رابطه وی نیز عمیق و بلند مدت است برای این دسته از بیمه گذاران که در واقع بهترین بیمه گذاران هستند استفاده از طرح مشارکت بیمه گذاران توصیه می شود.

حالت چهارم: اگر تعداد دفعات مراجعه بیمه گذار به شرکت بیمه مرتب و منظم باشد و در ضمن نوع رابطه وی با شرکت سطحی باشد، طرح مناسب برای جلب وفاداری طرح شناخت بیمه گذاران

بهترین و موثرترین شکل همکاری تعریف شود. هیچ مدیر خردمندی انتظار ندارد که ما بدون انجام بررسی های لازم از بهترین روش شارکت سخن بگوییم و نسخه واحدی را برای همه توصیه کنیم اما به طور کلی مشارکت بایستی با توجه به خواست و انتظارات بیمه گذاران صورت گیرد و نه آنچه که مدیران شرکت های بیمه خود دوست دارند یا می پندارند مناسب است، به عبارت دیگر مشارکت سازنده فرایندی رسمی میان شرکت بیمه و بیمه گذار به منظور رفع مشکلات و بهبود خدمت رسانی شرکت است، نه ابزاری برای معرفی مدیران و یا تحقق خواسته های آنان.

انتخاب روش مناسب

تا کنون چهار روش را برای جلب اعتماد و وفادار نمودن بیمه گذاران به صورت خیلی خلاصه مطرح کردیم اکنون این سؤال مطرح می شود که در هر موقعیت خاص کدام یک از روش ها بهتر عمل می کنند یا به عبارت دیگر از کدام روش استفاده کنیم؟ در پاسخ به این سؤال خردمندان باید گفت که برای انتخاب طرح مناسب به چند عامل بایستی توجه کرد. این عوامل به صورت اجمالی در شکل ۱۲ قابل مشاهده اند. همچنان که در شکل ۱۲ آمده است در محور عمودی تعداد دفعات معاملات و در محور افقی نوع رابطه با بیمه گذار تعریف شده اند با در نظر گرفتن این دو عامل اساسی چهار حالت مختلف قابل تصور است؛

حالت اول: در این حالت میزان دفعات معامله بیمه گذار با شرکت تابع نظم خاصی نیست یا به

است. بیمه تسهیل و به صرفه می سازند و در واقع ارتباط نزدیکی میان انگیزش کارکنان و رضایت مشتریان وجود دارد. حداقل چیزی که می توان گفت این است که کارکنان ناراضی، بیمه گذاران راضی را موجب نمی شوند. با اندکی دقت در می یابید که در پنج گام استراتژیکی که تا کنون بحث کردیم، کارکنان دارای اهمیت ویژه ای بودند برای مثال در مبحث انواع ارتباط بیمه گذاران با شرکت بیمه در برخورد فیزیکی، روشن است که نقش کارکنان بسیار برجسته است زیرا این کارکنان هستند که چنین ارتباطی را به وجود می آورند.

از نظر مدیریت، روش های مختلفی برای ایجاد انگیزه در کارکنان وجود دارد. از پرداخت حقوق و دستمزد بیشتر تا تفویض اختیار و در نهایت مدیریت مشارکتی، اما به طور کلی در مدیریت کارکنان از دیدگاه بازاریابی و کسب رضایت بیمه گذاران به دو نکته بایستی توجه شود:

الف. نوع خدمات و نیازهای متفاوت

ب. نگرش نوین به مدیریت کارکنان

نوع خدمات و نیازهای متفاوت

شرکت بیمه ای موفق است که با مدیریت صحیح کارکنان، به کسب مزیت و برتری رقابتی استراتژیک در مقایسه با رقبا دست یابد. برای مدیریت صحیح بایستی به تفاوت خدمات در بخش های مختلف سازمان و نیازهای خدماتی هر یک توجه نمود. به طور کلی خدماتی که به بیمه گذاران ارائه می شوند بسیار گسترده بوده و دارای طیف متنوعی هستند اما به منظور به کارگیری روش

