



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ
Τμήμα Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων
Πρόγραμμα Μεταπτυχιακών Σπουδών
«Διοίκηση Επιχειρήσεων για Στελέχη» (Executive MBA)

ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

ΕΥΕΛΙΚΤΕΣ ΠΩΛΗΣΕΙΣ (AGILE SELLING)
ΣΤΟΝ ΧΩΡΟ ΤΩΝ ΑΣΦΑΛΙΣΕΩΝ

ΓΕΡΑΣΙΜΟΣ ΛΟΥΚΑ ΜΠΟΓΡΗΣ

Μάρκος-Μάριος Τσόγκας, Επίκουρος Καθηγητής (επιβλέπων)

Πειραιάς, Οκτώβριος 2018

Παράρτημα Β: Βεβαίωση Εκπόνησης Διπλωματικής Εργασίας



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ ΣΧΟΛΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΩΝ ΚΑΙ ΔΙΕΘΝΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ ΤΜΗΜΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΓΙΑ ΣΤΕΛΕΧΗ

ΒΕΒΑΙΩΣΗ ΕΚΠΟΝΗΣΗΣ ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

(περιλαμβάνεται ως ξεχωριστή (δεύτερη) σελίδα στο σώμα της διπλωματικής εργασίας)

«Δηλώνω υπεύθυνα ότι η διπλωματική εργασία για τη λήψη του μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών, του Πανεπιστημίου Πειραιώς, στη Διοίκηση Επιχειρήσεων για Στελέχη : E-MBA» με τίτλο

«Ευέλικτες Πωλήσεις (Agile Selling) στον χώρο των ασφαλίσεων»

.....
έχει συγγραφεί από εμένα αποκλειστικά και στο σύνολό της. Δεν έχει υποβληθεί ούτε έχει εγκριθεί στο πλαίσιο κάποιου άλλου μεταπτυχιακού προγράμματος ή προπτυχιακού τίτλου σπουδών, στην Ελλάδα ή στο εξωτερικό, ούτε είναι εργασία ή τμήμα εργασίας ακαδημαϊκού ή επαγγελματικού χαρακτήρα.

Δηλώνω επίσης υπεύθυνα ότι οι πηγές στις οποίες ανέτρεξα για την εκπόνηση της συγκεκριμένης εργασίας, αναφέρονται στο σύνολό τους, κάνοντας πλήρη αναφορά στους συγγραφείς, τον εκδοτικό οίκο ή το περιοδικό, συμπεριλαμβανομένων και των πηγών που ενδεχομένως χρησιμοποιήθηκαν από το διαδίκτυο. Παράβαση της ανωτέρω ακαδημαϊκής μου ευθύνης αποτελεί ουσιώδη λόγο για την ανάκληση του πτυχίου μου».

Υπογραφή Μεταπτυχιακού Φοιτητή/τριας..... *[Signature]*

Όνοματεπώνυμο..... *ΓΕΡΑΣΙΜΟΣ ΣΠΟΥΡΗΣ*

Ημερομηνία..... *30-10-2018*

“In today’s working world, the ability adapt and innovate during times of change is fundamental to success. The demand for agility skills is significant and universal. Our leaders have identified these skills as critical to our business, and relevant to our people at all levels.

Understanding and applying these concepts throughout my career has been fundamental to my success. I believe an agile mindset is essential to achieving success in the changing environment of today and thriving in the world of tomorrow.”

Nancy Henson Kopp, Διευθύντρια Πωλήσεων, ΕΥ

Αφιέρωσεις

Στη γυναίκα μου Χριστίνα και στα παιδιά μου Νικόλα και Λουκά.

Περίληψη

Σκοπός της παρούσας εργασίας είναι να εξεταστεί η έννοια της ευελιξίας (Agility) στον χώρο των πωλήσεων ασφαλιστικών προϊόντων. Συγκεκριμένα, αποδελτιώνεται θεωρητικά η έννοια της ευελιξίας και με τη βοήθεια της μοναδικής κλίμακας που έχει δημιουργηθεί και αφορά στο εξεταζόμενο αντικείμενο, οικοδομείται η ευελιξία από τις επιμέρους συνθετικές της διαστάσεις. Στη συνέχεια επιδιώκεται να βρεθεί πιθανή συσχέτιση μεταξύ agility και performance (εγγεγραμμένη παραγωγή σε ευρώ) του ασφαλιστικού διαμεσολαβητή, ενώ παράλληλα εξετάζεται η επιρροή δημογραφικών χαρακτηριστικών του δείγματος (φύλο, ηλικία, μόρφωση, έτη εμπειρίας κα). Επιπλέον, ιδιαίτερο βάρος πέφτει στο είδος της συνεργασίας του ασφαλιστικού διαμεσολαβητή με την ασφαλιστική επιχείρηση: Αποκλειστικής Διαμεσολάβησης (Agents) και Μη Αποκλειστικής Διαμεσολάβησης (Brokers).

Στο πλαίσιο της έρευνας χρησιμοποιήθηκε ερωτηματολόγιο που απευθύνθηκε σε ασφαλιστικούς διαμεσολαβητές της Εθνικής Ασφαλιστικής. Η δειγματοληψία έγινε με κριτήριο το είδος συνεργασίας και την απόδοσή τους πάνω σε αντικειμενικά στοιχεία που μας χορηγήθηκαν από την Εθνική Ασφαλιστική χωρίζοντας το δείγμα σε 4 στρώματα (Agents High Performance, Agents Poor Performance, Brokers High Performance και Brokers Poor Performance).

Η έρευνα κατέληξε σε 7 παράγοντες που συνθέτουν την ευελιξία: Χρόνος (Time), Ευλυγισία (Flexibility), Εύρος (Range), Άνεση (Ease), Προσανατολισμός στον πελάτη (Customer Orientation), Καινοτόμος Επιχειρηματικότητα (Entrepreneurship) και Διαχείριση Γνώσης (Knowledge Management). Οι παράγοντες αυτοί βρέθηκαν να σχετίζονται άμεσα ή έμμεσα με την Απόδοση (Performance) του ασφαλιστικού διαμεσολαβητή, ενώ χρήσιμα συμπεράσματα εξάγονται για περαιτέρω ακαδημαϊκή έρευνα, αλλά και πρακτική εφαρμογή από τους επαγγελματίες της ασφαλιστικής αγοράς (ασφαλιστική εταιρία, sales manager, ασφαλιστικός διαμεσολαβητής).

Ευχαριστίες

Από τον Σεπτέμβριο του 1983 έως τον Νοέμβριο του 2018, η στιγμή που ένιωσα πιο πλήρης ήταν εκείνη όταν κατά τη βράβευσή μου για την επίδοσή μου στο πρόγραμμα του Ε-ΜΒΑ κρατούσα απ' το χέρι τον Νικόλα, τον μεγάλο μου γιο, ενώ ο μικρός, ο Λουκάς, έφυγε από τα χέρια της συζύγου μου, της Χριστίνας, για να τρέξει στην αγκαλιά μου. Τους ευχαριστώ και τους τρεις για την υπομονή που έδειξαν στο να ολοκληρώσω αυτό που ως απωθημένο κειτόταν και ως «υποχρέωση» αιωρούνταν. Αν και τα παιδιά δεν συγχωρούν την απουσία σου, η γυναίκα μου έχοντας ίδια πείρα από τον δικό της μεταπτυχιακό τίτλο, με στήριξε ώστε να φανούν λεπτά οι ώρες που έλειπα. Κάθε κύτταρό μου τους ευχαριστεί.

Σε αυτό το ταξίδι γνώρισα διαφορετικούς ανθρώπους και όλοι τους είχαν (και έχουν) κάτι να σου δώσουν ώστε να κατανοήσεις πρώτα τον εαυτό σου και μετά την ίδια την κοινωνία. Μα αν ήταν να ξεχωρίσω έναν, αυτός θα ήταν η Αναστασία Αναγνωστάκου της οποίας η στάση ζωής, η ακεραιότητα και η πληρότητα αποτελούν οδηγό για μένα και λόγο να ελπίζω και να αισιοδοξώ. Την ευχαριστώ για όλα.

Σε official επίπεδο, θέλω να ευχαριστήσω τον κ. Ιωάννη Μαυρίκη, υπεύθυνο Εκπαίδευσης της Εθνικής Ασφαλιστικής, για τη στήριξη και την εμπιστοσύνη του στο πρόσωπό μου. Η εκτίμησή μου είναι αμοιβαία.

Τέλος, είναι ευτυχής σύμπτωση ότι επιβεβαιώθηκε η αρχική μου εκτίμηση ότι ο κ. Μάρκος Τσόγκας, Επιβλέπων Καθηγητής της εργασίας μου, κινείται στα ίδια επίπεδα ευθύτητας και αμεσότητας, συχνότητες στις οποίες επιθυμώ να εκπέμπω και εγώ. Η επιστημονική και ανθρώπινη στήριξη του ήταν πολύτιμη και τον ευχαριστώ για αυτό.

Περιεχόμενα

| | |
|---|----|
| Κεφάλαιο 1 : Εισαγωγικές Σημειώσεις | 1 |
| Agile Selling in Insurance..... | 1 |
| Agents και Brokers..... | 5 |
| Κεφάλαιο 2 : Ο Ασφαλιστικός κλάδος..... | 6 |
| Η Ιδιωτική Ασφάλιση για την παγκόσμια Οικονομία | 6 |
| Η Ιδιωτική Ασφάλιση στην Ελλάδα..... | 11 |
| Τα αποτελέσματα του κλάδου | 15 |
| Οι ευκαιρίες για την ασφαλιστική αγορά | 16 |
| Το νέο περιβάλλον και οι προκλήσεις του | 19 |
| Στο άρμα της τεχνολογίας | 24 |
| Κεφάλαιο 3 : Βιβλιογραφική Επισκόπηση..... | 30 |
| Τα πρώτα βήματα του agility..... | 30 |
| Τι είναι το agility | 31 |
| Agility, Flexibility και Responsiveness | 35 |
| Ευελιξία Ανθρώπινου Δυναμικού (Workforce Agility) | 37 |
| Πρόταση Αξίας (value proposition)..... | 39 |
| Ευελιξία Πωλητών (salespersons agility) | 42 |
| Διαχείριση Γνώσης (knowledge management)..... | 44 |
| Δεξιότητα στις Αλλαγές (change proficiency) | 46 |
| Ο πωλητής, ο entrepreneur και το αποτέλεσμα..... | 51 |
| Οργανισμός και ο Πωλητής..... | 52 |
| Κεφάλαιο 4 : Μεθοδολογία Έρευνας..... | 54 |
| Δημογραφικά στοιχεία δείγματος | 57 |
| Η επιλογή της κλίμακας..... | 58 |
| Απόκριση στο ερωτηματολόγιο | 59 |
| Δομή Ερωτηματολογίου & Μετρήσεις | 64 |
| Κεφάλαιο 5 : Αποτελέσματα | 65 |

| | |
|--|-----|
| Επισκόπηση απαντήσεων | 65 |
| Ανάλυση Παραγόντων (Factor Analysis)..... | 70 |
| Παράγοντας 1: Χρόνος (Time)..... | 72 |
| Παράγοντας 2: Ευλυγισία (Flexibility) | 72 |
| Παράγοντας 3: Εύρος (Range)..... | 74 |
| Παράγοντας 4: Άνεση (Ease) | 74 |
| Παράγοντας 5: Προσανατολισμός στον Πελάτη (Customer Orientation)..... | 75 |
| Παράγοντας 6: Επιχειρηματικότητα (Entrepreneurship)..... | 76 |
| Παράγοντας 7: Διαχείριση Γνώσης (Knowledge Management)..... | 77 |
| Ανάλυση Διασποράς με έναν παράγοντα (One way ANOVA) | 79 |
| Φύλο (gender) | 79 |
| Επίπεδο Τυπικής Μόρφωσης (education) | 81 |
| Έτη εμπειρίας στον ασφαλιστικό χώρο..... | 82 |
| Είδος συνεργασίας..... | 83 |
| Δεξιότητα στις Αλλαγές (change proficiency) | 85 |
| Απόδοση (performance)..... | 87 |
| Κεφάλαιο 6 : Συμπεράσματα | 91 |
| Προτάσεις για τον ασφαλιστικό κόσμο | 94 |
| Ασφαλιστικές εταιρίες | 94 |
| Sales Managers | 96 |
| Ασφαλιστικός Διαμεσολαβητής..... | 98 |
| Περιορισμοί και Προτάσεις για περαιτέρω έρευνα..... | 100 |
| Βιβλιογραφία | 102 |
| Παράρτημα Α – Ερωτηματολόγιο (Αγγλικά)..... | 112 |
| Παράρτημα Β – Ερωτηματολόγιο (Ελληνική μετάφραση) | 114 |
| Παράρτημα Γ – Πίνακες Στατιστικής Ανάλυσης | 116 |
| Ανάλυση Παραγόντων (Factor Analysis)..... | 116 |
| Ανάλυση Διασποράς με έναν παράγοντα (One way Analysis of Variance) | 122 |
| Είδος συνεργασίας..... | 122 |

| | |
|--|-----|
| Έτη εμπειρίας στον ασφαλιστικό χώρο..... | 125 |
| Change Proficiency | 128 |
| Απόδοση (performance)..... | 131 |
| Φύλο (gender) | 134 |
| Επίπεδο Τυπικής Μόρφωσης (education) | 137 |

Πίνακες

| | |
|---|----|
| Πίνακας 2-1: Χρηματοδότηση Συνολικών Δαπανών Υγείας στην Ελλάδα το 2017 (Κοτζαμάνης, 2018b)..... | 18 |
| Πίνακας 3-1: Ιστορική αναδρομή στους ορισμούς του agility (Rimienè, 2011) | 32 |
| Πίνακας 3-2: Σύνθεση Ιδιοτήτων και Μετρήσεων του Ευέλικτου Προσωπικού..... | 38 |
| Πίνακας 3-2: Συστατικά στοιχεία της αξίας | 41 |
| Πίνακας 3-3: Change Proficiency Framework for Salespeople | 47 |
| Πίνακας 4-1: Κριτήρια επιλογής δείγματος έρευνας..... | 55 |
| Πίνακας 4-2: Φύλο δείγματος έρευνας..... | 57 |
| Πίνακας 4-3: Πλήθος συνεργατών ανά κατηγορία ως προς τον βαθμό απόδοσης..... | 57 |
| Πίνακας 4-4: Απόκριση στο ερωτηματολόγιο..... | 59 |
| Πίνακας 4-5: Φύλο τελικού δείγματος έρευνας..... | 60 |
| Πίνακας 4-6: Σύνθεση του τελικού δείγματος ως προς το είδος συνεργασίας..... | 60 |
| Πίνακας 4-7: Σύνθεση του τελικού δείγματος ως προς την απόδοση και το είδος συνεργασίας..... | 61 |
| Πίνακας 4-8: Σύνθεση του τελικού δείγματος ως προς το επίπεδο τυπικής μόρφωσης | 62 |
| Πίνακας 4-9: Σύνθεση του τελικού δείγματος ως προς τα έτη εμπειρίας | 63 |
| Πίνακας 5-1: Επισκόπηση των απαντήσεων ανά ερώτηση (item) | 66 |
| Πίνακας 5-2: Κατανομή των απαντήσεων της ερώτησης 32 (change management) ανά κατηγορία συνεργάτη. | 67 |
| Πίνακας 5-3: Επισκόπηση των ερωτήσεων με απαντήσεις 4 ή 5..... | 68 |
| Πίνακας 5-4: Κατανομή των απαντήσεων της ερώτησης 32 (change management) ως προς τα έτη προϋπηρεσίας (κάθετα) | 69 |
| Πίνακας 5-5: Κατανομή των απαντήσεων της ερώτησης 32 (change management) ως προς τα έτη προϋπηρεσίας (οριζόντια)..... | 69 |
| Πίνακας 5-6: Communalities..... | 70 |
| Πίνακας 5-7: Rotated Component Matrix..... | 71 |
| Πίνακας 5-8: Μεταβλητές..... | 79 |
| Πίνακας 5-9: Τα αποτελέσματα του ελέγχου υποθέσεων δύο ερευνών (Moncrief et al., 2000)..... | 80 |

Γραφήματα και Εικόνες

| | |
|--|----|
| Εικόνα 1-1: Επιρροή του Περιβάλλοντος στις Πωλήσεις και στη Διοίκηση Πωλήσεων (Jones, Brown, Zoltners, & Weitz, 2005) | 3 |
| Εικόνα 2-1: Πληρωθείσες Αποζημιώσεις 2007-2016 για όλους τους κλάδους ασφάλισης (Insurance Europe, 2018)..... | 7 |
| Εικόνα 2-2: Επενδύσεις από επιχειρήσεις ιδιωτικής ασφάλισης (Insurance Europe, 2018)..... | 7 |
| Εικόνα 2-3: Διάρθρωση Επενδύσεων επιχειρήσεων ιδιωτικής ασφάλισης (Insurance Europe, 2018) | 8 |
| Εικόνα 2-4: Η πορεία των εγγεγραμμένων ασφαλιστρών (USD) στον χρόνο (1980-2017) σε όλον τον κόσμο (Swiss Re Institute, 2018) | 8 |
| Εικόνα 2-5: Ετήσια μεταβολή μεικτών ασφαλιστρών (όλοι οι κλάδοι ασφάλισης) για επιλεγμένες χώρες, 2016 (OECD Insurance and Private Pensions Committee, 2018) . | 9 |
| Εικόνα 2-6: Απόδοση Ιδίων Κεφαλαίων ασφαλιστικών επιχειρήσεων Ζωής (Life), Κατά Ζημιών (Non-Life) και Μικτών (Composite) ανά χώρα-μέλος του ΟΟΣΑ, 2016 (OECD Insurance and Private Pensions Committee, 2018)..... | 10 |
| Εικόνα 2-7: Εξέλιξη Επενδυτικού Χαρτοφυλακίου των ευρωπαϊκών ασφαλιστικών εταιριών (Insurance Europe, 2016)..... | 10 |
| Εικόνα 2-8: Πλήθος ασφαλιστικών επιχειρήσεων που δραστηριοποιούνται στην Ελλάδα ανά κατηγορία και ανά καθεστώς εγκατάστασης (Φασόης & Σταθόπουλος, 2017) | 11 |
| Εικόνα 3-1: Η εξέλιξη των προτεραιοτήτων ανταγωνισμού (Wadhwa Rao, 2003)..... | 36 |
| Εικόνα 3-2: Το «κρεμμύδι» της αξίας (Kelly et al., 2017)..... | 40 |
| Εικόνα 3-3: Ευελιξία Πωλήσεων (Chonko & Jones, 2011)..... | 43 |
| Εικόνα 3-4: Οι δύο διαστάσεις ικανοτήτων (Dove et al., 1996) | 50 |
| Εικόνα 3-5: Τι είναι και πώς νιώθει ο πωλητής (Dove et al., 1996) | 51 |

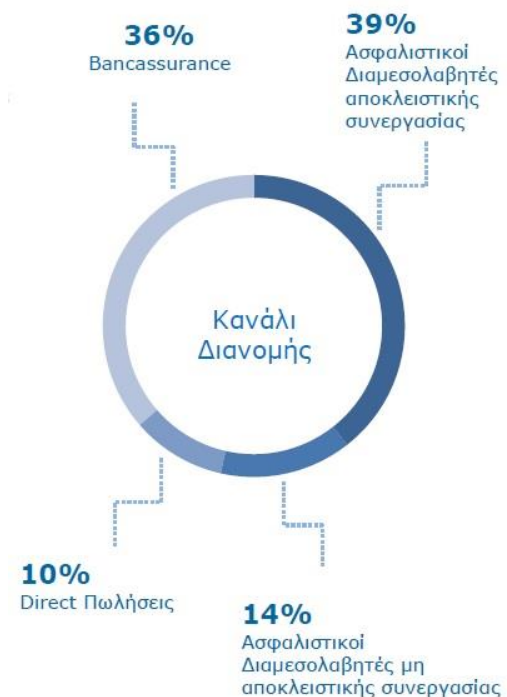
Κεφάλαιο 1: Εισαγωγικές Σημειώσεις

Agile Selling in Insurance

Το ενδιαφέρον που έχει εκφράσει η ακαδημαϊκή κοινότητα για την ακτινογράφιση της διαδικασίας μιας πώλησης δικαιολογείται απόλυτα από τον νευραλγικό χαρακτήρα που έχει το πεδίο των πωλήσεων για την Οικονομία της Αγοράς.

Παρά τις τεχνολογικές και εμπορικές εξελίξεις, το σημαντικότερο κανάλι διανομής προϊόντων μιας ασφαλιστικής εταιρίας παραμένει να είναι εκείνο των διαμεσολαβητών-συνεργατών της (βλ. **Διάγραμμα 1-1**). Με άλλα λόγια, σε μια αγορά όπου συνεχώς αυξάνεται η γκάμα ασφαλιστικών προϊόντων που διανέμονται τόσο μέσω τραπεζικών ιδρυμάτων (Bancassurance), όσο και απευθείας μέσω διαδικτύου (μέρος των Direct Πωλήσεων), η ανθρώπινη επαφή πελάτη-ασφαλιστικού συμβούλου διατηρεί (αν και μειούμενη¹) τη σημασία της και την αξία της για την πρόσκτηση ασφαλιστικών εργασιών.

Αλλαγές στο περιβάλλον δραστηριοποίησης των ασφαλιστικών διαμεσολαβητών δεν αποτελεί μόνο η ανάπτυξη εναλλακτικών δικτύων διανομής ασφαλιστικών προϊόντων. Η ανάπτυξη του διαδικτύου έχει αφενός αλλάξει και τους συσχετισμούς στη σχέση αγοραστή-πωλητή καθώς ο αγοραστής (δηλαδή, ο υποψήφιος πελάτης ασφαλιστικού



Διάγραμμα 1-1: Κατανομή Παραγωγής Ασφαλίσεων Ανά Κανάλι Διανομής, έτος 2015 (Ένωση Ασφαλιστικών Εταιριών Ελλάδος, 2016)

¹ 60% το μερίδιο των Ασφαλιστικών Διαμεσολαβητών (αποκλειστικής ή μη συνεργασίας) επί της Παραγωγής Ασφαλίσεων για το 2014 (Ένωση Ασφαλιστικών Εταιριών Ελλάδος, 2015).

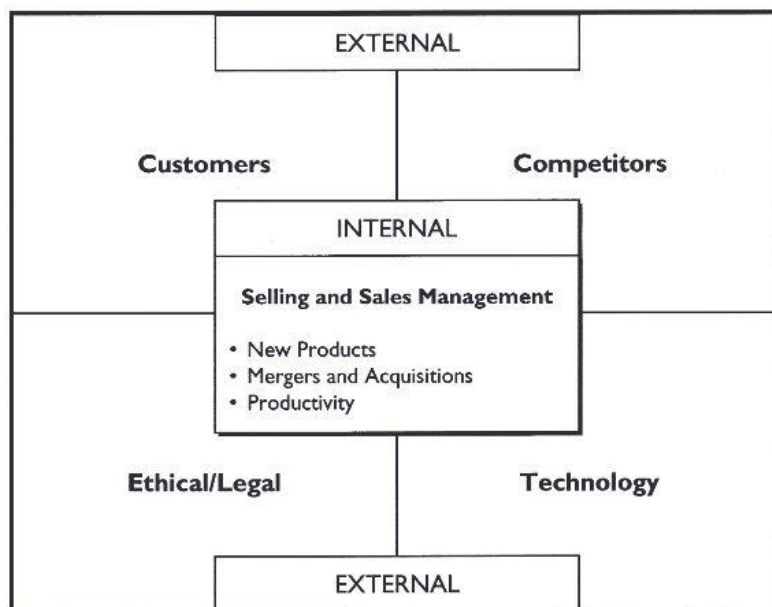
προϊόντος) έχει πρόσβαση σε μεγάλη βάση πληροφοριών και ενημέρωσης κάνοντας τη νέα διαδραστική συνθήκη να ταιριάζει περισσότερο σε ένα ζεύγος συμβούλου-συμβουλευόμενου και, αφετέρου, έχει αναδείξει νέους αρκετά εξειδικευμένους κινδύνους προς ασφάλιση (Επιτροπή Διεθνών Σχέσεων του ΣΕΜΑ, 2017).

Φαίνεται ότι τα τελευταία χρόνια, σε όρους marketing, τα ασφαλιστικά προϊόντα είναι λιγότερο διαφοροποιημένα, ενώ το πλήθος τους είναι αξιοσημείωτα μεγάλο εντείνοντας τον ανταγωνισμό και μετακινώντας τον στον παράγοντα τιμή. Η ανάλυση αυτή αναδεικνύει, ωστόσο, ότι σε ένα τέτοιο περιβάλλον μια ασφαλιστική εταιρία μπορεί *ceteris paribus* να εξασφαλίσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα κυρίως μέσα από το δίκτυο συνεργατών της.

Έχοντας, λοιπόν, ο ασφαλιστικός διαμεσολαβητής μεγάλο αριθμό προϊόντων, ελαφρώς διαφοροποιημένων μεταξύ τους, το πλήθος των πληροφοριών που έχει να διαχειριστεί είναι τέτοιο που καθιστά αναγκαία την υιοθέτηση των καινοτομιών στον τεχνολογικό τομέα (CRM) και την αναπροσαρμογή των τεχνικών πώλησης (π.χ. cold calling) ώστε να αναγνωρίσει, προσελκύσει και διατηρήσει τους πελάτες του (Jones, Chonko, Jones, & Stevens, 2012).

Παράλληλα, οι θεσμικές παρεμβάσεις στην ασφαλιστική αγορά διαδέχονται η μία την άλλη μεταβάλλοντας σημαντικά τους κανόνες της «ασφαλιστικής διανομής», όπως χαρακτηριστικά μετονομάζεται η ασφαλιστική διαμεσολάβηση σύμφωνα με την 2016/97 Ευρωπαϊκή Οδηγία (Ευρωπαϊκό Κοινοβούλιο & Συμβούλιο της ΕΕ, 2016). Ο ρυθμός και η έκταση των νομικών παρεμβάσεων που πραγματοποιούνται στην ασφαλιστική αγορά, αλλά και σε κάθε αγορά-πελάτη, είναι τέτοιος όπου καθιστά αναγκαία τη συνεχή εγρήγορση του ασφαλιστικού διαμεσολαβητή αλλά και τη διαρκή ενημέρωσή του.

Μια αναφορά στο περιβάλλον του ασφαλιστικού διαμεσολαβητή θα ήταν, ωστόσο, ελλιπής εάν δεν περιλάμβανε και τις οικονομικές συνθήκες που η παγκόσμια Οικονομία και, ιδιαίτερα, η ελληνική κρίση χρέους έχει επιβάλλει σε αυτό. Ενώ, λοιπόν, η ασφάλιση στηρίζεται στην Απόλυτη Καλή Πίστη (Utmost Good Faith - (Ρόκας, 2006)) ή, πιο γενικά, στην εμπιστοσύνη, η εν λόγω κρίση έχει κλονίσει την πίστη σε κάθε είδους «σύστημα», πόσο δε μάλλον στο τραπεζικό και, κατ' επέκταση, στο ασφαλιστικό. Το αποτέλεσμα αυτής της κατάστασης δεν είναι μόνο ο περιορισμός του μέσου εισοδήματος των πολιτών, αλλά επιπλέον εξηγεί και μέρος της μετακίνησης του αγοραστικού ενδιαφέροντος ή, καλύτερα, των ασφαλιστικών αναγκών σε κινδύνους και προϊόντα που διαφέρουν από τα συνήθη ή αλλάζουν με ρυθμό γρήγορο.



Εικόνα 1-1: Επιρροή του Περιβάλλοντος στις Πωλήσεις και στη Διοίκηση Πωλήσεων
(Jones, Brown, Zoltners, & Weitz, 2005)

Με δεδομένα τα παραπάνω, φαίνεται απαραίτητο για τον ασφαλιστικό διαμεσολαβητή να εισάγει στο λεξιλόγιο των δεξιοτήτων του εκφράσεις όπως ευελιξία, δεκτικότητα στην αλλαγή, αποκριτικότητα (responsiveness), ταχύτητα κ.α. για να μπορέσει να επιβιώσει και να αναπτυχθεί.

Στην παρούσα εργασία επικεντρωνόμαστε στην έννοια της «ευελιξίας» των ασφαλιστικών διαμεσολαβητών. Η λέξη «ευελιξία» επιλέγεται ως η κοντινότερη απόδοση της αγγλικής «agility». Προς αποφυγήν παρερμηνείας ή σύγχυσης με άλλες έννοιες που έχουν απασχολήσει τη διεθνή ακαδημαϊκή κοινότητα και θα μας απασχολήσουν και στην παρούσα εργασία, όπως το flexibility (ευλυγισία), θα μας επιτρέψετε να χρησιμοποιούμε εναλλακτικά την αγγλική εκδοχή της λέξης και τα παράγωγά της (agility, agile).

Η έννοια της ευελιξίας (agility) στον χώρο των πωλήσεων είναι στα ακαδημαϊκά νιάτα της και η βιβλιογραφία περιορισμένη. Δεν ισχύει το ίδιο, όμως, για τις «ευέλικτες» παραγωγικές διαδικασίες (agile manufacturing) ή αλυσίδες διανομής (agile supply chain) που τροφοδοτούν γενναιόδωρα τη θεωρητική οικοδόμηση του agility. Όπως, λοιπόν, θα αναπτυχθεί και στη συνέχεια (βλ. ενότητα Agility, Flexibility και Responsiveness), το agility αποτελεί ένα υπερσύνολο εννοιών όπως το flexibility ή το adaptability. Το τελευταίο μάλιστα (στα ελληνικά «προσαρμοστικότητα») χαίρει εκτενούς ακαδημαϊκής έρευνας στον χώρο των πωλήσεων και το γεγονός ότι αποτελεί μέρος της θεωρητικής σάρκας του agility, μας δίδει όπλα για την εννοιολογική αποδελτίωσή του τελευταίου.

Ωστόσο, το κυριότερο δομικό στοιχείο του agility, και μάλιστα αυτό που φαίνεται να το ξεχωρίζει από τα άλλα θεωρητικά οικοδομήματα είναι η διάσταση της προνοητικότητας ή προδραστικότητας (proactiveness). Η πρόβλεψη, με πιο απλά λόγια, των αντιδράσεων ή αναγκών του πελάτη, των συνθηκών της αγοράς κοκ προτού αυτές καταστούν πραγματικότητα. Η προσθήκη αυτή αποτελεί και την ειδοποιό διαφορά του agility με το adaptability, καθώς το δεύτερο αναφέρεται στην ικανότητα (εύκολης, γρήγορης) προσαρμογής του διαμεσολαβητή στις νέες απαιτήσεις της πωλησιακής συνθήκης (πώληση, περιβάλλον κοκ). Σε ένα περιβάλλον που μεταβάλλεται, όπως προαναφέρθηκε, με ρυθμό ταχύ, το να προσαρμόζεται απλώς (ο ασφαλιστικός διαμεσολαβητής) στις δεδομένες συνθήκες, δεν επαρκεί για τη διατήρηση του ανταγωνιστικού πλεονεκτημάτος του, αλλά ο βαθμός προδραστικότητας είναι που θα του μειώσει τον χρόνο και το κόστος υποδοχής μιας αλλαγής και συνεπώς θα αποτελέσει ένα όπλο για τη δική του διαχείριση κινδύνων (risk management (Dove, 2005)).

Η προσαρμοστικότητα (adaptability) για τον πωλητή φαίνεται να του αποδίδει καρπούς σε όρους απόδοσης (Spiro & Weitz, 1990; Weitz, 1981). Προκύπτει, όμως, ότι ένας agile πωλητής έχει διακριτά υψηλότερη απόδοση από εκείνον που χαρακτηρίζεται απλώς από υψηλή προσαρμοστικότητα (Gias, 2016).

Καθίσταται, λοιπόν, σαφής η σημασία της ευελιξίας για έναν ασφαλιστικό διαμεσολαβητή όταν το περιβάλλον του είναι «ταραχώδες» και ο βαθμός ευελιξίας του φαίνεται να γεννά υπεραξία επί της απόδοσής του. Μην υποτιμούμε ωστόσο το γεγονός ότι αυτή η απόδοση δεν είναι μόνον προς όφελος του πωλητή ή του οργανισμού του οποίου τα προϊόντα και/ή τις υπηρεσίες προωθεί, αλλά και από την πλευρά του αγοραστή-ασφαλιζομένου που χαίρει ενός ενημερωμένου, συνεργάσιμου και άρτιου επαγγελματία ως σύμβουλό του.

Agents και Brokers

Κάθε ασφαλιστική εταιρία διαθέτει, όπως προαναφέρθηκε, διάφορα κανάλια διανομής. Οι ασφαλιστικοί διαμεσολαβητές (αυτοί που στην καθημερινότητα αποκαλούνται απλώς ως «ασφαλιστές») αποτελούν ένα από αυτά. Για μια ασφαλιστική εταιρία, ωστόσο, οι διαμεσολαβητές δεν είναι ένα ενιαίο σώμα. Η κυριότερη διάκρισή τους είναι αυτή μεταξύ των Αποκλειστικών Συνεργατών (Tied/Career/Captive Agents) και των Μη Αποκλειστικών (Brokers ή Independent Agents).

Η μεν πρώτη περίπτωση, αυτή των tied agent, αναφέρεται σε ασφαλιστικούς συμβούλους που έχουν συνάψει αποκλειστική συνεργασία με μία ασφαλιστική εταιρία. Η εταιρία τους παρέχει εκπαίδευση και υποστήριξη μέσα από μια δομή γραφείων πωλήσεων που συνθέτουν το agency system καθεμιάς από αυτές, ενώ παράλληλα τους καλύπτει διάφορα λειτουργικά έξοδα.

Οι Μη Αποκλειστικοί Συνεργάτες (Brokers) μπορεί να είναι μεμονωμένοι ασφαλιστικοί σύμβουλοι, πράκτορες ή μεσίτες οι οποίοι έχουν τη δυνατότητα να συνάψουν συμβάσεις συνεργασίας με περισσότερες από μία ασφαλιστικές επιχειρήσεις. Προφανώς, στην περίπτωση αυτή, οι επιχειρήσεις δεν παρέχουν το ίδιο εύρος εκπαίδευσης, ούτε αναλαμβάνουν την κάλυψη λειτουργικών εξόδων.

Με την παρούσα εργασία επιθυμούμε να διερευνήσουμε το κατά πόσο agile είναι το agency system της Εθνικής Ασφαλιστικής σε σχέση με τους Broker. Ανάλογο είναι και το ερώτημα που θα προσπαθήσουμε να απαντήσουμε σε σχέση με το εάν οι υψηλές επιδόσεις ενός συνεργάτη συνδέονται με υψηλά επίπεδα agility. Τέλος, θα εξετάσουμε τον βαθμό συσχέτισης του agility με τα χρόνια εμπειρίας, τη μόρφωση, την ηλικία και άλλα δημογραφικά χαρακτηριστικά.

Η παρούσα έρευνα θα μπορούμε να βοηθήσει στην κατεύθυνση της εμβάθυνσης της έρευνας σε ζητήματα salespersons' agility αλλά και να εμπλουτίσει με χρήσιμα θεωρητικά οικοδομήματα τις διαδικασίες στρατολόγησης, εκπαίδευσης και ανάπτυξης συνεργατών που ακολουθούν ασφαλιστικές επιχειρήσεις και διαμεσολαβητικοί οργανισμοί. Παράλληλα, θα επιδιωχθεί η ανάδειξη της ευελιξίας ως σημαντική διάσταση και για τους ίδιους τους ασφαλιστικούς οργανισμούς (εταιρίες) ώστε να παρακολουθήσουν τις ανάγκες της αγοράς (Colletti & Chonko, 1997).

Κεφάλαιο 2 : Ο Ασφαλιστικός κλάδος

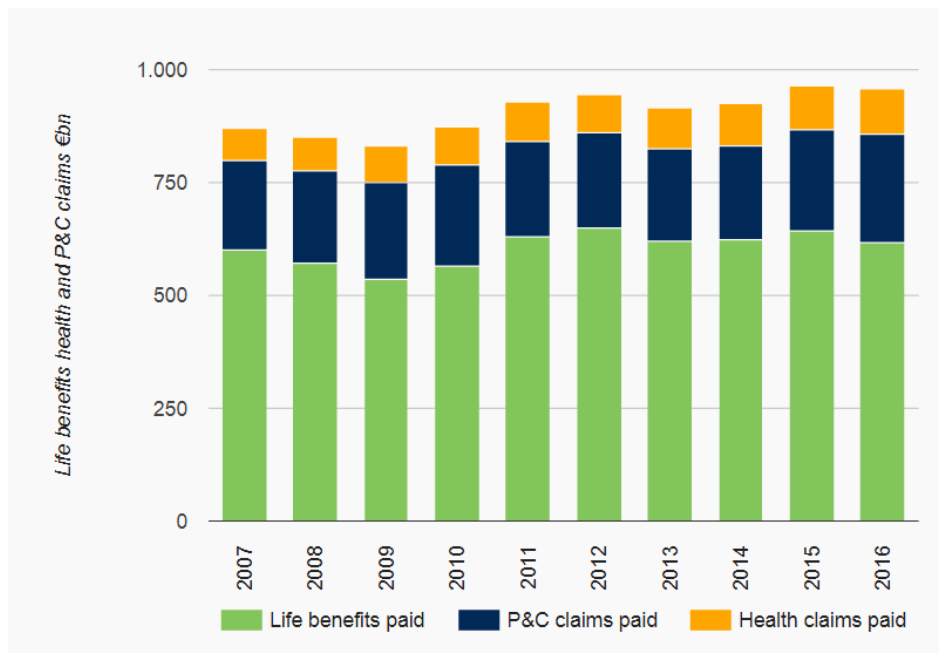
Η Ιδιωτική Ασφάλιση για την παγκόσμια Οικονομία

Η συμβολή του τομέα της ιδιωτικής ασφάλισης για την παγκόσμια Οικονομία είναι πολλαπλή. Καταρχάς η προφανής, δηλαδή, η προστασία των οικονομικών μονάδων (ιδιώτες ή επιχειρήσεις) από την επέλευση διαφόρων κινδύνων (ασθένειες, ατυχήματα, φυσικές καταστροφές, πυρκαγιές, μόλυνση, έγερση διαφόρων απαιτήσεων, διακοπή εργασιών κ.α.), μέσα από τα δισεκατομμύρια ευρώ αποζημιώσεων που καταβάλλει κάθε χρόνο σε αυτές. Με τον τρόπο αυτόν ανακουφίζεται η Οικονομία ρίχνοντας «λάδι» ρευστότητας στη μηχανή της ομαλής και αναπτυξιακής της πορείας, ενώ μέσω αυτής της βασικής της λειτουργίας, ενθαρρύνει την καινοτομία και γενικά την επιχειρηματική πρωτοβουλία.

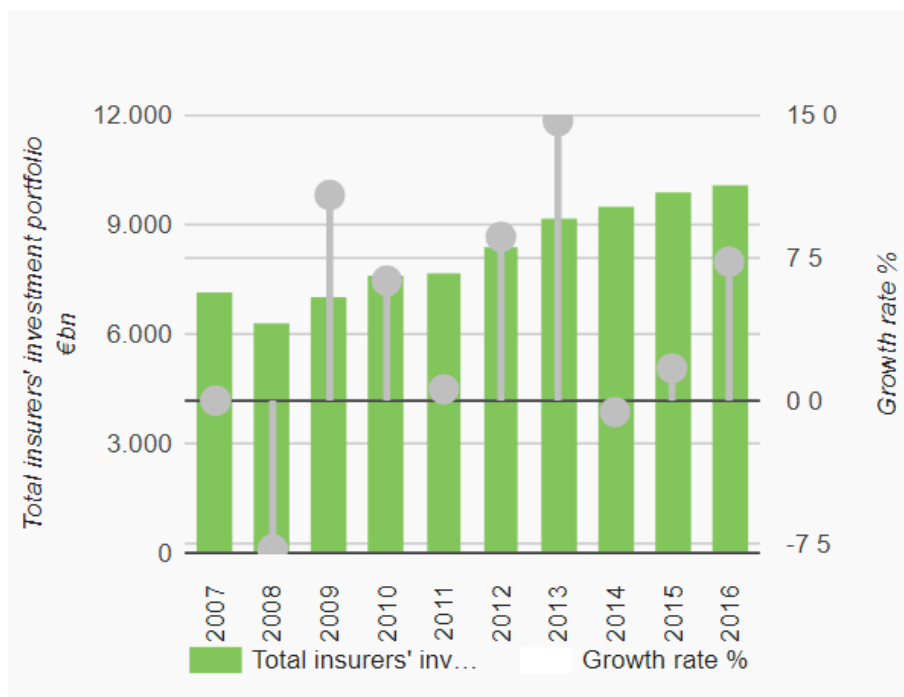
Σε ευρωπαϊκό επίπεδο, για το 2016, οι ασφαλιστικές επιχειρήσεις κατέβαλαν περίπου 1 τρισ. ευρώ (963 δισ. ευρώ) σε αποζημιώσεις ή αποδόσεις ασφαλιστικών συμβολαίων. Από αυτά, τα 242 δισ. αφορούν στις «εμπορικές» κατηγορίες κινδύνων (κίνδυνοι περιουσίας και αστικής ευθύνης) καθώς αγκαλιάζουν τις εμπορικές δραστηριότητες μιας Οικονομίας (βλ. Εικόνα 2-1: Πληρωθείσες Αποζημιώσεις 2007-2016 για όλους τους κλάδους ασφάλισης (Insurance Europe, 2018)). Χωρίς την ασφάλιση είναι σαφές ότι αυτά τα χρήματα θα τα στερούνταν ο παραγωγικός τομέας.