یک سؤال

اکنون که با انواع روش های وفادار نمودن بیمه گذاران و ابزار مناسب برای انتخاب روش مطلوب آشنا شدید این سؤال مطرح است که به عنوان مدیر بازاریابی یک شرکت بیمه، آیا می دانید میزان وفاداری بیمه گذاران شما چقدر است؟ آیا تا کنون به ارزیابی میزان وفاداری بیمه گذاران خود پرداخته اید؟ اگر فرض کنیم در سال گذشته ۶۰۰۰ بیمه گذار داشته اید و امسال ۵۰ درصد این بیمه گذاران همان بیمه گذاران سال قبل هستند آیا به عنوان یک مدیر بازاریابی قضاوت شما این است که میزان وفاداری بیمه گذاران ۵۰ درصد است؟ چه دلالی در توجیح پاسخ خود دارید؟

گام ششم: کارکنان و اهمیت خدمت به بیمه گذاران

کیفیت خدمات بیمه ای تا حدود زیادی به روش برخورد کارکنان شرکت با بیمه گذاران بستگی دارد. خدمات به طور کلی دارای ویژگی های خاصی هستند و یکی از این ویژگی ها این است که فرایند ارائه خدمت به مشتریان از کارکنان سازمان یا خدمت دهنده قابل تفکیک نیست، به عبارت دیگر کارکنان بخشی از کیفیت خدمت هستند بنابراین یک شرکت بیمه که به دنبال بهبود کیفیت خدمات خود است باید به روش مدیریت کارکنان توجه جدی مبذول دارد و به نیازهای آنان توجه کند. آثار و پیامدهای مدیریت صحیح کارکنان بی شمار است، کارکنان با انگیزه برخوردها و ارتباط بیمه گذاران را با شرکت

مناسب برای مدیریت کارکنان، این خدمات را بر اساس دو خصوصیت یا ویژگی دسته بندی می کنیم. این دو ویژگی عبارتند از استمرار یا تناوب ارتباط و عمق یا سطح ارتباط با بیمه گذاران. بنابراین خدمات متفاوتی با توجه به نیاز به استمرار ارتباط و عمق آن با بیمه گذاران خواهیم داشت.

استمرار ارتباط با بیمه گذاران

برخی خدمات شرکت های بیمه به ارتباط مداوم و مستمر کارکنان با بیمه گذاران نیاز دارند در حالی که برخی دیگر تنها به تلاشی مختصر و کوتاه نیاز دارند. برای مثال استمرار ارتباط در هنگام خرید بیمه ممکن است با تنها یک یا دوبار مراجعه در برخی رشته های بیمه ای و با بارها مراجعه و ارتباط در برخی دیگر از انواع رشته های بیمه ای صورت بگیرد. آیا تناوب و استمرار مراجعه و ارتباط با بیمه گذار در خرید بیمه شخص ثالث با بیمه عمر و پس انداز یکسان است؟

قاعده کلی این است که هرچه مدت زمان تماس بیمه گذار با کارکنان شرکت بیشتر باشد، تلاش بیشتری لازم است تا سطح کیفی خدمات در تماس های مختلف یکسان باقی بماند. منظور از یکسان بودن سطح کیفی خدمات در تماس های مختلف ثبات رویه در برخورد با بیمه گذار است، یعنی چنین نباشد که در برخورد اول، بیمه گذار ارتباطی بسیار گرم و صمیمانه را تجربه کند اما در ارتباط های بعدی شاهد برخورد اداری، رسمی و کاملاً سرد باشد چنین امری نتیجه ای جز نا رضایتی بیمه گذار در پی نخواهد داشت. نکته دیگر قابل توجه

در زمینه استمرار ارتباط با بیمه گذاران این است که ممکن است بیمه گذار برای دریافت خدمتی با چند فرد مختلف از کارکنان شرکت در بخش های مختلف ارتباط برقرار کند در این حالت نیز باید اطمینان یابید که سطح کیفی خدمات و ارتباط کارکنان با بیمه گذاران در حد استانداردهای تعریف شده قرار داشته باشد. برای مثال چنین نباشد که کارمند واحد صدور با گرمی و دوستانه با بیمه گذار برخورد نماید ولی رئیس شعبه و یا کارمند دیگری در بخشی دیگر کاملاً رسمی و سرد با بیمه گذار برخورد کند و کیفیت ارتباط از واحدی به واحد دیگر و یا از کارمندی به کارمند دیگر و یا حتی از سطح سازمانی در مقایسه با سطوح سازمانی دیگر متفاوت باشد.

سطح ارتباط با بیمه گذاران

در بسیاری مواقع اگرچه ممکن است دفعات یا تناوب ارتباط بیمه گذار با کارکنان شرکت زیاد باشد اما این ارتباط چندان عمیق نیستند و به تبادل چند کلمه و یا تبادل اطلاعات سازمانی در خصوص شرایط بیمه نامه، سیاست ها و رویه های شرکت و ... محدود می شود.

نیاز به برقراری ارتباط عمیق با بیمه گذاران زمانی وجود دارد که بیمه گر و یا بیمه گذار بخواهند ارزیابی دقیقی از یکدیگر و نیازهایشان داشته باشند تا به راه حل درست و یا انتخاب مناسب دست بزنند. برای ایجاد ارتباط عمیق موثر با بیمه گذاران ضروری است که کارکنان از پشتکار کافی برخوردار باشند و قدرت تصمیم گیری و عمل بدون نیاز به رجوع به

رئیس شان را داشته باشند و بتوانند خودشان بدون کمک بالا دستی ها به دست و پنجه نرم کردن با مسائل و مشکلات پردازند. اگر کارکنان قادر به ایجاد ارتباط در این سطح نباشند، مسائل و مشکلات بسیاری لاینحل مانده و به سطوح بالاتر سازمانی منتقل می شوند در نتیجه هم مدیریت بایستی وقت بیشتری را صرف کارهای روزمره و جاری نماید و هم اینکه وقت و زمان بیشتری از بیمه گذار گرفته می شود که نتیجه آن از دست رفتن بیمه گذار و یا عدم رضایت او خواهد بود.

حال که با دو بعد یا جنبه از ارائه خدمات یعنی استمرار و تناوب و عمق ارتباط با بیمه گذار آشنا شدیم می توانیم خدمات را با توجه به این ابعاد به چهار دسته کلی تقسیم کنیم که عبارتند از:

۱. خدمات ویژه: اگر مراجعه بیمه گذار به شرکت بیمه تصادفی و یا نا مرتب و میزان تماس های او با کارکنان شرکت نیز کوتاه است باید به گونه ای با او برخورد شود که احساس کند فرد خاصی است. احساس مهم بودن با ارائه خدمات ویژه صورت می گیرد یعنی اینکه کارکنان شرکت با صبر و حوصله به حرف های او گوش می دهند و اجازه می دهند که خواسته ها و نیازهایش را بازگو کند و در نهایت با احترام او را بدرقه می کنند.

۲. خدمات دوستانه: در این حالت کارکنان بایستی ارتباطی دوستانه با بیمه گذاران برقرار کنند. البته منظور از ارتباط دوستانه خروج از دایره ضوابط سازمانی نیست و لازم است که کارکنان از استقلال و اختیارات کافی برای این منظور برخوردار باشند.

برای برقراری ارتباط دوستانه کارکنان باید از مهارت های اجتماعی و ارتباطی همانند خوب گوش دادن، توجه به نیازهای افراد و اظهار همدلی و همراهی و متقاعد سازی برخوردار باشند.

۳. خدمات متمرکز: زمانی که تعامل بیان بیمه گذار و کارکنان شرکت کوتاه و سطحی است این نوع خدمت دهی مناسب است. در این حالت نیاز نیست که کارکنان اطلاعات گسترده ای در خصوص همه جوانب فنی بیمه داشته باشند و در واقع در این سطح از ارتباط برقراری ارتباط موثر و عوامل فیزیکی مهم تر از اطلاعاتی است که بین بیمه گذار و کارکنان رد و بدل می شود. برای مثال شلوغ نبودن شعبه، راهنمایی بیمه گذاران و احترام به آن ها تاثیری ارتباطی در بیمه گذاران ایجاد می کند که آن ها را به ارائه خدمات با کیفیت از سوی شرکت متقاعد می سازد.

۴. زنجیره خدمات: در این حالت خدمت رسانی به بیمه گذاران، ثبات رفتار کارکنان شرکت بیمه در بخش های مختلف و در زمان های مختلف نقش عمده ای دارد. کارکنان کلیه قسمت ها باید در خصوص شرکت و خدمات بیمه ای آن اطلاعات کافی داشته باشند و به پرسش های احتمالی بیمه گذاران پاسخ مناسب بدهند یا به شکایات آنان به موقع رسیدگی کنند و به رفع مشکل پردازند.