Επιπρόσθετη συνεισφορά της ιδιωτικής ασφάλισης αποτελούν τα κεφάλαια που διαχειρίζονται και επενδύουν ενισχύοντας περαιτέρω την παγκόσμια Οικονομία. Στην Ευρώπη παρά μια μικρή μετακίνηση από τα προϊόντα σταθερού εισοδήματος προς μετοχικούς τίτλους λόγω της ανοδικής πορείας των αγορών από το 2011 μέχρι σήμερα, οι ασφαλιστικές εταιρίες της Γηραιάς έχουν τοποθετήσει το μεγαλύτερο μέρος (περίπου 46%) από τα 10 τρισ. επενδυμένων κεφαλαίων (για το 2016) σε ομόλογα είτε κρατικών, είτε ιδιωτικών εκδόσεων, ο ασφαλιστικός κλάδος στηρίζει χρηματοδοτικά τόσο τα κράτη όσο και μεγάλες επιχειρήσεις διατηρώντας παράλληλα τον επενδυτικό κίνδυνο σε ανεκτά επίπεδα (βλ. Εικόνα 2-2 **Εικόνα 2-2:** Επενδύσεις από επιχειρήσεις ιδιωτικής ασφάλισης (Insurance Europe, 2018) και Εικόνα 2-3).

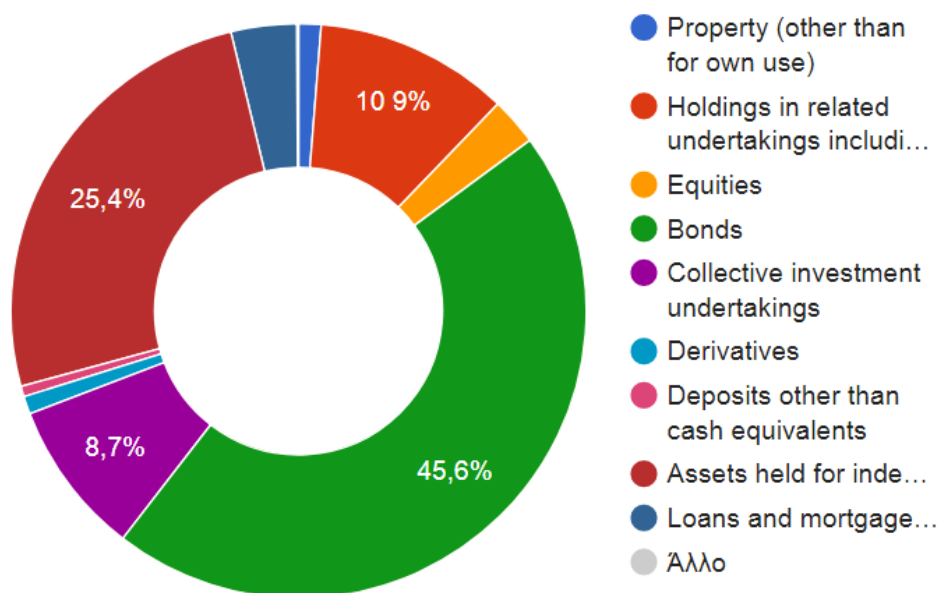
Τέλος, σε μια περίοδο ανεργίας για πολλές γωνίες του πλανήτη, διόλου αμελητέο δεν μπορεί να θεωρηθεί το γεγονός ότι στις χιλιάδες ασφαλιστικές επιχειρήσεις (3.700 στην Ευρώπη) εργάζονται εκατομμύρια άνθρωποι. Ενδεικτικά, μόνο στις ΗΠΑ και στην Ευρωπαϊκή Ένωση απασχολούνται, σύμφωνα με τα στοιχεία του 2016, περί τους 3,6 εκατ. εργαζόμενους (Insurance Europe, 2018).



Εικόνα 2-1: Πληρωθείσες Αποζημιώσεις 2007-2016 για όλους τους κλάδους ασφάλισης (Insurance Europe, 2018)



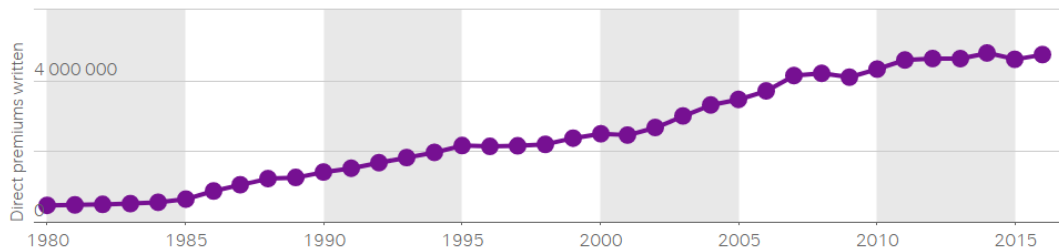
Εικόνα 2-2: Επενδύσεις από επιχειρήσεις ιδιωτικής ασφάλισης (Insurance Europe, 2018)



Εικόνα 2-3: Διάρθρωση Επενδύσεων επιχειρήσεων ιδιωτικής ασφάλισης (Insurance Europe, 2018)

Διευρύνοντας για λίγο την οπτική μας πέραν από τη ευρωπαϊκή ήπειρο, θα δούμε ότι, σύμφωνα με την ετήσια έκθεση του ΟΟΣΑ (OECD Insurance and Private Pensions Committee, 2018), οι ασφαλιστικές εργασίες σε παγκόσμιο επίπεδο παρουσιάζουν

άνοδο (2015-2016), είτε ως προς τις ασφαλίσσεις ζωής (Life), με ποσοστό 3,7% (βλ. σημείο «Average» της Εικόνα 2-5), καθώς και στις ασφαλίσσεις κατά ζημιών (Non-Life) με 2% αντίστοιχα.



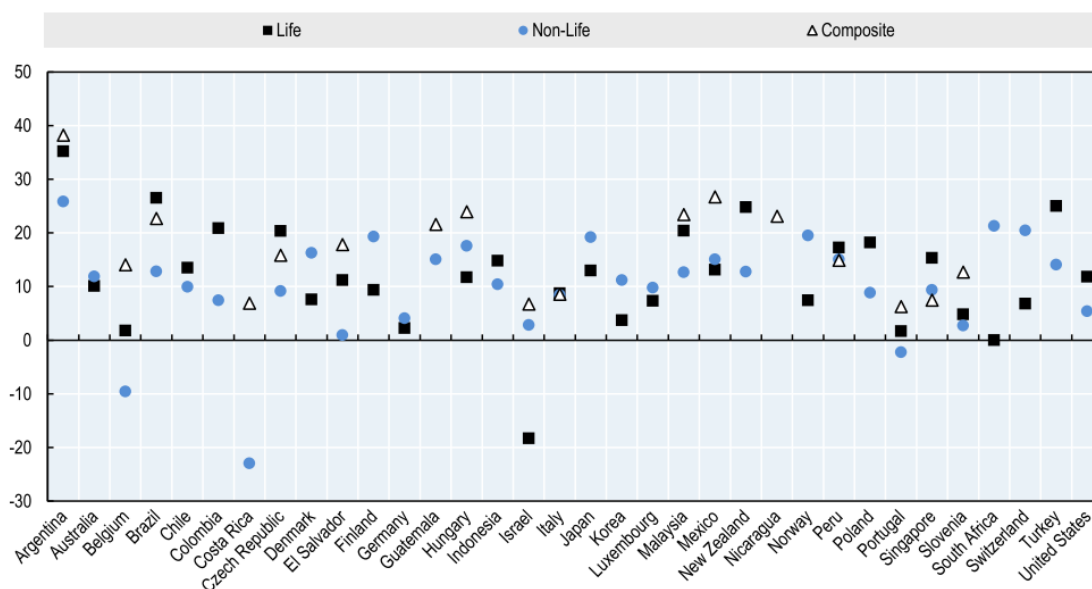
Εικόνα 2-4: Η πορεία των εγγεγραμμένων ασφαλίσεων (USD) στον χρόνο (1980-2017) σε όλον τον κόσμο (Swiss Re Institute, 2018)

Οι ασφαλιστικές επιχειρήσεις πέτυχαν θετικά αποτελέσματα και από τις επενδυτικές τους δραστηριότητες. Έχοντας, όπως ειπώθηκε προηγουμένως, επενδύσει κυρίως στην αγορά ομολόγων, είδαν το χαρτοφυλάκιό τους να φέρει θετικές αποδόσεις, οι οποίες ωστόσο συγκρατούνται τόσο από την αντικατάσταση των ομολόγων με νέα μικρότερης απόδοσης ένεκα των χαμηλών επιτοκίων που επικρατούν στις αγορές.

Με αυτά δεδομένα, δεν θα μπορούσε η απόδοση ιδίων κεφαλαίων, δηλαδή η απόδοση για τα επενδυμένα από τους μετόχους κεφάλαια σε ασφαλιστικές εταιρίες, να μην είναι θετική για όλους τους τύπους εταιριών (Life, Non-Life) για τις περισσότερες που συμμετείχαν στην έρευνα του ΟΟΣΑ (βλ. Εικόνα 2-6).



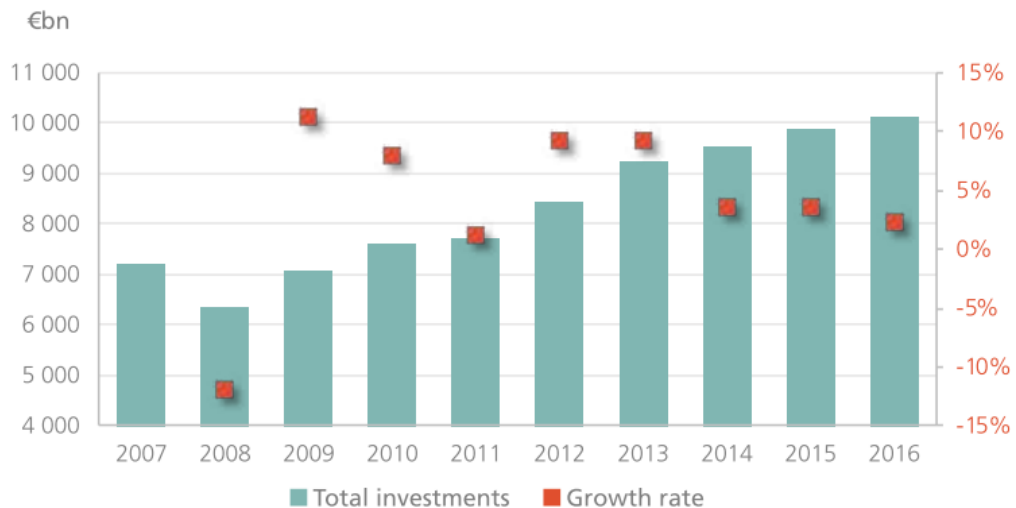
Εικόνα 2-5: Ετήσια μεταβολή μεικτών ασφαλιστρών (όλοι οι κλάδοι ασφάλισης) για επιλεγμένες χώρες, 2016 (OECD Insurance and Private Pensions Committee, 2018)



Εικόνα 2-6: Απόδοση Ιδίων Κεφαλαίων ασφαλιστικών επιχειρήσεων Ζωής (Life), Κατά Ζημιών (Non-Life) και Μικτών (Composite) ανά χώρα-μέλος του ΟΟΣΑ, 2016 (OECD Insurance and Private Pensions Committee, 2018)

Στην Ευρώπη οι αποδόσεις των επενδύσεων έχουν υποχωρήσει αρκετά λόγω των σχετικά χαμηλών επιτοκίων (βλ. Εικόνα 2-7: Εξέλιξη Επενδυτικού Χαρτοφυλακίου των

ευρωπαϊκών ασφαλιστικών εταιριών (Insurance Europe, 2016)). Το ίδιο δεν συμβαίνει για την Ελλάδα, καθώς οι ελληνικές επιχειρήσεις έχοντας στην κατοχή τους κυρίως ελληνικά κρατικά ομόλογα είδαν τον τελευταίο χρόνο μεγάλο μέρος των κερδών τους να προκύπτει από τις επενδυτικές τους δραστηριότητες, παρά τη μείωση των εγγεγραμμένων ασφαλιστρών (Κοτζαμάνης, 2018a).



Εικόνα 2-7: Εξέλιξη Επενδυτικού Χαρτοφυλακίου των ευρωπαϊκών ασφαλιστικών εταιριών (Insurance Europe, 2016)

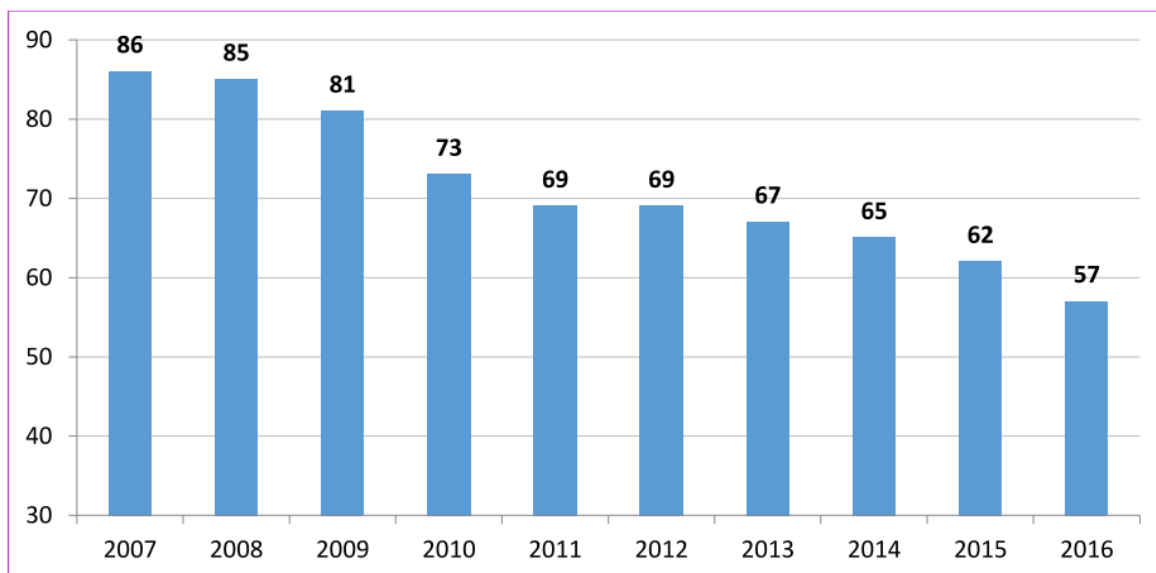
Η Ιδιωτική Ασφάλιση στην Ελλάδα

Στη χώρα μας, η σύγχρονη μορφή ασφαλίσεων έχει μακρά ιστορία φθάνοντας το 2016 οι ασφαλιστικές επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται σε αυτή να είναι 57 από 62 την προηγούμενη χρονιά. Από αυτές, οι 36 ασχολούνται με ασφαλίσεις κατά Ζημιών, ενώ οι υπόλοιπες ήταν είτε Ζωής (7), είτε Μικτές (14). Ενδιαφέρον παρουσιάζει το γεγονός ότι ως προς το καθεστώς εγκατάστασης, οι 17 αφορούν ασφαλιστικές επιχειρήσεις κατά Ζημιών (βλ. Εικόνα 2-8: Πλήθος ασφαλιστικών επιχειρήσεων που δραστηριοποιούνται στην Ελλάδα ανά κατηγορία και ανά καθεστώς εγκατάστασης).

| ΠΛΗΘΟΣ ΑΣΦΑΛΙΣΤΙΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ | | | | | |
|--|----------|-----------|-----------|-------------|-------------|
| | ΖΩΗΣ | ΖΗΜΙΩΝ | ΜΙΚΤΕΣ | ΣΥΝΟΛΟ 2016 | ΣΥΝΟΛΟ 2015 |
| Ανώνυμες ασφαλιστικές επιχειρήσεις | 6 | 17 | 14 | 37 | 41 |
| Υποκαταστήματα αλλοδαπών ασφαλιστικών επιχειρήσεων | 1 | 16 | 0 | 17 | 18 |
| Αλληλhilασφαλιστικοί συνεταιρισμοί | 0 | 3 | 0 | 3 | 3 |
| Σύνολο | 7 | 36 | 14 | 57 | 62 |

Εικόνα 2-8: Πλήθος ασφαλιστικών επιχειρήσεων που δραστηριοποιούνται στην Ελλάδα ανά κατηγορία και ανά καθεστώς εγκατάστασης (Φασόης & Σταθόπουλος, 2017)

Το πλήθος των ασφαλιστικών επιχειρήσεων μειώνεται σταδιακά καθώς αυξάνονται οι εποπτικές απαιτήσεις, η χαλαρότητα των οποίων έχει στοιχίσει πολλά σε όρους εμπιστοσύνης για τον κλάδο. Ενδεικτικά, από το 2007 έως το 2016 (σχεδόν μια δεκαετία) έχουν παύσει τη δραστηριότητά τους 29 ασφαλιστικές επιχειρήσεις (Φασόης & Σταθόπουλος, 2016)



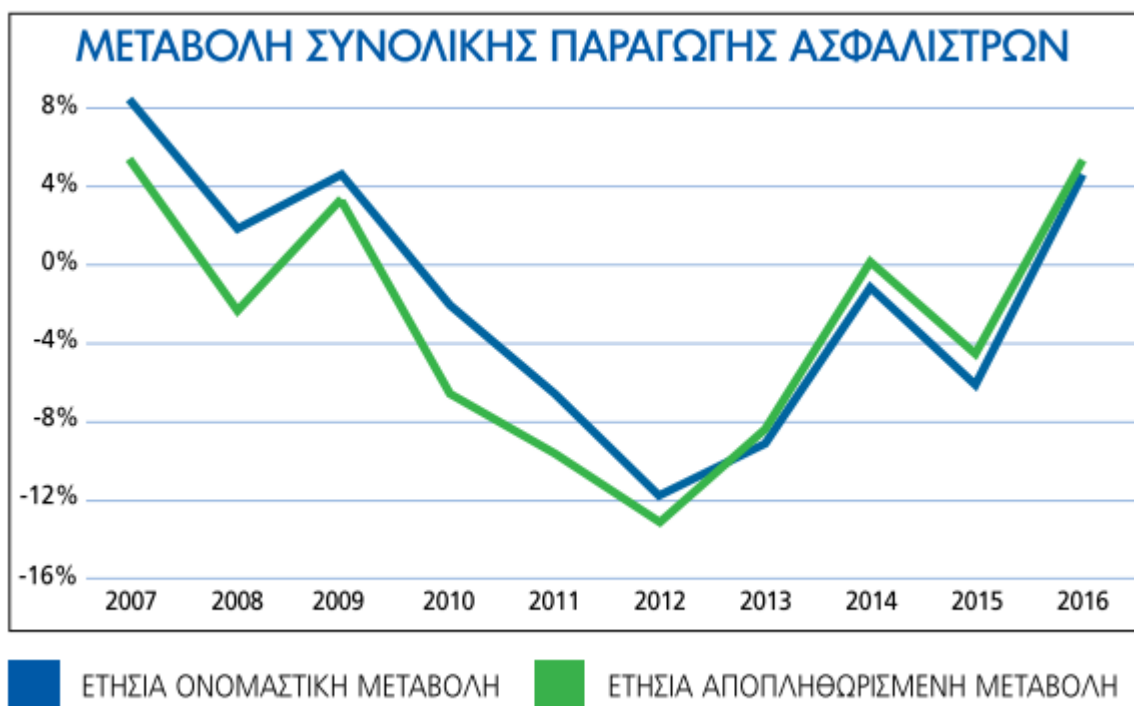
Γράφημα 2-1: Πλήθος ασφαλιστικών επιχειρήσεων που δραστηριοποιούνται στην Ελλάδα, 2007-2016 (Φασόης & Σταθόπουλος, 2017)

Η οικονομική κρίση που παρέσυρε τη χώρα με τις γνωστές σε όλους μας συνέπειες, δεν μπορούσε παρά να επηρεάσει την ασφαλιστική αγορά, τουλάχιστον σε επίπεδο εγγεγραμμένων ασφαλιστών (πρωτασφαλιστικές εργασίες). Στο Γράφημα 2-2: Παραγωγή Ασφαλιστών 2007-2016 (Φασόης & Σταθόπουλος, 2017) βλέπετε τη μείωση

των εργασιών του κλάδου μετά το 2010 αλλά και την ανάκαμψη που πραγματοποιήθηκε το 2016, με το εν λόγω μέγεθος να μεταβάλλεται κατά 4,4% σε σχέση με το 2015 και να διαμορφώνεται στα 3,9 δισ. ευρώ.