مدیریت کارکنان در بخش های مختلف و

توجه به نوع خدمات

مانند هر شرکت خدماتی دیگری، شرکت بیمه نیز از بخش های مختلف تشکیل می شود که هر

بپردازند، یعنی مدیران عالی باید کارکنان را با توجه به محل کارشان دسته بندی و سپس هر بخش را از جهت نوع فعالیت، مهارت های مورد نیاز، نقش در ایجاد ارزش برای بیمه گذاران، اهمیت در زنجیره خدمات شرکت و ... مورد بررسی قرار دهند و به کمک داده های حاصل سیاست های مناسب را به کار گیرند تا با ایجاد انگیزش، روحیه و پشتکار لازم در کارکنان، کیفیت خدمت رسانی خود را افزایش دهند.

در اینجا لازم می دانم به علامتی گمراه کننده که اغلب سبب اشتباه می شود اشاره کنم و آن اینکه کیفیت خدمات شرکت با گرفتن ایزوها و گواهی نامه های استاندارد بهبود نمی یابد بلکه کیفیت خدمات چیزی است که در درون سازمان است و داشتن گواهی نامه استاندارد کیفیت خدمات، ایزوها و یا هر نوع مدرک و سند دیگری دلیل بر اینکه کیفیت خدمات شرکت در حد مطلوبی است نمی باشد و چنین تصور اشتباهی گمراه کننده و حتی ممکن است ادامه حیات بلندمدت سازمان را با خطر مواجه کند چرا که ایزوها و گواهی های استاندارد تنها دلیلی بر وجود حداقل استانداردها هستند.

نگرش نوین به مدیریت کارکنان

علی رغم اینکه در چه بخشی از سازمان یا در چه سطحی از سطوح سازمانی فعالیت دارید، به عنوان یک مدیر نقش شما تغییرات زیادی کرده است. توجه به کارکنان و مدیریت صحیح آنان یعنی رسیدگی و خدمت رسانی به مشتریان و بیمه گذاران.

قسمت نیازمند روش های خاص خود در خدمات رسانی و مدیریت کارکنان است. در شکل ۱۳ این موضوع در قالب مثال نشان داده شده است.

شکل (۱۳)

سطح ارتباط

واحد حسابداری	واحد صدور
واحد اتکایی	واحد خسارت

تناوب یا دفعات ارتباط

در هر قسمت از دوائر شرکت انتخاب کارکنان آموزش های مورد نیاز، تفویض اختیار، غنی سازی شغلی و انگیزش نیازمند روش های متفاوتی است زیرا شرایط و نوع خدمت رسانی و عمق روابط و تعامل هر یک از این واحدها با بیمه گذاران متفاوت است. این موضوع یکی از ضعف های موجود در ساختار فعلی شرکت های بیمه است. نویسندگان این سطور خود به عنوان یکی از اعضای مجموعه صنعت بیمه کشور، شرکت بیمه ای را نمی شناسد که سیاست های پرسنلی و نیروی انسانی متفاوتی برای کارکنان دوائر مختلف داشته باشد در حالی که به روشنی پیدا است که هر واحد سازمانی خط مشی ها و سیاست های پرسنلی خاص خود را متناسب با نوع خدمات و سطح ارتباط با بیمه گذاران بایستی داشته باشد لذا مدیران شرکت های بیمه (حداقل شرکت های خصوصی که تازه وارد بازار بیمه شده اند) باید در ابتدا به واحدهای مختلف توجه کنند و سپس با توجه به نوع خدمات هر واحد، نیازهای بیمه گذاران و استراتژی های شرکت به تدوین سیاست های پرسنلی

در نگرش نوین به مدیریت، مدیر وظیفه هدایت کارکنان را بر عهده دارد یعنی همانند مربی یک تیم است که اعضای تیم را برای مسابقه آماده می کند و در حین مسابقه در کنار بازیکنان بوده و به آن ها کمک می کند تا تجدید قوا کنند و در همین حال آنان را تشویق و اشتباهاتشان را یادآوری می کند. تغییر نقش مدیریت را در شکل ۱۴ به طور خلاصه ذکر کرده ایم.