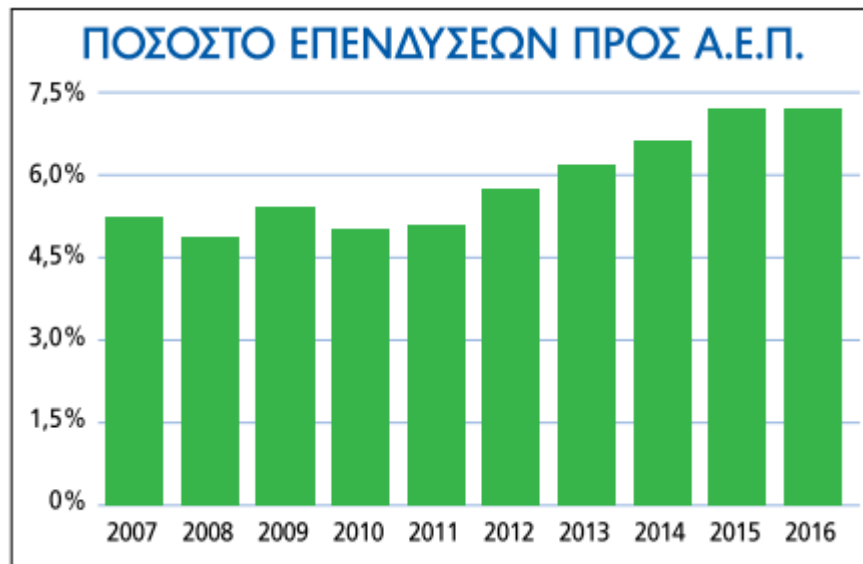


Γράφημα 2-2: Παραγωγή Ασφαλίσεων 2007-2016 (Φασόης & Σταθόπουλος, 2017)
 Από αυτά τα 3,9 δισ. ευρώ, τα δύο προήλθαν από ασφαλίσματα κατά Ζημιών (αύξηση 2,7% σε σχέση με το 2015) και τα υπόλοιπα από ασφαλίσματα Ζωής (αύξηση 6,1%).

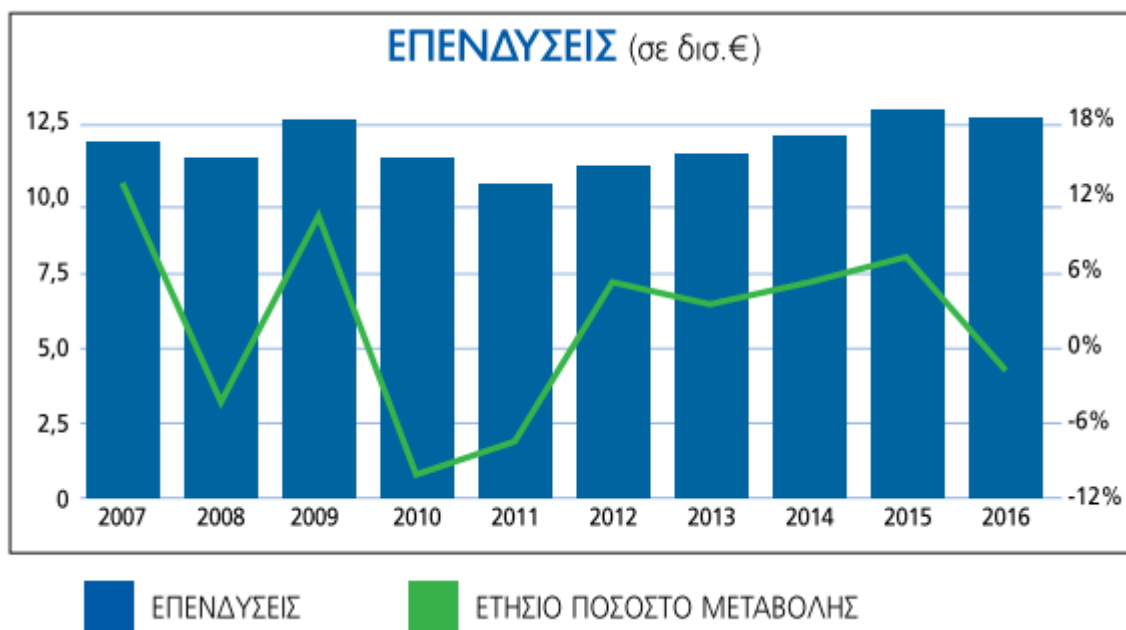


Γράφημα 2-3: Ετήσια μεταβολή παραγωγής ασφαλίστρων 2007-2016 (Φασόης & Σταθόπουλος, 2017)

Αξιοσημείωτη είναι επίσης και η συμβολή του κλάδου συγκεκριμένα για την ελληνική οικονομία καθώς, όπως διαπιστώνει κανείς στο Γράφημα 2-4: Επενδύσεις ασφαλιστικών επιχειρήσεων ως προς το ΑΕΠ, 2007-2016 (Φασόης & Σταθόπουλος, 2017), μετά το 2010 όποτε και η χώρα μας εισήλθε σε βαριά ύφεση, οι ασφαλιστικές επιχειρήσεις αυξάνουν σταθερά το ποσοστό των επενδύσεων τους ως ποσοστό συμμετοχής στο ΑΕΠ της χώρας, όπου για το 2016, παρά τη συνεχιζόμενη ύφεση, το ποσοστό παρέμεινε στο 7,2%.



Γράφημα 2-4: Επενδύσεις ασφαλιστικών επιχειρήσεων ως προς το ΑΕΠ, 2007-2016 (Φασόης & Σταθόπουλος, 2017)



Γράφημα 2-5: Επενδύσεις ασφαλιστικών επιχειρήσεων σε δισ. € και ετήσια μεταβολή τους, 2007-2016 (Φασσής & Σταθόπουλος, 2017)

Τα αποτελέσματα του κλάδου

Παρά τις πληγές που υπέστησαν οι ασφαλιστικές επιχειρήσεις από το PSI, στο τέλος της ημέρας (2016) βρέθηκαν με κέρδη μετά φόρων ύψους 225 εκατ. ευρώ. Αν και τμήμα των κερδών τους θα αποτελέσει παράγοντα ενίσχυσης των Ιδίων Κεφαλαίων τους ένεκα του νέου κανονιστικού πλαισίου Solvency II, ενδεικτικό είναι ότι αυτή η κερδοφορία παραμένει υψηλή εδώ και σχεδόν μια πενταετία. Συγκεκριμένα, το διάστημα 2013 έως το 2016 τα συνολικά καθαρά κέρδη των ασφαλιστικών επιχειρήσεων ανήλθαν στα 1,225 δισ. ευρώ.



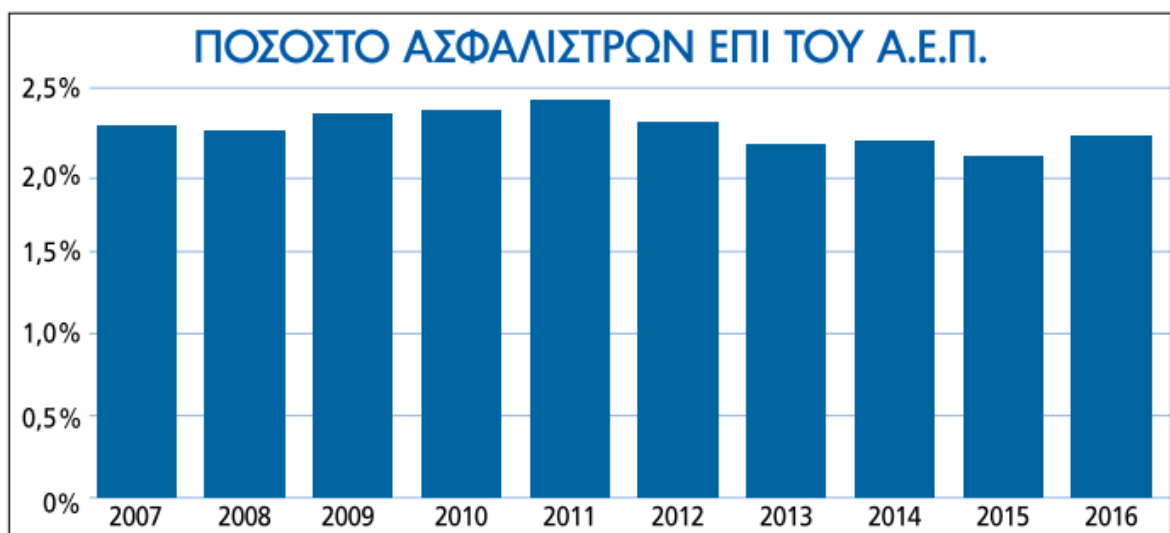
Γράφημα 2-6: Αποτελέσματα Χρήσης ασφαλιστικών επιχειρήσεων σε εκατ. ευρώ, 2007-2016 (Φασόης & Σταθόπουλος, 2017)

Άξιο αναφοράς είναι ότι αυτή η κερδοφορία των τελευταίων ετών δεν οφείλεται στην αύξηση της παραγωγής, η οποία από σχεδόν 5,5 δισ. ευρώ το 2009 μειώθηκε σημαντικά και κατά την περίοδο 2013-2017 κυμαίνεται σε μέγεθος γύρω από τα 4 δισ. ευρώ. Τουναντίον, παράγοντες που φαίνεται να συνέβαλαν στην προαναφερθείσα κερδοφορία των εταιρειών ήταν (Κοτζαμάνης, 2018a):

- i. Τα κέρδη από επενδύσεις και ιδιαίτερα από τις τοποθετήσεις σε ελληνικά κρατικά ομόλογα. Τα τελευταία χρόνια ήταν αποδοτικά και για τις τοποθετήσεις στο εξωτερικό.
- ii. Η διατήρηση της οδικής κυκλοφορίας (και ανάλογα των τροχαίων ατυχημάτων) σε σχετικά χαμηλά επίπεδα, με αποτέλεσμα να μη φανούν οι επιπτώσεις από τη δραστική υποχώρηση στα τιμολόγια αυτοκινήτων και μοτοσικλετών.
- iii. Μια συνολική πολιτική περικοπών δαπανών, στην οποία συνέβαλαν η εφαρμογή των νέων τεχνολογιών και η προσπάθεια περιορισμού των φαινομένων απάτης.
- iv. Αλλαγές που δρομολόγησαν οι εταιρείες σε προϊόντα και δίκτυα διάθεσης.

Οι ευκαιρίες για την ασφαλιστική αγορά

Ένας από τους βασικούς δείκτες με τους οποίους μπορεί κανείς να συνάγει συμπεράσματα για το επίπεδο και τη συμβολή του ασφαλιστικού κλάδου στην εγχώρια οικονομική δραστηριότητα, είναι και ο δείκτης διείσδυσης (penetration rate). Ο δείκτης διείσδυσης (σύνολο ασφαλιστρών και δικαιωμάτων συμβολαίων προς το ΑΕΠ) για το 2016 ανήλθε στο 2,21%, από 2,09% το 2015 (Φασόης & Σταθόπουλος, 2017). Το αντίστοιχο ευρωπαϊκό μέγεθος ανήλθε την ίδια χρονιά στο 7,19%.



Γράφημα 2-7: Penetration rate για τον ελληνικό ασφαλιστικό κλάδο , 2007-2016 (Φασόης & Σταθόπουλος, 2017)

Παράλληλα με τον δείκτη διείσδυσης, χρήσιμος για τους ίδιους σκοπούς δείκτης είναι επίσης τα Κατά Κεφαλήν Ασφάλιστρα. Για τη χώρα μας, τα Κατά Κεφαλήν Ασφάλιστρα το 2016 ήταν €360 καταγράφοντας αύξηση για πρώτη φορά μετά από το 2009 όποτε και είχε φτάσει στο ιστορικό υψηλό του (€491). Το αντίστοιχο μέγεθος (density) για την Ευρώπη είναι, σύμφωνα με την Insurance Europe (2016) στα €1.981.



Γράφημα 2-8: Density (πυκνότητα) για τον ελληνικό ασφαλιστικό κλάδο, 2007-2016
(Φασόης & Σταθόπουλος, 2017)

Από τα παραπάνω (penetration & density) εύκολα συνάγει κανείς το συμπέρασμα ότι η απόσταση του εγχώριου τομέα της ιδιωτικής ασφάλισης από τον αντίστοιχο ευρωπαϊκό, αποτελεί ένδειξη για ύπαρξη εκτενούς πεδίου για την ανάπτυξη των εργασιών του πρώτου. Τα περιθώρια επέκτασης του κλάδου είναι μεγάλα αν και συναρτώνται από πολλούς παράγοντες που σχετίζονται κυρίως με την ασφαλιστική συνείδηση των Ελλήνων πολιτών καθώς και με τις όποιες μεταρρυθμίσεις (ή μη) της Πολιτείας.

Στην κατεύθυνση της ανάπτυξης ασφαλιστικής συνείδησης βρίσκονται στα πρώτα βήματά τους πρωτοβουλίες της Ένωσης Ασφαλιστικών Εταιριών οι οποίες μεταξύ άλλων σχετίζονται με τη συμπλήρωση των δράσεων διαφόρων φορέων που λειτουργούν προς αυτή την κατεύθυνση. Η ασφαλιστική συνείδηση σχετίζεται δομικά με τη διαχείριση κινδύνων (risk management) και μέσω αυτού συγκοινωνεί-επικοινωνεί με τις χρηματοοικονομικές γνώσεις ή, αλλιώς, με τον χρηματοοικονομικό αναλφαβητισμό. Διαφημιστικές καμπάνιες και συμμετοχές σε ανάλογες εκδηλώσεις λαμβάνουν χώρα για την προώθηση του #InsureWisely (που λάνσαρε η Insurance Europe) ανεβαίνοντας στο

άρμα της καταπολέμησης του χρηματοοικονομικού αναλφαριθμητισμού που ανέδειξε ο ΟΟΣΑ.

Επιπρόσθετα, η επέκταση της υποχρεωτικότητας σε ασφαλίσεις πέραν εκείνης της αστικής ευθύνης αυτοκινούμενων οχημάτων, όπως λόγω χάρη η Επαγγελματική Ευθύνη Διαμεσολαβητών, οδηγεί σε αύξηση των εγγεγραμμένων ασφαλιστρών. Στην ίδια κατεύθυνση κινούν και οι συνεχείς έλεγχοι για ανασφάλιστα οχήματα που διενεργεί το αρμόδιο Υπουργείο διευρύνουν τη βάση των ασφαλισμένων. Οι εξελίξεις αυτές δίνουν το στίγμα της αυξημένης σημασίας που δείχνει πια η Πολιτεία όσον αφορά την υποχρεωτική ασφάλιση και που, προφανώς, θα ευνοήσει την ασφαλιστική αγορά της χώρας.

Παράλληλα, ευκαιρίες αναδεικνύονται και από τον χώρο των ασφαλίσεων Υγείας. Ενδεικτικός είναι ο **Πίνακας 2-1: Χρηματοδότηση Συνολικών Δαπανών Υγείας στην Ελλάδα το 2017**, που παρέθεσε ο αναπληρωτής γενικός διευθυντής Πωλήσεων και Marketing της Interamerican, κ. Μάριος Φραγκόπουλος, μιλώντας σε εκδήλωση του Ελληνοαμερικανικού Κολλεγίου σε συνεργασία με την Ελληνοαμερικανική Ένωση και το ελληνικό τμήμα της Ένωσης Ευρωπαίων Δημοσιογράφων με τίτλο «Προοπτικές της ελληνικής οικονομίας και ο ρόλος της κοινωνικής ασφάλισης» (Σαλούρου, 2018). στον οποίο φαίνεται πώς κατανέμεται η δαπάνη υγείας στη χώρα μας.

Πίνακας 2-1: Χρηματοδότηση Συνολικών Δαπανών Υγείας στην Ελλάδα το 2017
(Κοτζαμάνης, 2018b)

| Πηγή Χρηματοδότησης | Ευρώ (δισ.) | Ποσοστό |
|-----------------------|-------------|---------|
| Φόροι | 4,5 | 31% |
| Εισφορές | 4,3 | 30% |
| Πολίτες | 5,2 | 36% |
| Ασφαλιστικά Συμβόλαια | 0,5 | 3% |
| Σύνολο | 14,5 | 100% |

Είναι χαρακτηριστική η συμμετοχή των πολιτών με ίδιο κόστος (από την τσέπη τους) στις δαπάνες υγείας, με ποσοστό 36%, ενώ στις αναπτυσσόμενες χώρες το ανάλογο μέγεθος κινείται γύρω στο 6% με 8%. Η ανάπτυξη του 2^{ου} Πυλώνα ασφάλισης, δηλαδή των Επαγγελματικών Ταμείων θα βοηθήσει προς αυτή την κατεύθυνση καθώς οι επιχειρήσεις ιδιωτικής ασφάλισης θα μπορούν να παίξουν σημαντικό ρόλο.

Την 31/12/2017 λειτουργούσαν στην Ελλάδα συνολικά 17 Ταμεία Επαγγελματικής Ασφάλισης με τη συνολική τους περιουσία να υπερβαίνει το 1,5 δισ. ευρώ (Κατσαγάνης, 2018), ενώ στην Ευρώπη τα συνολικά υπό διαχείριση κεφάλαια των επαγγελματικών

ταμείων ξεπερνούν τα 3,8 τρισεκατομμύρια ευρώ, αποτελώντας το 24% του ΑΕΠ του ΕΟΧ (το 25% των εργαζομένων ασφαλίζεται σε ΤΕΑ).

Παράλληλα, το καλοκαίρι του 2017 η Ευρωπαϊκή Επιτροπή δημοσίευσε την πρόθεσή της για διαμόρφωση ενός Πανευρωπαϊκού Ατομικού Συνταξιοδοτικού Προϊόντος –Pan-European Personal Pension Product (PEPP) χαρακτηρίζοντας την πρωτοβουλία αυτή ως ένας από τους ακρογωνιαίους λίθους της Ένωσης Κεφαλαιαγορών (CMU). Αυτό που σίγουρα σηματοδοτεί, ωστόσο, είναι η ανάγκη ενίσχυσης των συνταξιοδοτικών προγραμμάτων της Ευρώπης.

Μέσω της συσσώρευσης συνταξιοδοτικών εισφορών, η Ευρωπαϊκή Επιτροπή στοχεύει στη δημιουργία μιας αγοράς συντάξεων του 3^{ου} πυλώνα που θα δώσει ώθηση στους θεσμικούς επενδυτές για συλλογικές επενδύσεις. Σύμφωνα με τη μελέτη της ΕΥ η υιοθέτησή της θα είχε ως αποτέλεσμα μια αύξηση των επενδύσεων στα 2,1 τρισ. ευρώ έως το 2030 έναντι 1,4 τρισ. ευρώ χωρίς το PEPP (Φασόλης & Σταθόπουλος, 2017).

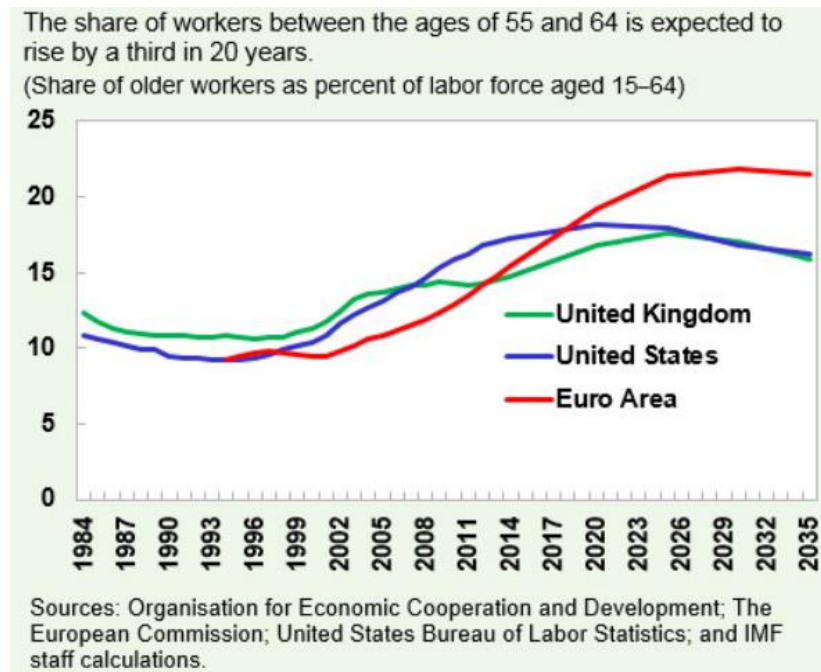
Στο σημείο αυτό να προσθέσουμε ότι, σύμφωνα με τα στοιχεία της Τράπεζας της Ελλάδος, το 2017 είδαμε μια αύξηση των εξαγωγών (χωρίς καύσιμα) κατά 9,6% (Τράπεζα της Ελλάδος, 2018). Η αναφορά αυτή γίνεται καθώς η εξαγωγική δραστηριότητα συνδέεται με τις ασφαλίσσεις καθώς η ζήτηση για κάλυψη των λεγόμενων «εμπορικών» κινδύνων φαίνεται να αυξάνεται όσο βελτιώνεται η εξωστρέφεια των ελληνικών επιχειρήσεων. Ενδεικτικά, οι ασφαλίσσεις Πιστώσεων, Αστικής Ευθύνης αλλά και Μεταφορών συνδέονται άμεσα με τις ως άνω δραστηριότητες.

Εν κατακλείδι, το περιθώριο για ανάπτυξη των ασφαλιστικών επιχειρήσεων στην Ελλάδα είναι σημαντικά μεγάλο. Το γεγονός δε ότι η χώρα μας αποτελεί οικονομικό κόμβο στην ευρύτερη περιοχή των Βαλκανίων διευρύνει ακόμη παραπέρα τον ορίζοντα μεγέθυνσης του κλάδου. Ωστόσο, στο περιβάλλον δεν διαφαίνονται μόνο ευκαιρίες, αλλά διάφοροι παράγοντες αποτελούν προκλήσεις στις οποίες οι ασφαλιστικές επιχειρήσεις πρέπει να ανταποκριθούν. Κάποιες από αυτές θα δούμε στις επόμενες παραγράφους.

Το νέο περιβάλλον και οι προκλήσεις του

Σε κάθε εποχή ο επιχειρηματικός κόσμος έρχεται αντιμέτωπος με προκλήσεις στις οποίες οφείλει να απαντήσει κατάλληλα ώστε να επιβιώσει. Για τη μεγάλη εικόνα, βασική

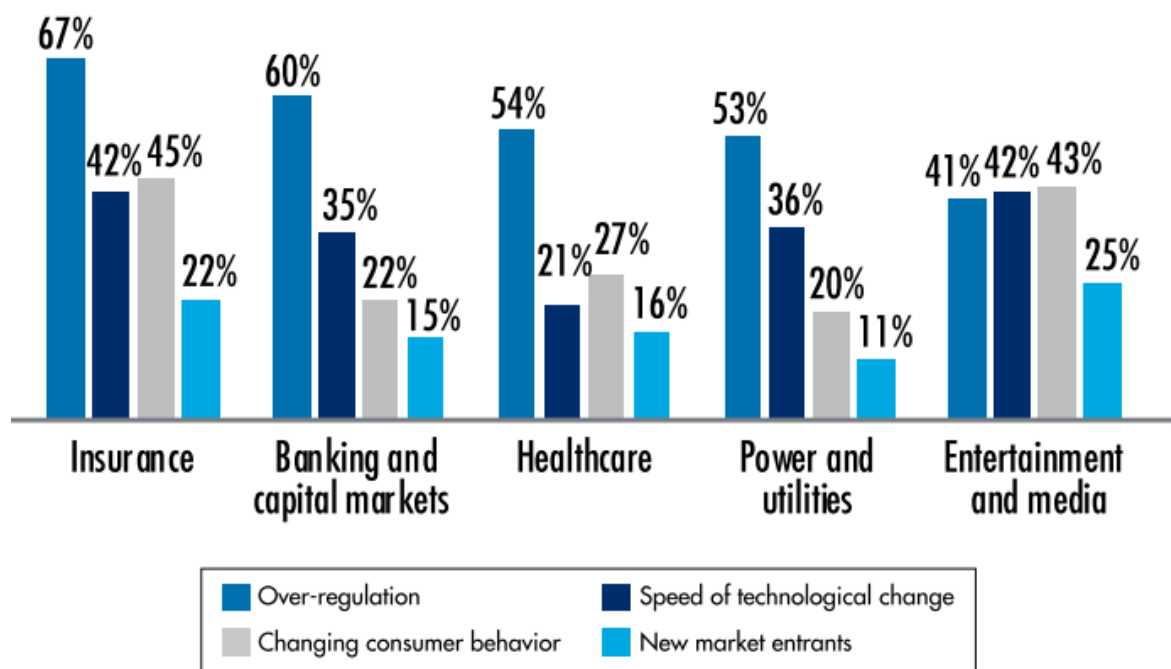
πρόκληση είναι η γήρανση του πληθυσμού. Ειδικά η ήπειρός μας είναι πραγματικά «γηραιά», καθώς τις επόμενες δεκαετίες τόσο ο λόγος των συνταξιούχων έναντι των ενεργεία πολιτών αναμένεται να αυξηθεί, όσο και ο μέσος όρος της ηλικίας των εργαζόμενων πολιτών θα αυξηθεί επίσης. Ενδεικτικά, το ποσοστό των εργαζόμενων στη ζώνη των 55 με 64 έτη αναμένεται να αυξηθεί κατά ένα τρίτο, από 15% σε 20% τις επόμενες δύο δεκαετίες **Γράφημα 2-9**: Το ποσοστό των εργαζομένων με ηλικία 55-64 (IMF Blog, 2016).



Γράφημα 2-9: Το ποσοστό των εργαζομένων με ηλικία 55-64 (IMF Blog, 2016)

Με αυτή τη διεύρυνση του πληθυσμού στη ζώνη με τις μεγαλύτερες ανάγκες περίθαλψης, αλλά και τη μη είσοδο αρκετών νέων ασφαλισμένων που θα στηρίξουν τα χαρτοφυλάκια των ασφαλιστικών επιχειρήσεων, οι τελευταίες θα πρέπει να αναπροσαρμόσουν τη δομή των προϊόντων τους, αλλά και θα πρέπει να εφεύρουν αποτελεσματικούς τρόπους διατήρησης της κερδοφορίας τους.

Από μια λιγότερο μακροσκοπική οπτική, για τον ασφαλιστικό κόσμο φαίνεται να βαδίζουμε την περίοδο της υπερ-ρύθμισης (over-regulation). Χαρακτηριστική είναι η απάντηση που έδωσαν CEO ασφαλιστικών επιχειρήσεων στην PwC στο πλαίσιο της 20^{ης} CEO Report που δημοσιεύτηκε στις αρχές του 2017 (βλ. Γράφημα 2-10: Εξαιρετικά υψηλά επίπεδα ανησυχίας των CEO για πιθανές απειλές (Kallenbach & Sondergeld, 2017)).



Γράφημα 2-10: Εξαιρετικά υψηλά επίπεδα ανησυχίας των CEO για πιθανές απειλές (Kallenbach & Sondergeld, 2017)

Επικεφαλής ασφαλιστικών επιχειρήσεων από όλον τον κόσμο δήλωσαν εξαιρετικά ανήσυχοι από τους κινδύνους που ενέχει η υπερφόρτωση του κλάδου με υποχρεώσεις και εποπτικές ανάγκες. Πέραν από τις κεφαλαιακές ανάγκες που το συντηρητικό πλαίσιο του Solvency II συνεπάγεται, εξίσου απαιτητικές είναι και οι ανάγκες αναφορών (reporting) και γενικά ανταπόκρισης στις επιταγές του νέου εποπτικού πλαισίου.

Η Ευρωπαϊκή Επιτροπή προχώρησε σε δημοσίευση Κανονισμών και Οδηγιών που στοχεύουν στην προστασία του καταναλωτή, αλλά σίγουρα επιβαρύνουν το υποστηρικτικές (non-core) εργασίες μιας ασφαλιστικής επιχείρησης. Καταρχάς, αναφέρουμε την Οδηγία 2016/97 με την κωδική ονομασία IDD (Insurance Distribution Directive) που αφορά στη διανομή ασφαλιστικών προϊόντων. Η νέα Οδηγία μεταβάλλει όχι μόνο τον τρόπο δραστηριοποίησης των ασφαλιστικών διαμεσολαβητών, αλλά και των ασφαλιστικών επιχειρήσεων έχοντας ως κύριο σκοπό της την εξασφάλιση ίσων όρων ανταγωνισμού μεταξύ όλων των παρόχων που εμπλέκονται στην πώληση (διανομή) ασφαλιστικών προϊόντων και στην εξασφάλιση ίδιου επιπέδου προστασίας των καταναλωτών. Οι ασφαλιστικές επιχειρήσεις εφόσον προβαίνουν σε άμεσες πωλήσεις προϊόντων, καλούνται να συμμορφώνονται για πρώτη φορά σε απαιτήσεις αντίστοιχες με αυτές που ισχύουν για τους διαμεσολαβητές, επιβαρύνοντας κατά πολύ τις καθημερινές υποχρεώσεις τους.

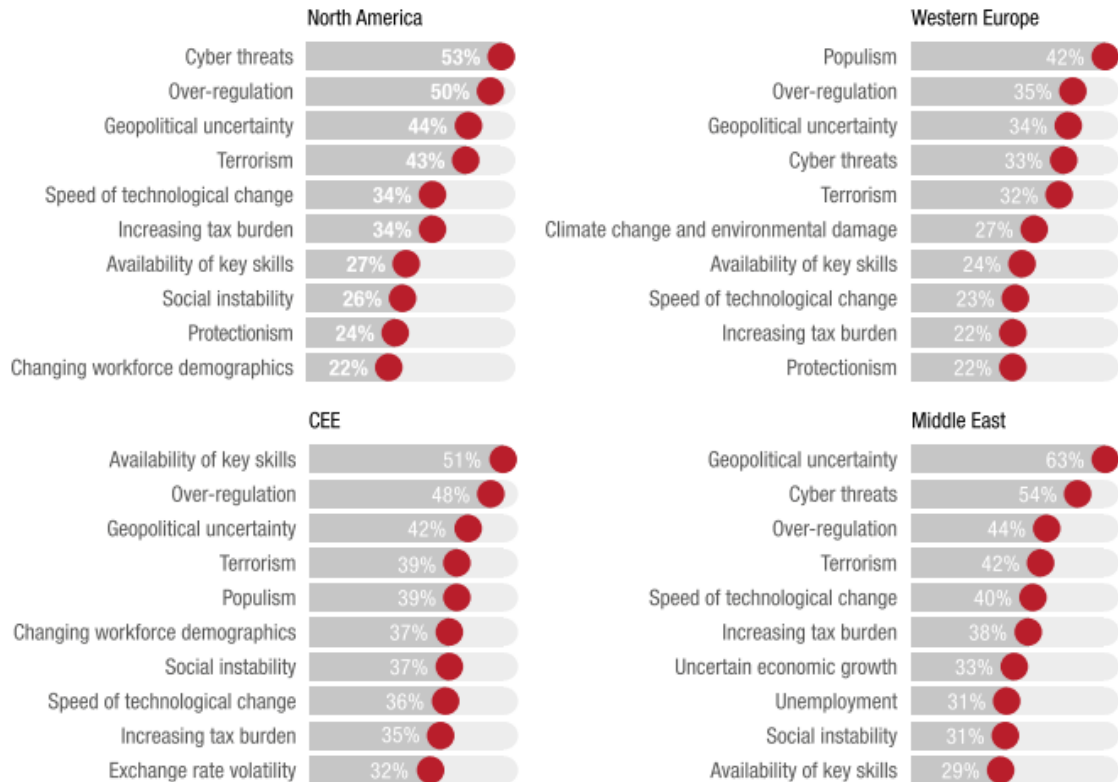
Επιπρόσθετες των ανωτέρω υποχρεώσεις εγείρονται επίσης από το γεγονός ότι εισήχθησαν νέοι κανόνες για την ενημέρωση του καταναλωτή με την εφαρμογή του Κανονισμού 1286/2014. Ο Κανονισμός αυτό αφορά στο έγγραφο βασικών πληροφοριών (KID -Key Information Document-) για τα συσκευασμένα επενδυτικά προϊόντα (PRIIPS - Packaged Retail and Insurance-based Investment Products-) για ιδιώτες επενδυτές και τα επενδυτικά προϊόντα βασισμένα στην ασφάλιση. Όσες επιχειρήσεις παρέχουν τέτοια προϊόντα υποχρεούνται σε αυτές τις εξαντλητικές διατυπώσεις που παρά το γεγονός ότι προσθέτουν διαφάνεια, επιφορτίζουν με περισσότερο έργο του ασφαλιστικούς οργανισμούς.

Κόμβο για το νομοκανονιστικό περιβάλλον της Γηραιάς Ηπείρου αποτελεί ο Γενικός Κανονισμός Προστασίας Δεδομένων ή αλλιώς ο GDPR (General Data Protection Regulation) ο οποίος, όπως είναι προφανές, στοχεύει στην προστασία των δεδομένων των καταναλωτών τα οποία αποθηκεύουν, επεξεργάζονται, χρησιμοποιούν ή και μεταφέρουν οι επιχειρήσεις με τις οποίες συναλλάσσονται. Η ευρύτητα και αυστηρότητα του εν λόγω Κανονισμού παρά το γεγονός ότι είναι αναγκαία σε μια κοινωνία όπου οι εφαρμογές πληροφορικής και τα Big Data είναι μέρος της ζωής μας, προσθέτουν βαρύ φορτίο στις επιχειρήσεις, όχι μόνο τις ασφαλιστικές, τόσο σε επίπεδο διαδικασιών, αλλά ίσως και οργανωτικού μοντέλου. Πόσο δε μάλλον, όταν οι ασφαλιστικές επιχειρήσεις έρχονται λόγω της φύσης των εργασιών τους σε επαφή με προσωπικά δεδομένα και, μάλιστα, σε εκείνα που θεωρούνται ευαίσθητα, όπως το ιατρικό προφίλ ενός πελάτη, υποψήφιου ή υφιστάμενου.

Επιστρέφοντας στο **Γράφημα 2-10**: Εξαιρετικά υψηλά επίπεδα ανησυχίας των CEO για πιθανές απειλές (Kallenbach & Sondergeld, 2017), θα αφήσουμε στην άκρη την ταχύτητα των τεχνολογικών αλλαγών και τις αλλαγές στη συμπεριφορά των καταναλωτών, καθώς αυτές πολλές φορές αλληλοτροφοδοτούνται και αλληλοενισχύονται. Παρόλο που η απειλή από την είσοδο νέων επιχειρήσεων βρίσκεται στην τέταρτη θέση των κυρίαρχων «φόβων» των CEO για το 2016, εκείνη μοιάζει αρκετά μεγάλη για ασφαλιστικές επιχειρήσεις κατά Ζημιών που δραστηριοποιούνται κυρίως στον κλάδο ασφάλισεων αυτοκινήτων. Επιχειρήσεις ΕΠΥ (Ελεύθερης Παροχής Υπηρεσιών) αποτελούν παράγοντα αποσταθεροποίησης των μεριδίων αγοράς καθώς και διατάραξης των τιμολογίων, όταν αυτές προέρχονται από χώρες με χαλαρούς εποπτικούς μηχανισμούς.

Λόγω, όμως, της διεύρυνσης της εποπτικής ομπρέλας, η ανησυχία αυτή φαίνεται να υποχωρεί για το 2017, με πρώτη ανησυχία για τους CEO της Κεντρικής και Ανατολικής

Ευρώπης να αναδεικνύεται η διαθεσιμότητα εξειδικευμένων ικανοτήτων στο προσωπικό αλλά και η γεωπολιτική αστάθεια της περιοχής (Price Waterhouse Coopers, 2018).



Γράφημα 2-11: Το ποσοστό των CEO που δήλωσαν «εξαιρετικά ανήσυχη/ος» ανά απειλή και ανά γεωγραφική περιοχή (Price Waterhouse Coopers, 2018)

Χωρίς να επεκταθούμε περισσότερο στις προκλήσεις, πολλές από αυτές κομβικές (όπως το δημογραφικό πρόβλημα) που αναφέρονται στην παραπάνω έκθεση της PWC, θα αρκεστούμε στα ζητήματα φορολογίας όπου υπάρχει διττή επιρροή προς τις ασφαλιστικές επιχειρήσεις: Από τη μία είναι η φορολογική επιβάρυνση των ίδιων των επιχειρήσεων μέσα από την αύξηση των φόρων που τις αφορούν, όπως ο εταιρικός φορολογικός συντελεστής, ο φόρος επί των διανεμόμενων μερισμάτων, ο φόρος επί του κύκλου εργασιών για σε πολλές κατηγορίες καλύψεων, φόροι επί των τόκων κ.α. και από την άλλη η αύξηση του συντελεστή ΦΠΑ σε διάφορες υπηρεσίες, όπως εκείνες της ιδιωτικής υγείας που επιβάρυνε τα έξοδα των ασφαλιστικών επιχειρήσεων. Οι ασφαλιστικές επιχειρήσεις δεν δύνανται να εκπέσουν τον ΦΠΑ μιας και δεν τον επιβάλλουν στους πελάτες τους οπότε και δεν μπορούν να φοροαπαλλαγούν όταν τον καταβάλλουν (Κοτζαμάνης, 2018c).

Παράλληλα, η αφαίρεση φορολογικών κινήτρων προς τους καταναλωτές για υπηρεσίες και προϊόντα του κλάδου Ζωής έχει αποτελέσει πρόκληση για τις ασφαλιστικές επιχειρήσεις καθώς οφείλουν να απαντήσουν αποτελεσματικά σε επίπεδο πωλήσεων παρά τη δυσμενή αυτή εξέλιξη.

Τέλος, η συγκέντρωση των παρόχων υπηρεσιών υγείας σε λίγους ιδιοκτήτες (περίπου 4 για τους μεγαλύτερους οργανισμούς υπηρεσιών υγείας) αποτελεί παράγοντα προβληματισμού για τις ασφαλιστικές επιχειρήσεις οι οποίες ανησυχούν για την αύξηση της διαπραγματευτικής τους ισχύος αλλά και για τους κινδύνους χειραγώγησης του κόστους υπηρεσιών υγείας. Η Ένωση Ασφαλιστικών Εταιρειών Ελλάδος, ωστόσο, σε συνεργασία με τον IOBE προχωρά στην κατασκευή ενός Δείκτη Μεταβολής Κόστους Νοσοκομειακών Ασφαλιστικών που θα ξεπερνά τις αδυναμίες του αντίστοιχου δείκτη της ΕΛΣΑΤ και θα βοηθήσει στην παρακολούθηση των επιπτώσεων που θα έχουν όλα τα παραπάνω επί των ασφαλιστρών ιδιωτικής ασφάλισης (Αθανασιάδης & Σταυράκη, 2017).