شکل (۱۴)

مهارت	نقش نوین مدیریت
ارتباطات	آموزش حرفه ای
آگاهی و خود شکوفایی	معلم خصوصی
شبکه ارتباطی	استاد شاگردی
پرسش	مشاوره
کنترل	ارزیابی مشارکتی
ترسیم آینده	بصیرت

آموزش حرفه ای

در یک شرکت خدماتی همانند بیمه، همه باید آموزش دهنده و آموزش گیرنده باشند یعنی دانش، آگاهی و مهارت های خود را به دیگران انتقال دهند و دانش، آگاهی و مهارت های دیگران را از آن ها بیاموزند. این روش برای داشتن کارکنانی ماهرتر و انگیزش آن ها از طریق ارائه فرصت برای توسعه توانمندی های فردی بسیار مناسب است. کارکنان برای نشر و انتقال دانش و مهارت های خود به مهارت های ویژه ای نیاز دارند همانند مهارت ارتباطی و توان ارائه اطلاعات، در آموزش کارکنان به

عنوان یک مدیر باید بدانید چگونه کارکنان خود را آموزش دهید و برای آن ها ارزش قایل شوید و در هنگام انتقال دانش خود به دیگران عوامل منفی را از ارتباط حذف کنید. ضعف آشکار موسسات بیمه فعلی این است که امر آموزش در این سازمان ها بیش از حد به خارج از سازمان محول می شود و به دلایل متعددی سعی بر این است که افراد خارج از سازمان به آموزش کارکنان بپردازند و چون خود مسئولان و مدیران این سازمان ها به امر آموزش اقدام نمی کنند نمی توانند نشان دهند که اولاً مقوله آموزش تا چه اندازه مهم است زیرا وقتی مدیران خود به مقوله آموزش اهمیت ندهند چگونه می توانند آن را مهم بخوانند ثانیاً آن ها تا چه حد به سرمایه گذاری بر روی کارکنان اهمیت می دهند در واقع آموزش کارکنان به وسیله مدیران بیانگر این پیام ضمنی است که مدیران برای کارکنان ارزش بالایی قایلند. مدیران شرکت های بیمه اغلب نه کارکنانشان را خوب می شناسند و نه از سطح مهارت های آنان به میزان کافی آگاهی می یابند و چون نمی توانند تجربه، آگاهی و دانش خود را به کارکنان منتقل نمایند نا امید شده و وضعیت را به حال خود رها می کنند.

معلم خصوصی

آموزش عبارت از توانایی انتقال دانش و آگاهی به دیگران یا گروهی از افراد است. برای ارائه آموزش تکنیک و روش های مختلفی وجود دارد که می توان از آن ها به صورت انفرادی یا ترکیبی استفاده کرد برای مثال مطالعه موردی، ایفای نقش، بحث و

مدیریتی، توانایی متقاعد سازی و نفوذ در کارکنان، حل مسئله و قدرت تصمیم گیری.

در نقش یک استادکار باید به کارکنان توضیح دهید و آن‌ها را متقاعد سازید که چرا کاری را انجام می‌دهید؟ و به چه دلیل رویه و یا خط مشی خاصی تدوین شده و به اجرا در می‌آید؟ فراموش نکنید که در نقش یک استاد، رعایت قوانین و مقررات و اصول استاندارد کاری را به کارکنان می‌آموزید. وفادار بودن شما به ارزش‌های سازمانی به نهادینه شدن این ارزش‌ها یاری می‌رساند و به اجرای آن‌ها اعتبار می‌بخشد. به عنوان یک استاد، اختیار و استقلال عمل کافی به کارکنان خود بدهید تا به توانمند سازی خود بپردازند، به آن‌ها فرصت اشتباه کردن بدهید و با تشویق مستمر و بهبود تدریجی آنان را به استادی چون خود مبدل کنید.

مشاوره

مشورت با کارکنان به عنوان عضو تیم، به آن‌ها فرصت می‌دهد تا مسائل و مشکلات خود را حل کنند. همواره و در هر روز کاری از خود پرسید، کارکنانتان چطورند؟ و شما چه کاری می‌توانید برای آن‌ها بکنید؟

توجه داشته باشید که کارکنان به بیمه گذاران خدمت می‌کنند و شما به آن‌ها، بنابراین همانگونه که انتظار عملکرد بالایی را از آن‌ها (البته با توجه به سطح مهارت هایشان) دارید از خود نیز انتظار عملکرد مناسب داشته باشید و رضایت کارکنان را معیار موفقیت خود در نظر بگیرید. مشورت در انجام بسیاری از امور سازمانی از جمله تعریف اهداف،