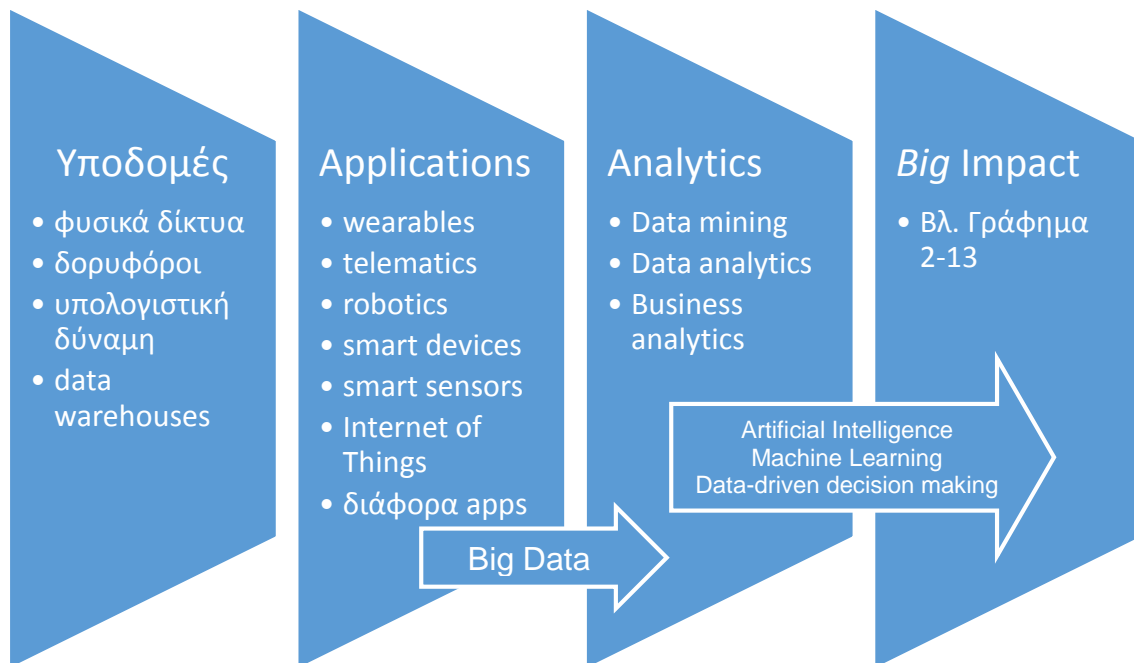
Στο άρμα της τεχνολογίας

Είναι κοινός τόπος η ταχύτητα με την οποία η τεχνολογία εξελίσσεται. Είτε σε επίπεδο υποδομών και hardware, είτε σε επίπεδο εφαρμογών και software, τα τεχνολογικά επιτεύγματα και οι δυνατότητές τους διευρύνονται με ταχύ ρυθμό. Αυτή η πραγματικότητα μπορεί να αποτελέσει ευκαιρία για όσες από τις ασφαλιστικές (και όχι μόνο) επιχειρήσεις την αγκαλιάσουν δημιουργικά και την ενσωματώσουν παραγωγικά στο επιχειρηματικό τους μοντέλο. Από την άλλη, μπορεί να αποδειχθεί σοβαρή απειλή για όσες αγνοήσουν τα σημεία των καιρών και δεν ανέβουν καθόλου «στο άρμα της τεχνολογίας», είτε ανέβουν με τρόπο αδέξιο, ίσως άγαρμπο, και που δεν ανταποκρίνεται στις πραγματικές ανάγκες/ συνθήκες του κάθε οργανισμού.

Ποιες είναι αυτές οι εξελίξεις όμως;

Στο **Γράφημα 2-12**: Ενδεικτικός χάρτης των τεχνολογικών εξελίξεων της τελευταίας δεκαετίας παρουσιάζουμε το περίγραμμα των τεχνολογικών εξελίξεων την τελευταία δεκαετία. Για τους CEO πολλές από αυτές ήταν εδώ και δεκαετίες «ιστορίες από το μέλλον», αλλά σήμερα γίνονται πραγματικότητα (Price Waterhouse Coopers, 2018).

Αυτό συμβαίνει καθώς στις μέρες μας η υπολογιστική ισχύς και οι σχετικές υποδομές έχουν εξελιχθεί σε τέτοιον βαθμό όπου απίστευτα μεγάλοι όγκοι δεδομένων και πολύπλοκοι αλγόριθμοι μπορούν να αποθηκεύονται και να εκτελούνται αντίστοιχα, σχεδόν ακαριαία και με μικρό κόστος σε σχέση με την αμέσως προηγούμενη δεκαετία.



Γράφημα 2-12: Ενδεικτικός χάρτης των τεχνολογικών εξελίξεων της τελευταίας δεκαετίας

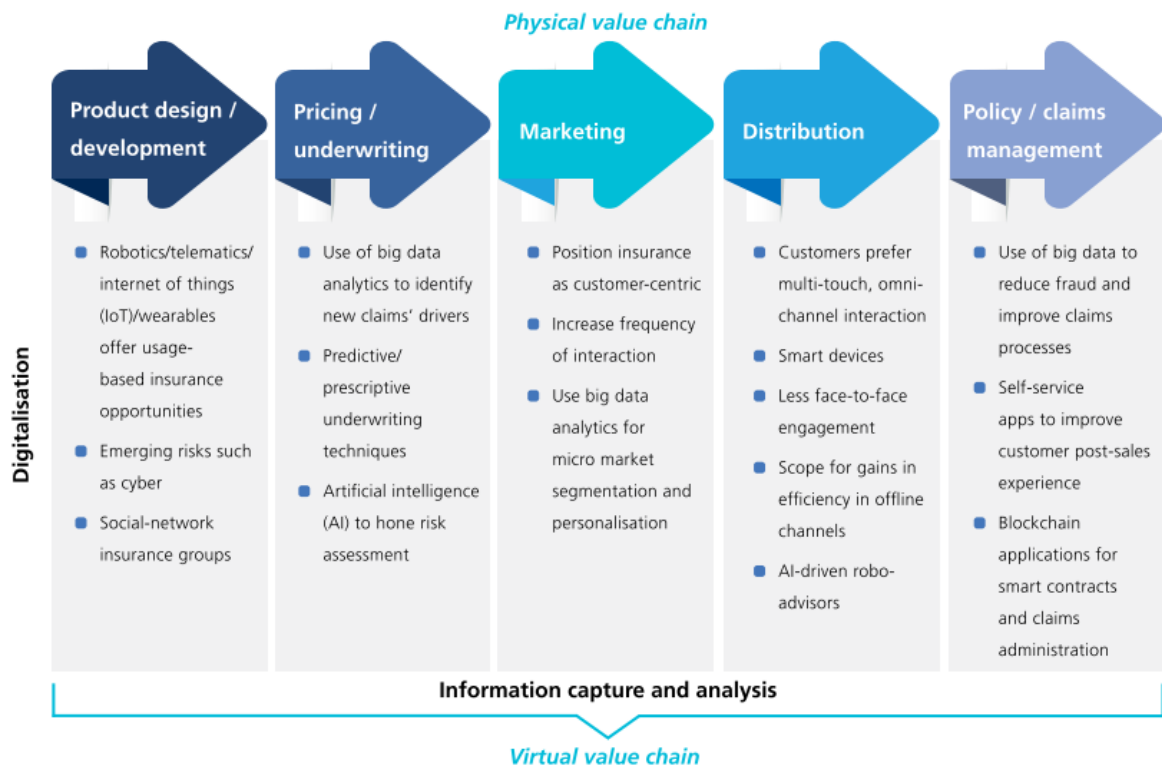
Η εκμετάλλευση των δυνατοτήτων αυτών οδήγησε σε καινοτόμες εφαρμογές όπως οι κάθε τύπου έξυπνες συσκευές είτε τις φορά κανείς (wearables) για να καταγράψει βήματα ή καρδιακούς παλμούς, είτε τις τοποθετεί στο αυτοκίνητό του (telematics), είτε τις ενσωματώνει στο σπίτι του (Internet of Things).

Οι συσκευές αυτές και τα διάφορα software applications διαχειρίζονται ή συλλέγουν μεγάλο όγκο δεδομένων τα οποία αποθηκεύονται σε διάφορα data warehouses (τοπικά ή στο cloud). Όταν μάλιστα το 90% των δεδομένων που χρησιμοποιούνται σήμερα δημιουργήθηκαν τα τελευταία δύο χρόνια και ενώ μιλούμε για τη δημιουργία 2,5 πεντάκις εκατομμύρια bytes την ημέρα (IBM Marketing Cloud, 2017), τότε γίνεται αντιληπτό το μέγεθος των προαναφερόμενων απαιτήσεων αλλά και των πιθανών δυνατοτήτων από την εκμετάλλευσή τους.

Με αυτά δεδομένα έχουν αναπτυχθεί μεθοδολογίες, εργαλεία και λύσεις για την εκμετάλλευση των Big Data μέσω της ανάλυσής τους είτε αυτά είναι δομημένα

(structured), είτε όχι. Μερικές από αυτές έχουν ήδη μεγάλη εφαρμογή στον επιχειρηματικό κόσμο, όπως η Επιχειρηματική Αναλυτική (Business Analytics) και η υποστήριξη υπηρεσιών παροχής επιχειρηματικών πληροφοριών (Business Information Systems).

Όπως φαίνεται και στο Γράφημα 2-12: Ενδεικτικός χάρτης των τεχνολογικών εξελίξεων της τελευταίας δεκαετίας, αυτή η πολύπλοκη ανάλυση των δεδομένων συνδυαζόμενη με τους αυτοβελτιούμενους αλγορίθμους (Artificial Intelligence) και τις αυτοεκπαιδευόμενες μηχανές (Machine Learning) είναι βέβαιο ότι θα έχουν ένα μεγάλο αντίκτυπο στον επιχειρηματικό κόσμο, τις Κυβερνήσεις και γενικά την κοινωνία των ανθρώπων (Chen, Chiang, & Storey, 2012).



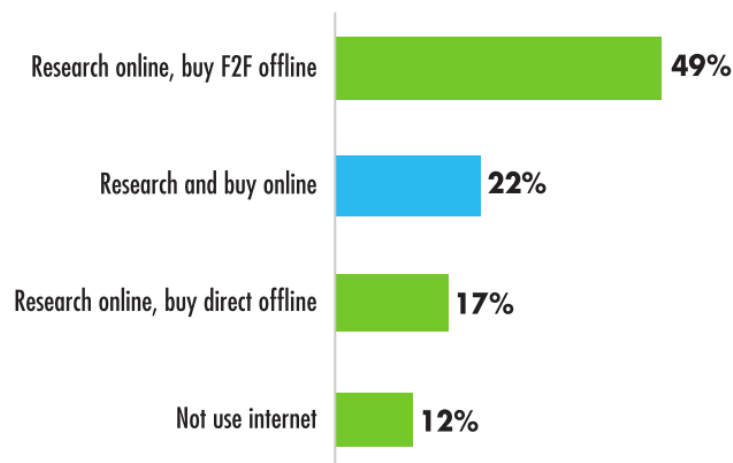
Γράφημα 2-13: Η επίδραση της ψηφιοποίησης στην αλυσίδα αξίας της ασφάλισης (Swiss Re, 2017)

Εάν επικεντρωθούμε στον αντίκτυπο που οι παραπάνω τεχνολογικές τομές έχουν στον ασφαλιστικό Κλάδο, θα αντιληφθούμε καλύτερα τη σημασία που έχει κάθε τέτοιος οργανισμός να τις ενσωματώσει αλλά και να τις προσαρμόσει στη φιλοσοφία του και στο επιχειρηματικό του μοντέλο ώστε να επιβιώσει στην απαιτητική κούρσα του επιχειρείν.

Στο Γράφημα 2-13: Η επίδραση της ψηφιοποίησης στην αλυσίδα αξίας της ασφάλισης (Swiss Re, 2017), το Swiss Re Institute συγκεντρώνει τις βασικές επιδράσεις που ενδέχεται να έχουν οι παραπάνω εξελίξεις στις διάφορες λειτουργίες μιας ασφαλιστικής επιχείρησης υπό το σχήμα της αλυσίδας αξίας της ασφάλισης.

Μέσω χρήσης της τηλεματικής, των wearables και των διαφόρων «έξυπνων» αισθητήρων (sensors), η ασφαλιστική επιχείρηση μπορεί να έχει αναλυτικά δεδομένα για τη δραστηριότητα ενός ασφαλισμένου και μάλιστα σε πραγματικό χρόνο. Με τον τρόπο αυτό και με τη βοήθεια των analytics και ειδικών μοντέλων πρόβλεψης, τους δίνεται η δυνατότητα να εξατομικεύουν τις καλύψεις αλλά και την τιμολόγηση πάνω σε κάθε πελάτη, χωρίς τις υποθέσεις που η παραδοσιακή ασφάλιση ακολουθεί για το underwriting των κινδύνων της (π.χ. ηλικία, οικογενειακή κατάσταση, φύλο κοκ).

Στο επίπεδο της διανομής των ασφαλιστικών προϊόντων, ιστοσελίδες σύγκρισης τιμών και απευθείας πώλησης προϊόντων (δηλαδή χωρίς διαμεσολαβητή) αναπτύσσονται κυρίως για τυποποιημένους κινδύνους, όπως εκείνοι του κλάδου Αυτοκινήτων και της Ταξιδιωτικής Ασφάλισης. Ωστόσο, οι έρευνες δείχνουν ότι παρά το γεγονός ότι οι καταναλωτές φαίνεται ακόμη να εμπιστεύονται πιο πολύ τους διαμεσολαβητές και τις αγορές μετά από πρόσωπο με πρόσωπο επικοινωνία για ασφαλιστικά προϊόντα Ζωής, η συντριπτική πλειονότητα από αυτούς χρησιμοποιούν το διαδίκτυο για την έρευνα της εν λόγω αγοράς και για σχετική πληροφόρηση (βλ. Γράφημα 2-14: Πώς θα χρησιμοποιούσαν το internet καταναλωτές στις ΗΠΑ για την αγορά ασφάλισης Ζωής, σε έρευνα της LIMRA (Sondergeld, 2016)).



Γράφημα 2-14: Πώς θα χρησιμοποιούσαν το internet καταναλωτές στις ΗΠΑ για την αγορά ασφάλισης Ζωής, σε έρευνα της LIMRA (Sondergeld, 2016)

Παράλληλα, η χρήση της Τεχνητής Νοημοσύνης (Artificial Intelligence) μπορεί να αξιοποιηθεί σε συνδυασμό με τα δεδομένα από «έξυπνες» συσκευές για την παροχή εξατομικευμένων συμβουλών, με τους καταναλωτές να φαίνονται όλο και πιο πρόθυμοι (Accenture Financial Services, 2017) να τις λάβουν από τους λεγόμενους ρομπο-συμβούλους (robo-advisors). Δηλαδή, από AI μηχανές που αναλύουν τα δεδομένα του πελάτη και κάνουν τις προτάσεις τους.

Μεγάλο κεφάλαιο στις καινοτομίες που δύνανται να κλονίσουν το παραδοσιακό επιχειρησιακό μοντέλο της ασφάλισης (InsurTech) αποτελεί η τεχνολογία Blockchain, ένας αποκεντρωμένος μηχανισμός ψηφιακού διαμοιρασμού (distributed ledger technology) κρυπτογραφημένων δεδομένων μεταξύ των χρηστών της τεχνολογίας (McKinsey & Company, 2016). Κάτι σαν ένα ατελείωτο λογιστικό φύλλο που καταγράφονται συναλλαγές και άλλες πράξεις με κρυπτογράφηση.

Με την τεχνολογία αυτή ο κλάδος ασφάλισης μπορεί, ως σύλληψη, να αξιοποιηθεί σε πολλά επίπεδα, όπως (Mainelli & Manson, 2016; Nuernberg & Champion de Crespigny, 2017):

- σύναψη & διαχείριση συμβολαίων,
- άσκηση πολιτικών ενάντιας στο ξέπλυμα χρήματος (anti-money laundering),
- πρόληψη & διαχείριση ζημιών,
- η πρόληψη, ανίχνευση & εξάλειψη περιπτώσεων απάτης (fraud),
- ανάπτυξη προϊόντων βασισμένων στη χρήση (usage-based insurance),
- νέοι μέθοδοι πληρωμής συμβολαίων,
- αντασφάλιση,
- έγκαιρη βεβαίωση ασφάλισης,
- διαχείριση συμβολαίων πολυεθνικών εταιριών και άλλα.

Από τις παραπάνω λειτουργίες, σύμφωνα με πρόσφατη έρευνα, μόνο οι τρεις πρώτες φαίνεται να συνδυάζουν τόσο χαμηλά εμπόδια εφαρμογής των απαιτούμενων αλλαγών, όσο και υψηλά οφέλη για τις επιχειρήσεις (Mainelli & Manson, 2016). Τα οφέλη της blockchain τεχνολογίας για την ασφάλιση συνοψίζονται ποιοτικά, κατά την ίδια έρευνα, στα παρακάτω:

- **Ταυτότητα (identity):** μεταφερόμενα, ασφαλή, παγκοσμίως διαθέσιμα δεδομένα φυσικών ή νομικών προσώπων, η ταυτότητα των οποίων δεν αμφισβητείται, ενώ παράλληλα κάθε συναλλαγή επαληθεύεται και επικυρώνεται.
- **Χώρος (space):** εύκολη διαχείριση συμβολαίων από ένα δίκτυο ασφαλιστικών επιχειρήσεων σε όλον τον κόσμο.

- **Χρόνος (time):** παρέχοντας αμετάβλητες και μόνιμες εγγραφές δεδομένων, κανείς δεν μπορεί να αμφισβητήσει τον χρόνο πραγματοποίησης μιας εξ αυτών, ευνοώντας τις real-time ασφαλίσεις. Π.χ. η μεταβολή του ασφαλιζόμενου κεφαλαίου (με χρέωση του αντίστοιχου ασφαλιστρού) σε πραγματικό χρόνο όταν, λόγω χάρη, παραληφθεί από μια αποθήκη ένα φορτίο.
- **Αμοιβαιότητα (mutuality):** οι διάφοροι ασφαλιστικοί οργανισμοί μπορούν να αλληλοεπιδρούν χωρίς κάποιο κεντρικό διαχειριστή, μειώνοντας έτσι την ανάγκη για «φυσικά μονοπώλια» τα οποία συνεπάγονται μεγαλύτερα κόστη.

Εν κατακλείδι, το blockchain αποτελεί μια φυσική τεχνολογία για να διαχειρίζεται κανείς έναν τεράστιο όγκο πολύπλοκων αρχείων και δεδομένων που αλλάζουν συνεχώς, διατηρώντας κάθε συγκεκριμένη χρονική στιγμή «μια εκδοχή της αλήθειας», μη αλλοιώσιμη και διαθέσιμη σε όλους, επιτρέποντας να «τρέξουν» υπολογιστικές διαδικασίες που μειώνουν τα λάθη, τις καθυστερήσεις, το κόστος και τη νομική αβεβαιότητα.

Κεφάλαιο 3: Βιβλιογραφική Επισκόπηση

Τα πρώτα βήματα του agility

Η έννοια του agility εισήχθη κατά τη δεκαετία του '50 από την Αμερικανική Πολεμική Αεροπορία αρχικά για να χαρακτηρίσει τις δυνατότητες που πρέπει να έχουν τα αεροσκάφη της στο να μεταβάλλουν την ταχύτητά τους, την κατεύθυνσή τους ή το ύψος τους (Richards, 1996). Στον χώρο των επιχειρήσεων ο όρος πρωτοχρησιμοποιήθηκε ως η αμερικάνικη απάντηση στο lean manufacturing το οποίο είχε προσδώσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στις Ιαπωνικές βιομηχανίες (Kidd, 1995). Το lean manufacturing αναφέρεται σε αντίδραση που πραγματοποιείται κάνω από την πίεση του ανταγωνισμού και με περιορισμένους πόρους, ενώ το agility σε αντίδραση στην πολυπλοκότητα που συνεπάγονται οι συνεχείς και κυρίως απρόβλεπτες αλλαγές (Sanchez & Nagi, 2001).

Με σκοπό, λοιπόν, την εξεύρεση καινοτομιών στην παραγωγική διαδικασία και έχοντας κατά νου ότι οι περισσότερες επιχειρήσεις ένιωθαν το περιβάλλον του κλάδου τους να αλλάζει με ρυθμό που δυσκολεύονταν να παρακολουθήσουν (Dove, 1999), το Κέντρο Τεχνικών Πληροφοριών του Υπουργείου Αμύνης των ΗΠΑ (US Defense Technical Information Centre) χρηματοδότησε τη δημιουργία ενός forum ώστε να χτίσει εννοιολογικά το agile manufacturing (Nagel, 1991). Το Ινστιτούτο Iacocca που εδρεύει στο Πανεπιστήμιο του Λεχάι (Πενσυλβάνια, ΗΠΑ) ανέλαβε το 1991 τη διοργάνωση του forum και κάλεσε στελέχη της αμερικάνικης βιομηχανίας ώστε να συνεργαστούν με ακαδημαϊκούς για την επίτευξη του σκοπού του forum.

Στη συνέχεια, η έννοια της ευελιξίας χρησιμοποιήθηκε αγκαλιάζοντας και άλλες πτυχές της ζωής των επιχειρήσεων. Είτε άνοιξε για να ασχοληθεί με ολόκληρο τον οργανισμό επιχείρηση (Dove, 2005), είτε στράφηκε σε λειτουργίες όπως η εφοδιαστική αλυσίδα (Aitken, Christopher, & Towill, 2002; Van Hoek, Harrison, & Christopher, 2001), και το ανθρώπινο δυναμικό (Alavi & Wahab, 2013).