بررسی، جلسات طوفان فکری و ... اما منظور از آموزش خصوصی انتقال آگاهی از یک فرد به فرد دیگر است. به عنوان یک مدیر باید هریک از کارکنان را به دقت از جهات مختلف ارزیابی کنید. برای مثال سطح دانش فعلی آن‌ها چقدر است؟ چه کارهایی را می‌توانند انجام دهند؟ به چه موضوعاتی علاقه دارند و ... برای حفظ مهارت‌های فعلی و یا تقویت این مهارت‌ها و یا آموزش مهارت‌های جدید به دقت افراد را مورد بررسی قرار داده و به صورت منظم و نظام یافته آن‌ها را در حالت‌های مختلفی چون فشار زیاد کاری، بحران، استرس و غیره مورد ارزیابی قرار دهید. همانند یک معلم خصوصی باید صبور و متعهد باشید، تعهد یعنی پیگیری بی وقفه هدف از پیش تعیین شده و باید بتوانید به خوبی ارتباط برقرار نموده و مهارت‌ها و آگاهی خود را به نحو موثری انتقال دهید.

استاد - شاگردی

استاد - شاگردی روشی است که در آن به کارکنان اجازه داده می‌شود در نقش شاگرد یک استادکار به یادگیری بپردازند و مهارت‌های لازم را کسب کنند. استاد شاگردی در واقع نوعی آموزش ضمن کار است. به کمک روش استاد - شاگردی کارکنان همه چیز را می‌آموزند از جمله فرهنگ سازمانی، نحوه برقراری ارتباط رسمی در سطوح مختلف سازمانی و با همکاران، چگونگی حل مسائل و... برای ایفای چنین نقشی به عنوان یک استاد کار لازم است اطلاعات زیر را در اختیار داشته باشید:

آگاهی از سازمان و ساز و کار آن، مهارت‌های

انتخاب روش درست حل مسئله، ارزیابی عملکرد و ... نتایج درخشانی را به همراه دارد.

مشورت به تعریف راههای جدید کشف ایده های نو و انجام مسئولیت ها کمک می کند، برای مشورت کردن به مهارت هایی چون خوب گوش دادن، ارزیابی مجدد و خلاقیت در افکار و تصمیم گیری ها نیاز دارید. در مشورت با کارکنان سعی کنید بر محورهای مشخص و معینی تمرکز کنید. در نقش مشاور به عنوان منبعی هستید که کارکنان برای یافتن پاسخ سؤال های خود به آن مراجعه می کنند.

ارزیابی عملکرد

هدف از ارزیابی عملکرد مشخص کردن عملکردهای مثبت و منفی است. بدون ارزیابی مستمر کارکنان تلاش برای بهبود و آموزش آنان بیپوده است. ارزیابی خود یک عامل انگیزاننده است و سبب می شود کارکنان بهتر کار کنند و نقاط ضعف خود را اصلاح کنند. توجه داشته باشید که در ارزیابی عملکرد همواره تقدیر و تشکر از کارکنان و عملکرد مثبت آنان را در جمع و به صورت عمومی برگزار کنید اما تنبیه و عملکرد منفی و یا انتقاد را به صورت خصوصی مطرح کنید.

هرگز دچار چنین اشتباهی نشوید که افراد را در حضور جمع مورد سرزنش و نكوهش قرار دهید ولی از انتقاد و یا تنبیه صرف نظر نکنید زیرا عدم ارائه بازخور به مراتب تاثیرات منفی تری را در پی خواهد داشت. یک نکته منفی اما بسیار شایع در میان شرکت های بیمه فعلی، عدم ارائه بازخور مثبت از تلاش های کارکنان در جهت بهبود عملکرد

شرکت است که پیامی را به سراسر سازمان منتقل می کند و آن پذیرش عملکرد پائین تر از حد استاندارد است، بنابراین کارکنانی که عملکرد خوبی دارند و یا عالی هستند پس از مدتی انگیزه خود را از دست داده و سرد شده و به سطح معمول افت می کنند.

بصیرت

منظور از بصیرت ارائه تصویری روشن از آینده است به گونه ای که فرصت های پیشرفت و ارتقای شغلی برای کارکنان روشن و شفاف باشد. ایفای نقش به عنوان هدایتگر و رهبر زمانی معنی می یابد که دیدی روشن از راه پیش رو وجود داشته باشد. باید بر اهداف و برنامه تمرکز کنید و ابزارها و راههای رسیدن به اهداف را از زاویه خود حذف کنید. ارائه تصویری روشن از آینده نیازمند، شور و اشتیاق، تخیل، آزمندی و مهارت توصیف واقعیت هایی است که هنوز هویدا نشده اند. متأسفانه اغلب مدیران به جای تفکر درباره چرایی کارها بیشتر به «چگونگی» انجام آن فکر می کنند و این نکته ای است که نیازمند تغییر است. تمرکز بیش از حد بر نحوه انجام کارها در بلند مدت سودی ندارد مگر اینکه به چرایی کارها نیز بپردازیم. به کارکنان خود پیام دهید که به آینده و اهداف پیش رو فکر کنند زیرا در غیر این صورت در مواجهه با موقعیت های جدید یا برنامه ریزی نشده، کارکنان نمی دانند چگونه رفتار کنند. بسیار حساس و پیچیده است که ضمن رعایت رویه ها و استانداردهای کاری به دلایل و چرایی آن ها نیز فکر کنید و نگذارید، مانع

بروز خلاقیت در کارکنان شوند.

سخن پایانی

تحقیقات و بررسی های متعددی نشان داده اند که کیفیت خدمات از کیفیت کار کارکنان غیرقابل تفکیک است به ویژه در شرکت های خدماتی، بنابراین مدیریت درست منابع انسانی هم سبب افزایش کیفیت خدمت رسانی و هم سبب افزایش رضایت بیمه گذاران می شود. در گام ششم سعی کردیم به تشریح اهمیت مدیریت کارکنان پردازیم و نشان دهیم که چگونه می توان به این مهم دست یافت. برای این هدف ابتدا چارچوبی برای دسته بندی نوع خدمات مختلفی که کارکنان شرکت های بیمه در دوایر مختلف ارائه می دهند، ارائه کردیم و سپس براساس نوع خدمت و مهارت مورد نیاز، مدیران شرکت های بیمه بایستی سیاست های درستی را در خصوص انگیزش، آموزش، ارتقاء شغلی و ... کارکنان به کار گیرند. در پایان با برشمردن خصوصیات و شیوه های مدیریت نوین و نحوه انجام آن به این موضوع پرداختیم که به مدیریت کارکنان در شرکت های بیمه باید به مثابه سرپرستی و رهبری یک تیم نگریده شود و مدیر در نقش رهبر به هدایت آنان پردازد. برای این منظور مدیر در نقش آموزش دهنده حرفه ای، معلم خصوصی، استاد کار، مشاور و مشورت دهنده، ارزیاب عملکرد و بصیرت دهنده انجام وظیفه می کند. به طور خلاصه:

- سرمایه گذاری برای کارکنان را دست کم نگیرید و در این زمینه تردید به خود راه ندهید.

- اگر به کارکنان خود خدمت نمی کنید، توقع نداشته باشید آن ها به بیمه گذاران خدمت کنند.
- با کارکنان همان طور که می خواهید آنان با مشتریان (بیمه گذاران) رفتار کنند، رفتار کنید.
- به کارکنان استقلال رای را بیاموزید.
- مانع خلاقیت کارکنان نشوید و آن را تشویق کنید.
- به فلسفه و دلایل انجام کار بیشتر از چگونگی انجام آن بیندیشید.

ولگان کلیدی:

تصویر ذهنی نام تجاری جوایز، مشارکت کارکنان، مدیریت کارکنان و ارزیابی عملکرد.

منابع:

- ۱- اصول بازاریابی. نوشته گری آمسترانگه فیلیپ کاتلر ترجمه بهمن فروزنده چاپ آثرپات سال ۱۳۷۲.
- ۲- بازاریابی گردشگری. نوشته لس لوملون ترجمه محمد ابراهیم گوهریان چاپ اول دفتر پژوهش های فرهنگی سال ۱۳۷۱

3-Professional Sales Management

Rolph E. Anderson, Jeph F. Harrir. Alan. Bush.

4-Selling, Principles & Practices. Richard. H.Buskirk. Bruce P.Bukirk Mac Grahill, 1992.