Για τις Πωλήσεις, ο ακαδημαϊκός κόσμος δεν έχει πολλά χρόνια που ασχολείται με το πώς η ιδέα της ευελιξίας μπορεί να προσφέρει εφόδια στη Διοίκηση Πωλήσεων για την ανάπτυξη και διατήρηση της ανταγωνιστικότητας του δικτύου πωλήσεων και κατ'

επέκταση της ίδιας της επιχείρησης. Οι όποιες αναφορές στις Πωλήσεις (Kidd, 1995) γίνονταν ως μέρος της περιγραφής της λειτουργίας ενός ευέλικτου οργανισμού (agile enterprise) χωρίς να υπάρχει επικέντρωση και λεπτομερής επιστημονική εξέταση.

Τι είναι το agility

Ένας αρχικός ορισμός της ευελιξίας ήταν «η ικανότητα ενός οργανισμού να ευδοκίμει μέσα σε ένα συνεχώς μεταβαλλόμενο και απρόβλεπτο επιχειρηματικό περιβάλλον» (Dove, 1999). Αυτός ο γενικός ορισμός, αρχικά, αναγνωρίζει τον ρυθμό αλλαγής των συνθηκών της αγοράς. Προσθέτει, ωστόσο, τον παράγοντα της αδυναμίας πρόβλεψης πολλών από αυτές τις αλλαγές, παράγοντα που θα μας απασχολήσει και στη συνέχεια της παρούσας εργασίας. Σε κάθε περίπτωση, όμως, αναφέρεται στην ευελιξία ενός οργανισμού.

Στη διεθνή βιβλιογραφία, η ευελιξία ορίστηκε πάντα υπό το πρίσμα της υπό εξέταση διάστασης (organization, workforce, manufacturing κ.α.). Για να απεγκλωβιστούμε από την παγίδα των στενών ορισμών, θεωρούμε πιο χρήσιμο να εξάγουμε από αυτούς τα κοινά χαρακτηριστικά-έννοιες που δείχνουν να συνθέτουν την ευελιξία στον χώρο των επιχειρήσεων.

Αρχικά, το περιεχόμενο αυτής της ικανότητας (agility) που δόθηκε από τους μελετητές περιλάμβανε έννοιες όπως **ταχύτητα**, **αποκριτικότητα (responsiveness)**, **ευλυγισία (flexibility)** και **ικανοποίηση των αναγκών των καταναλωτών** (Nagel, 1991). Ένας οργανισμός (οι εργαζόμενοι, οι πωλητές ή ολόκληρη η λειτουργία μιας επιχείρησης) είναι ευέλικτος όταν μπορεί να απαντήσει (response) με τις ενέργειές του στις νέες συνθήκες του περιβάλλοντός του με ταχύτητα (speed). Αυτό προϋποθέτει εύκαμπτες (flexible) δομές ώστε να προσαρμόζεται ο οργανισμός (π.χ. γραφείο πωλήσεων) σε αυτές εύκολα. Και όλα αυτά δεν θα είχαν νόημα εάν δεν εξυπηρετούσαν τις ανάγκες των καταναλωτών.

Μια ενδιαφέρουσα οπτικοποίηση της ευελιξίας ενός οργανισμού είναι η παρομοίωσή της με την ευελιξία μιας γάτας (Dove, 2005). Μετά από κάποιο ερέθισμα (π.χ. κάποια απειλή), η γάτα τινάζεται με ταχύτητα προς κάποιο πιο ασφαλές για εκείνη μέρος. Στο σημείο αυτό εισάγεται, λοιπόν, η έννοια της **ποιότητας** στο οικοδόμημα του agility καθώς

η ικανότητα ανταπόκρισης και, πόσο μάλλον, γρήγορης, δεν θα είχε νόημα εάν το άλμα της ήταν στο κενό ή απρόσεχτο.

Επιπρόσθετα, έναν οργανισμό δεν θα μπορούσε κάποιος να αποκαλέσει ευέλικτο όταν η όποια προσαρμογή του στο περιβάλλον γίνεται με μεγάλο **κόστος**, προσθέτοντας έτσι μια ακόμη διάσταση της ευελιξίας (Dove, 1995).

Επιπλέον, δομικό στοιχείο του agility είναι και η προδραστικότητα/προνοητικότητα (proactiveness). Η ικανότητα, δηλαδή, εκείνη με την οποία ο οργανισμός εντοπίζει και αναγνωρίζει μελλούμενες συνθήκες του περιβάλλοντος και δρα προληπτικά σε σχέση με αυτές, είτε προετοιμαζόμενος να τις υποδεχθεί (άρα να είναι και pioneer), είτε να τις διαμορφώσει (Yusuf, Sarhadi, & Gunasekaran, 1999).

Αν και κάθε ορισμός που έχει αποδοθεί στην ευελιξία είναι είτε πολύ γενικός διακινδυνεύοντας τη σύγχυσή του με εκείνους άλλων εννοιών, είτε πολύ ειδικός (π.χ. μόνο το μάρκετινγκ) ώστε να αποκλείει μια πιο ευρεία χρήση του, ο ορισμός των Sharifi & Zang (2001) κατά τον οποίο το agility φαίνεται να περικλείει δύο κύριους παράγοντες:

1. έγκαιρη ανταπόκριση στις (προβλέψιμες και μη) αλλαγές και,
2. εκμετάλλευση των αλλαγών ως ευκαιρίες.

Όσο δε προχωρούμε προς το σήμερα, οι νεότερες δημοσιεύσεις εντοπίζουν μέσα στο agility την ικανότητα **αναδιαμόρφωσης** (reconfiguration) της συνολικής λειτουργίας του οργανισμού με διασυνδεδεμένες αλλαγές σε όλα τα επίπεδα που τον συνθέτουν όπως μάρκετινγκ, παραγωγή και οργάνωση (Storey, Emberson, & Reade, 2005).

Μια ενδιαφέρουσα σύνοψη του αποτελέσματος κάθε προσπάθειας ορισμού της ευελιξίας μάς δίνει η εργασία της Kristina Rimienė (2011). Στη στήλη των ορισμών έχουμε παραθέσει τόσο την αγγλική εκδοχή, όσο και την ελληνική μετάφραση που επιχειρήσαμε ώστε να βοηθηθεί ο αναγνώστης.

Πίνακας 3-1: Ιστορική αναδρομή στους ορισμούς του agility (Rimienė, 2011)

| Έτος | Ορισμός | Πηγή |
|------|---|-----------------------|
| 1991 | A system that shifts quickly among product models/lines, ideally in real time in order to respond to customer needs. | Iacocca/ Lehigh |
| | Ένα σύστημα που κινείται γρήγορα μεταξύ των προϊόντικών γραμμών, ιδανικά σε πραγματικό χρόνο έτσι ώστε να ανταποκριθεί στις ανάγκες των πελατών. | |
| 1995 | A change proficiency. | Dove Kidd |
| | Μια δεξιότητα στις αλλαγές. | |
| 1995 | An agile corporation is a fast moving, adaptable and robust business enterprise capable of rapid reconfiguration in response to market opportunities. | Goldman <i>et al.</i> |

| | | |
|------|--|----------------------|
| | Ένας ευέλικτος οργανισμός είναι μια ευκίνητη, προσαρμοστική και ρωμαλέα επιχείρηση ικανή για ταχεία αναδιάρθρωση σε απάντηση ευκαιριών της αγοράς. | |
| 1995 | Delivering value to customers being ready to change valuable human knowledge and skills and form virtual partnership. Το να παρέχει αξία στους πελάτες, όντας έτοιμος να αλλάξει πολύτιμη ανθρώπινη γνώση και δεξιότητες και να σχηματίζεις εικονικούς συνεταιρισμούς. | Kumar & Motwani |
| 1995 | Refers to an enterprise ability to accelerate the activities on the critical path, and is, therefore, a direct indicator of an enterprise's time-based competitiveness. Αναφέρεται σε μια επιχειρησιακή ικανότητα να επιταχύνει τις δραστηριότητές της προς την κρίσιμη κατεύθυνση και είναι, επομένως, ένας άμεσος δείκτης της βασισμένης στον χρόνο ανταγωνιστικότητας της επιχείρησης. | Cho H. <i>et al.</i> |
| 1996 | Capability to survive and prosper in a competitive environment or continuous and unpredictable changes by reacting quickly and effectively to changing markets, designed by customer designed products and services. Ικανότητα να επιβιώνει και να ευημερεί σε ένα ανταγωνιστικό περιβάλλον με συνεχείς και απρόβλεπτες αλλαγές αντιδρώντας γρήγορα και αποτελεσματικά στις μεταβαλλόμενες αγορές των σχεδιασμένων από τους πελάτες προϊόντων και υπηρεσιών. | Fliedner & Vokurka |
| 1997 | Ability to market successfully low cost, high-quality products with short lead times and in varying volumes that provide enhanced value to customers through customization. Ικανότητα να διαθέσει επιτυχώς στην αγορά προϊόντα χαμηλού κόστους και υψηλής ποιότητας, με μικρούς χρόνους ολοκλήρωσης του λανσαρίσματος και σε ποικίλους όγκους που παρέχουν βελτιωμένη αξία στους πελάτες μέσω της προσαρμογής του προϊόντος στις ανάγκες τους. | Yusuf <i>et al.</i> |
| 1999 | A successful exploration of competitive bases (speed, flexibility, innovation proactivity, quality and profitability) through the integration of reconfigurable resources and knowledge management to provide customer driven products and services in a fast-changing market environment. Μια επιτυχής εξερεύνηση της ανταγωνιστικής βάσης (ταχύτητα, ευλυγισία, καινοτομία, προδραστικότητα, ποιότητα και κερδοφορία) μέσω την ενσωμάτωσης αναδιαρθρώσιμων πόρων και διαχείριση γνώσης ώστε να παρέχει πελατοκεντρικά προϊόντα και υπηρεσίες μέσα σε ένα συνεχώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον της Αγοράς. | Dove |
| 1999 | Ability of an organization to respond efficiently and effectively to both proactive and reactive needs and opportunities on the face of unpredictable and uncertain environment. | Naylor <i>et al</i> |

| | | |
|------|---|---------------------------|
| | <p>Ικανότητα ενός οργανισμού να ανταποκριθεί αποτελεσματικά και αποδοτικά στις προνοητικές και αντιδραστικές ανάγκες και ευκαιρίες μέσα σε ένα απρόβλεπτο και αβέβαιο περιβάλλον.</p> | |
| 1999 | <p>Using market knowledge and virtual corporation to exploit profitable opportunities in a volatile marketplace.</p> <p>Η χρησιμοποίηση της γνώσης της αγοράς και των δομών εικονικών επιχειρήσεων ώστε να εκμεταλλευτείς κερδοφόρες ευκαιρίες μέσα σε ένα ασταθές περιβάλλον.</p> | Sharifi & Zhang |
| 1999 | <p>Involves not only responding to changing market conditions but exploiting and taking advantage of these changes as opportunities.</p> <p>Περιλαμβάνει όχι μόνο την ανταπόκριση τις μεταβαλλόμενες συνθήκες της αγοράς, αλλά και η εκμετάλλευση και αξιοποίηση αυτών των αλλαγών σαν ευκαιρίες.</p> | Christopher |
| 2000 | <p>Ability of an organization to respond rapidly to changes in demand both in terms of volume and variety.</p> <p>Η ικανότητα ενός οργανισμού να ανταποκριθεί εγκαίρως σε αλλαγές στη ζήτηση τόσο σε όρους όγκων όσο και ποικιλίας.</p> | Menor <i>et al.</i> |
| 2001 | <p>Ability of a firm to excel simultaneously on operations capabilities of quality, delivery, flexibility and cost in a coordinated fashion.</p> <p>Η ικανότητα μιας επιχείρησης να υπερτερεί ταυτόχρονα σε οργανωσιακά ζητήματα όπως η ποιότητα, η διανομή, ευλυγισία και κόστος σε ένα συντονισμένο τρόπο.</p> | Van Hoek <i>et al.</i> |
| 2001 | <p>A crucial element for dealing with market turbulence. A management concept centered around responsiveness to dynamic and turbulent markets and customer demand.</p> <p>Ένα κρίσιμο εργαλείο να ανταπεξέρχεται στις αναταραχές της αγοράς. Μια διοικητική σύλληψη που επικεντρώνεται στην ανταποκρισιμότητα στις δυναμικές και ταραχώδεις αγορές και τη ζήτηση.</p> | Christopher & Towill |
| 2002 | <p>Flexible and quick response and synchronized operations.</p> <p>Εύκαμπτη και γρήγορη ανταπόκριση και συγχρονισμένες λειτουργίες.</p> | Sambamurthy <i>et al.</i> |
| 2003 | <p>Ability of a firm to redesign their existing processes rapidly and create new processes in a timely fashion in order to be able to take advantage to thrive on the unpredictable and highly dynamic market conditions.</p> <p>Ικανότητα μιας επιχείρησης να επανασχεδιάζει τις υφιστάμενες διαδικασίες της γρήγορα και να δημιουργεί νέες έγκαιρα έτσι ώστε να μπορεί να ευδοκιμεί μέσα στις ταραχώδεις και δυναμικές συνθήκες της αγοράς.</p> | Raschke & David |
| 2005 | <p>Ability of a firm to dynamically modify and/or reconfigure individual business processes to accommodate required and potential needs of the firm.</p> | Mathiyakan <i>et al.</i> |

| | | |
|------|--|-----------------|
| | Ικανότητα μιας επιχείρησης να τροποποιεί και να αναδιαμορφώνει δυναμικά τις ξεχωριστές επιχειρησιακές λειτουργίες έτσι ώστε να ανταποκρίνεται στις δυναμικές της ανάγκες. | |
| 2005 | Ability of an organization to detect changes (which can be opportunities or threats or a combination of both) in its business environment and hence providing focused and rapid responses to its customers and stakeholders by reconfiguring its resources, processes and strategies. Ικανότητα ενός οργανισμού να εντοπίζει αλλαγές (οι οποίες μπορεί να αποτελούν είτε ευκαιρίες, είτε απειλές, είτε κάποιον συνδυασμό των δύο) μέσα στο επιχειρηματικό περιβάλλον και επομένως να δίνει τη δυνατότητα εύστοχης και γρήγορης ανταπόκρισης στους πελάτες της και τα λοιπά ενδιαφερόμενα μέρη, αναδιαμορφώνοντας τους πόρους, τις διαδικασίες και τις στρατηγικές τους. | Sharifi & Zhang |

Στην ανάλυσή της η Kristina Rimienė επιχειρεί τον δικό της ορισμό:

Agility is an ability of a company in a changing market environment profitably exploit market opportunities, quickly and flexibly respond to the customers' needs, and qualitatively, suffering minimum cost, satisfy them by using innovative solutions and partnership cooperation.

Το οποίο αποδίδεται ελεύθερα ως εξής:

Ευελιξία είναι η ικανότητα μιας επιχείρησης σε ένα μεταβαλλόμενο περιβάλλον αγοράς να εκμεταλλεύεται επικερδώς τις ευκαιρίες της αγοράς, γρήγορα και ευέλικτα να ανταποκρίνεται στις ανάγκες των πελατών και ποιοτικά, με το μικρότερο κόστος, να τους ικανοποιεί χρησιμοποιώντας καινοτόμες λύσεις και συνεταιριστική συνεργασία.

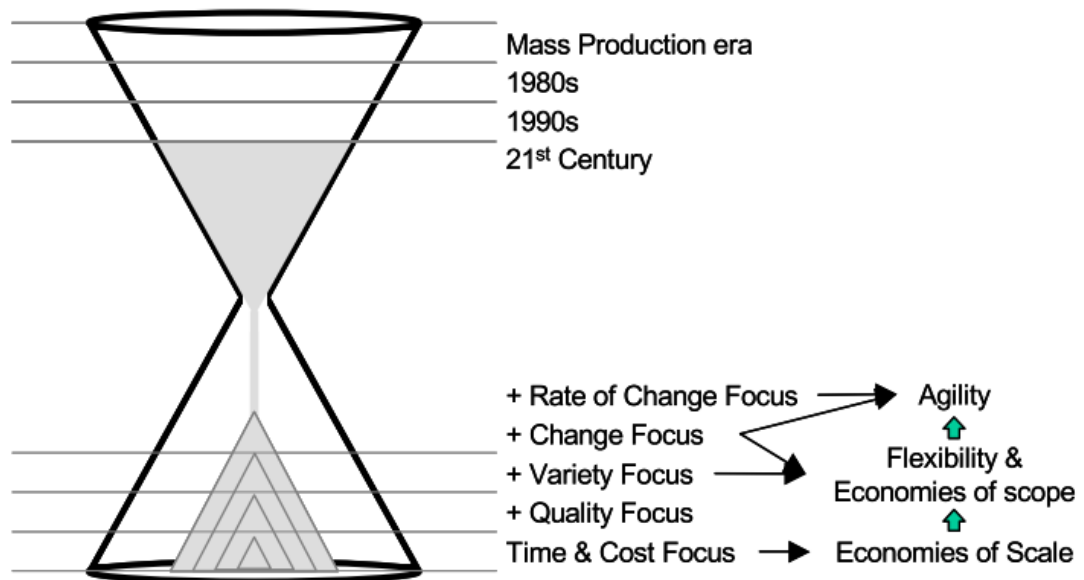
Agility, Flexibility και Responsiveness

Οι διάφορες δημοσιεύσεις που αναφέρονται στις έννοιες του τίτλου της παρούσας παραγράφου προέρχονται κυρίως από τον χώρο του operations management (OM), όπου και χρησιμοποιούνται πολλές φορές εναλλακτικά η μία με την άλλη, είτε συγχέοντάς τες είτε υπονοώντας έναν βαθμό επικάλυψης (Santos Bernardes & Hanna,

2005). Στα ελληνικά δε, είναι γεγονός ότι η «ευελιξία» μπορεί να αποδώσει δόκιμα τόσο τη λέξη agility, όσο και τη flexibility, δυσκολεύοντας ακόμη τον εννοιολογικό τους προσδιορισμό (ορισμός).

Εκκινώντας από το flexibility, να πούμε ότι ένας από τους πολλούς ορισμούς του είναι εκείνος που θέλει ως flexible να χαρακτηρίζεται η ικανότητα ενός οργανισμού να μετακινείται από μια δραστηριότητα σε μια άλλη γρήγορα και ως μια διαδικασία ρουτίνας (Vokurka & Fliedner, 1998). Η «ευλυγισία» δηλαδή στην προσαρμογή της παραγωγικής διαδικασίας (manufacturing flexibility), στην αφομοίωση νέων δεξιοτήτων και ικανοτήτων (workforce flexibility) ή στην αποφυγή σπατάλης πόρων σε αναποτελεσματικές στρατηγικές (salesperson flexibility).

Όπως υπονοεί και η προηγούμενη παράγραφος, το flexibility αναφέρεται σε μια σύμφυτη ικανότητα της παραγωγής να μεταβάλλεται (σε όρους ποσοτήτων, προϊόντων κ.ο.κ.) εντός συγκεκριμένων προδιαγραφών και παραμέτρων που ex ante έχουν προσδιοριστεί. Το πόσο εύκαμπτη είναι η παραγωγή εξαρτάται λοιπόν από το (προκαθορισμένο και περιορισμένο) εύρος των διαφόρων συνδυασμών παραμετροποίησης και την ικανότητα επίτευξης (achievability) της αλλαγής της παραμετροποίησης με το ελάχιστο κόστος σε χρόνο και χρήμα (Santos Bernardes & Hanna, 2005).



Εικόνα 3-1: Η εξέλιξη των προτεραιοτήτων ανταγωνισμού (Wadhwa Rao, 2003)

Το δε agility φαίνεται να αφορά σε μια πιο στρατηγική και πολυδιάστατη έννοια σε σχέση με το flexibility, το οποίο φαίνεται να αποτελεί προαπαιτούμενο (Wadhwa Rao, 2003) για να γίνει κανείς ευέλικτος (agile). Και αυτό γιατί το agility αποτελεί ικανότητα έγκαιρης

αναδιαμόρφωσης του συνόλου του οργανισμού ως απάντηση σε μια απρόβλεπτη αλλαγή. Άρα, η ευελιξία προϋποθέτει την ευλυγισία κάθε τμήματος του οργανισμού.

Από την άλλη, η ανταποκρισιμότητα (responsiveness), δηλαδή η ικανότητα ανταπόκρισης δεν αναφέρεται σε μια ικανότητα (flexibility) να επαναπροσαρμοστούν πτυχές του οργανισμού εντός προδιαγεγραμμένων και προβλέψιμων ορίων (που μπορεί να χρειαστεί, μπορεί και όχι), ούτε στη δεξιότητα του συνολικού οργανισμού σχεδόν να μεταλλαχθεί υπό την «πίεση» μιας απρόβλεπτης αλλαγής που αποτελεί μια ευκαιρία προς εκμετάλλευση (που μπορεί να χρειαστεί, μπορεί και όχι). Η ανταποκρισιμότητα, αντίθετα, αφορά το αποτέλεσμα της εκμετάλλευσης της ευλυγισίας ή ευελιξίας του οργανισμού στο να αλλάξει υπό την παρουσία ενός ερεθίσματος της αγοράς.

Πιο συμπυκνωμένα θα μπορούσε να πει κανείς ότι flexibility είναι μια λειτουργική ικανότητα, agility μια φιλοσοφία οργάνωσης, ενώ responsiveness είναι η ίδια η αλλαγή, το ίδιο το αποτέλεσμα χρήσης των προηγούμενων ένεκα μιας μεταβολής των συνθηκών στην αγορά.

Ευελιξία Ανθρώπινου Δυναμικού (Workforce Agility)

Σε προηγούμενη ενότητα (Τι είναι το agility) παρουσιάστηκε η προσέγγιση της ευελιξίας σε επίπεδο οργανισμού μέσα από τις έννοιες που πρέπει να ενσωματώνει ένας οργανισμός για να αποκαλείται agile. Στην παρούσα και προτού δούμε την ευελιξία μέσα από τα παπούτσια ενός οργανισμού πωλήσεων ή ενός πωλητή (βλ. ασφαλιστικού διαμεσολαβητή), θα ήταν παράλειψη να μην αναφερθούμε στην ευελιξία των ανθρώπινων πόρων μιας επιχείρησης καθώς η σχετική βιβλιογραφία ενισχύει τις προαναφερθείσες πτυχές της ευελιξίας.

Οι άνθρωποι αποτελούν σημαντικό παράγοντα ακόμη και σε δραστηριότητες που κυριαρχούνται από την τεχνολογία (Sherehiy & Karwowski, 2014). Στο υπερ-ανταγωνιστικό περιβάλλον των συνεχών και πολλές φορές απρόβλεπτων αλλαγών (Shamsie, Brown, & Eisenhardt, 2000) οι εργαζόμενοι κατέχουν κρίσιμη θέση στην προσπάθεια επίτευξης ευελιξίας (Gunasekaran, 1999).

Οι αναφορές της βιβλιογραφίας σχετικά με την ευελιξία του ανθρώπινου δυναμικού έχουν πραγματοποιηθεί με δύο τρόπους (Alavi & Wahab, 2013): είτε έμμεσα, μέσα από την

εξέταση της ευελιξίας του οργανισμού (organizational agility) με την ευελιξία του προσωπικού να αποτελεί μια πτυχή του οργανισμού, είτε άμεσα (Breu, Hemingway, Strathern, & Bridger, 2002).

Οι ιδιότητες που καθιστούν το προσωπικό ευέλικτο μπορούν να συνοψιστούν ως εξής (Qin & Nembhard, 2015):

- Αποκριτικότητα (responsiveness)
- Ταχύτητα (quickness)
- Ικανότητα (competence)
- Προσαρμοστικότητα (adaptability)
- Συνεργατικότητα (cooperativeness)

Αυτές οι ιδιότητες αποκτούνται από το προσωπικό μέσα από την ενίσχυση χαρακτηριστικών που συνθέτουν και υποστηρίζουν την κάθε μία από αυτές. Ο Πίνακας 3-2: *Σύνθεση Ιδιοτήτων και Μετρήσεων του Ευέλικτου Προσωπικού* παρουσιάζει τις ιδιότητες ενός ευέλικτου ανθρώπινου δυναμικού και τις μετρήσεις που έχουν προταθεί για να εκτιμηθεί ο βαθμός ευελιξίας του:

Πίνακας 3-2: Σύνθεση Ιδιοτήτων και Μετρήσεων του Ευέλικτου Προσωπικού

- Αποκριτικότητα (responsiveness)
 - Θετική στάση και αντιδράσεις σε μη αναμενόμενες αλλαγές
 - Βαθμός αυτο-παρακίνησης
 - Βαθμός αυτονομίας στην ανταπόκριση στις αλλαγές
 - Ανώτερες ικανότητες στην αντίληψη μελλοντικών αλλαγών
 - Επίπεδα αυτοπεποίθησης για πρόβλεψη αλλαγών
 - Συχνότητα αναθεώρησης/ενημέρωσης της πληροφόρησης
 - Ετοιμότητα για αλλαγή
 - Διαθεσιμότητα ποιοτικών λύσεων (ανθρώπινο δυναμικό) για ζητήματα αλλαγών
 - Συχνότητα μάθησης
- Ταχύτητα (quickness)
 - Συντομότερος χρόνος μετάβασης/επιαναφοράς
 - Χρόνος για μάθηση/εκπαίδευση πάνω σε νέες δεξιότητες
 - Χρόνος ανασύνταξης/ανάκτησης
 - Συντομότερος χρόνος ολοκλήρωσης
 - Ταχύτητα παράδοσης προϊόντος ή υπηρεσίας
 - Ταχύτητα επίλυσης προβλημάτων
- Ικανότητα (competence)
 - Υψηλή αποδοτικότητα (κόστος/όφελος)
 - Εργατικό κόστος

- Βάθος και επίπεδο αποθέματος δεξιοτήτων και γνώσεων
- Βαθμός ταιριάσματος εργαζόμενου-εργασίας
- Χρησιμοποίηση εργατικού δυναμικού
- Προσαρμοστικότητα (adaptability)
 - Μεγάλη ποικιλία
 - Βαθμός πολλαπλών δεξιοτήτων και ρόλων
 - Μεγαλύτερη ευλυγισία (flexibility) σε συνθήκες εργασίας (χρόνος/τόπος)
 - Συμπεριφορές προσαρμογής (ανεκτικότητα)
- Συνεργατικότητα (cooperativeness)
 - Θετική στάση προς τη συνεργασία (ανεκτικότητα στη διαφορετική σκέψη)
 - Συνεργατική συμπεριφορά (άνεση στην επικοινωνία, συνεργασία)
 - Αποτελεσματικότητα και αποδοτικότητα στη συνεργασία

Πηγή: Qin & Nembhard, 2015

Συμπερασματικά, θα μπορούσαμε να πούμε ότι η ευελιξία δίνει ιδιαίτερη έμφαση στη διαχείριση της γνώσης, αλλά και στην άνεση του προσώπου στην πρόβλεψη, αναγνώριση, υποδοχή και αποδοχή της αλλαγής. Θα παρατηρήσατε, παράλληλα, ότι πέραν από την πρόβλεψη της αλλαγής, σημαντικό ρόλο παίζει και η αποδοτικότητα της αντίδρασης. Δηλαδή, η ελαχιστοποίηση του κόστους και της απώλειας χρόνου που συνεπάγεται μια αλλαγή (ή η προετοιμασία για αυτήν).

Πρόταση Αξίας (value proposition)

Προτού αναφερθούμε στην Ευελιξία Πωλητών (salespersons agility) θεωρούμε σημαντική την αναφορά μας στην πρόταση αξίας (value proposition), καθώς μια αποτελεσματική πρόταση αξίας παίζει κεντρικό ρόλο στην επιτυχία μιας επιχείρησης ή ενός πωλητή.

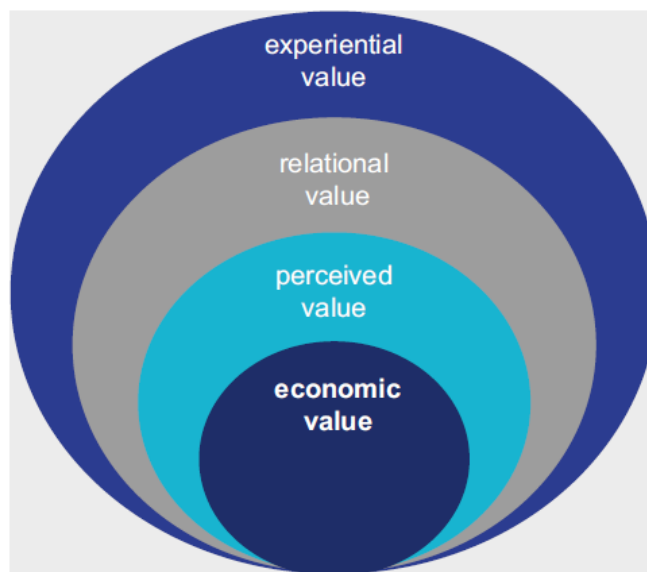
Σημειώστε ότι η αξία διαφέρει από την τιμή ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας. Η τιμή είναι το άθροισμα του κόστους και τους προσδοκώμενου κέρδους από πλευράς του πωλητή, ενώ η αξία αντιπροσωπεύει εκείνα τα οφέλη που αποκομίζει ο αγοραστής από την απόκτηση ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας.

Σύμφωνα με έναν πρακτικό ορισμό, η αξία είναι η διαφορά των αντιλαμβανόμενων συγκριτικών και διακριτών ωφελειών από την απόκτηση ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας, μείον το συνολικό κόστος για την απόκτησή του (Kelly, Johnston, & Danheiser, 2017).

Με τον όρο «συνολικό κόστος» δεν εννοείται μόνον (i) το χρηματικό αλλά και (ii) την προσπάθεια που απαιτείται από τον πελάτη για να κατανοήσει και/ή να κάνει χρήση του προϊόντος ή της υπηρεσίας, καθώς και (iii) το αναλαμβανόμενο ρίσκο, όπως το αντιλαμβάνεται ο πελάτης (Hassan, 2012).

Από την άλλη, ως όφελος μπορεί να νοηθεί οτιδήποτε ο πελάτης «εισπράττει» τόσο από το προϊόν ή την υπηρεσία, όσο και από τη συνολική του εμπειρία, η οποία προέκυψε από τη σχέση του τόσο με την εταιρία που το/την παρέχει, όσο και με τον πωλητή.

Η **Εικόνα 3-2**: Το «κρεμμύδι» της αξίας (Kelly et al., 2017) παρουσιάζεται η πιο αφηρημένη προσέγγιση της αξίας καθώς η άμεσα αντιλαμβανόμενη αξία από την χρήση της υπηρεσίας (perceived value) αποτελεί ένα μέρος της σχέσης συν-διαμόρφωσης της αξίας που αναπτύσσει ο πελάτης με την επιχείρηση και τον πωλητή (relational value), η οποία, με τη σειρά της, αποτελεί το υπόβαθρο για την αξία που αποκομίζει ο πελάτης από τη συνολική εμπειρία του με την επιχείρηση και τον πωλητή (experiential value). Μια επιπλέον στρώση αυτού του θεωρητικού κρεμμυδιού είναι η κοινωνική αξία (social value) που αποκομίζει ο πελάτης καθώς με τη χρήση της υπηρεσίας αυτής πιστεύει ότι συντελεί σε κάτι καλό για την κοινωνία στην οποία συμμετέχει.



Εικόνα 3-2: Το «κρεμμύδι» της αξίας (Kelly et al., 2017)

Πιο απτό περιεχόμενο στην έννοια της αξίας δίνει ο **Πίνακας 3-3: Συστατικά στοιχεία της αξίας** που παρουσιάζει τα συστατικά στοιχεία της αντιλαμβανόμενης από τον πελάτη αξίας. Αυτή μπορεί να απορρέει είτε από αυτό καθαυτό το προϊόν (intrinsic value), είτε από εξωγενής (extrinsic) παράγοντες όπως η εγγύηση, η εκπαίδευση, η φήμη ή η σχέση μεταξύ πωλητή-αγοραστή. Όπως φαίνεται στον εν λόγω πίνακα, τα στοιχεία αυτά μπορούν να έχουν «οικονομικό» περιεχόμενο, να είναι δηλαδή μετρήσιμα και σαφώς περιεγραμμένα, είτε μη οικονομικό και που απορρέουν από την υποκειμενική εκτίμηση του χρήστη του προϊόντος ή της υπηρεσίας. Αν και ο πίνακας αναφέρεται σε προϊόν, η προσαρμογή του σε υπηρεσία έχει ενδιαφέρον, αλλά δεν είναι αντικείμενο της παρούσας εργασίας.

Πίνακας 3-3: Συστατικά στοιχεία της αξίας

| | Οικονομικό Περιεχόμενο | Μη Οικονομικό Περιεχόμενο |
|----------------------------|---|---|
| Εσωτερική αξία (intrinsic) | <ul style="list-style-type: none"> • Απόδοση • Αξιοπιστία • Τεχνολογία • Τιμή • Συντήρηση • Διάρκεια • Εκπαίδευση χρήση • Εκπαίδευση συντήρησης | <ul style="list-style-type: none"> • Μάρκα • Στυλ • Συσκευασία • Εμφάνιση |
| Εξωγενής αξία (extrinsic) | <ul style="list-style-type: none"> • Εγγύηση • Διαθεσιμότητα Εξαρτημάτων • Κόστη μετά την πώληση | <ul style="list-style-type: none"> • Φήμη • Αξιοπιστία • Ανταποκρισιμότητα • Σχέση πωλητή-πελάτη • Εξυπηρέτηση |

Πηγή: Tzokas & Saren, 1999

Έχοντας κατά νου την έννοια της αξίας, η κάθε επιχείρηση, ο κάθε πωλητής οφείλει να προσδιορίζει τη δική του πρόταση προς τον πελάτη που να του απαντά το ερώτημα για ποιους λόγους να αποκτήσει την υπηρεσία που του προτείνει. Τι όφελος θα έχει; Γιατί αυτό(ν) και όχι κάποιο(ν) άλλο;

Αυτή η πρόταση αξίας (value proposition) ορίζεται ως η ρητή ή υπόρρητη υπόσχεση που δίνει μια επιχείρηση σε κάθε πελάτη της ότι θα του προσφέρει μια συγκεκριμένη δέσμη από οφέλη που θα του αποδώσουν αξία (Buttle, 2015). Η πρόταση αξίας μπορεί να είναι μια φράση για όλους τους πελάτες, για μια ομάδα-στόχο ή ακόμη και για έναν μεμονωμένο πελάτη.

Είναι το απόφθεγμα της συνολικής πρότασης και των λόγων που απαντούν στο γιατί αυτή την υπηρεσία, γιατί αυτή την εταιρία, γιατί αυτόν τον πωλητή.

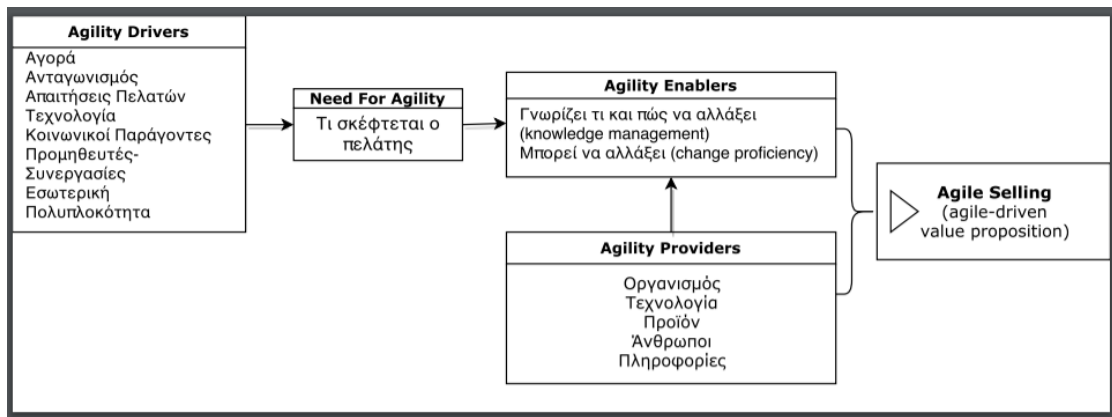
Ευελιξία Πωλητών (salespersons agility)

Έχει επισημανθεί ήδη από τις πρώτες παραγράφους της παρούσας εργασίας το ταραχώδες περιβάλλον και οι συνεχείς, ταχείς αλλαγές του (βλ. Agile Selling in Insurance). Στο πεδίο των ασφαλιστικών διαμεσολαβητών όλα όσα αναφέρθηκαν σε αυτή την ενότητα βρίσκουν ένα αντιπροσωπευτικό παράδειγμα. Μόνο τη ραγδαία είσοδο της τεχνολογίας στο επάγγελμα να λάβει κανείς υπόψη (εξειδικευμένοι κίνδυνοι, ηλεκτρονικές εφαρμογές των ασφαλιστικών εταιριών, ηλεκτρονικό εμπόριο κ.α.), αρκεί για να καταλάβει το πώς τα δεδομένα μεταβάλλονται κατά τρόπο που ο κίνδυνος να καταστεί απαρχαιωμένο το παραγωγικό δίκτυο (όπως λέγεται το δίκτυο συνεργατών στην ασφαλιστική αγορά) μιας ασφαλιστικής εταιρίας (salesforce obsolescence) είναι αρκετά μεγάλος (Jones, Chonko, & Roberts, 2004).

Ένας πωλητής (ή το παραγωγικό δίκτυο) καθίσταται απαρχαιωμένος στον βαθμό που σε σύγκριση με τα άλλα μέλη του επαγγέλματος (άλλους ασφαλιστικούς διαμεσολαβητές), ο συγκεκριμένος πωλητής δεν είναι εξοικειωμένος με τη γνώση, τις μεθόδους και τις τεχνολογίες (δεν μπορεί να τα εφαρμόσει στην πράξη) που θεωρούνται σημαντικές από το γενικό σύνολο των επαγγελματιών του χώρου (Shearer & Steger, 1975).

Όταν κάποια πτυχή του περιβάλλοντος αλλάζει, αυτό που πρέπει να αλλάξει ο ασφαλιστικός διαμεσολαβητής είναι η πρόταση αξίας (value proposition) ώστε κάθε φορά να ταιριάζει με τις μεταβαλλόμενες ανάγκες του κάθε πελάτη. Αυτή η διαδικασία γρήγορης ανταπόκρισης του πωλητή ως προς την προσαρμογή (ή ακόμη και διατήρηση) της πρότασης αξίας απαιτεί από εκείνον κάτι παραπάνω από προσαρμοστικότητα (adaptiveness) και ευλυγισία (flexibility). Απαιτεί ευελιξία (agility).

Στο παρακάτω σχήμα (**Εικόνα 3-3**: Ευελιξία Πωλήσεων (Chonko & Jones, 2011)) παρουσιάζεται το μοντέλο με το οποίο σχηματοποιείται το κύκλωμα που περιγράφει τις ευέλικτες πωλήσεις (Chonko & Jones, 2011).



Εικόνα 3-3: Ευελιξία Πωλήσεων (Chonko & Jones, 2011)

Η ανάγκη για ευελιξία (need for agility) προκύπτει όταν μεταβληθούν οι ανάγκες και/ή οι επιθυμίες του πελάτη (τι σκέφτεται ο πελάτης) εξαιτίας της μεταβολής κάποιων περιβαλλοντικών παραγόντων (agility drivers). Αυτός ο επαναπροσδιορισμός των αναγκών/επιθυμιών του πελάτη καθιστά αναγκαία για τον πωλητή την αναθεώρηση της πρότασης αξίας που προσφέρει ώστε να διατηρήσει το ανταγωνιστικό του πλεονέκτημα.

Βασική προδιαγραφή της ευελιξίας στις Πωλήσεις είναι ότι ο πωλητής αντιλαμβάνεται και μεταχειρίζεται την αλλαγή σε έναν ή περισσότερους agility drivers ως ευκαιρία. Και αυτό το πετυχαίνει έχοντας κατά νου τα είδη των αλλαγών που μπορεί να αντιμετωπίσει, όπως έχουν κατηγοριοποιηθεί ως προς τον φορέα τους και τον βαθμό προβλεψιμότητάς τους (Chonko & Jones, 2005; Sharifi, Colquhoun, Barclay, & Dann, 2001):

- *Αναμενόμενες αλλαγές:* Οι αλλαγές αυτές, προερχόμενες από εξωτερικό (του πωλητή) παράγοντα, μπορούν σε γενικές γραμμές να προβλεφθούν και ο πωλητής πρέπει να έχει καταρτίσει σχέδιο αντίδρασης για την αντιμετώπισή τους. Συνήθως, δεν προκαλούν πολλά προβλήματα στους πωλητές, εκτός κι αν είναι μεγάλου βεληνεκούς.
- *Δημιουργημένες αλλαγές:* Οι αλλαγές αυτής της κατηγορίας προκαλούνται από τον ίδιο τον πωλητή και είναι μέσα στις δυνατότητες τόσο τις δικές του, όσο και του οργανισμού που εκπροσωπεί.
- *Απρόβλεπτες αλλαγές:* Οι απρόβλεπτες αλλαγές συμβαίνουν «εντός λογικού πλαισίου και προσδοκιών», έτσι όπως αντιλαμβάνεται ο πωλητής την αλλαγή, ο οποίος οφείλει να αντιδράσει αποτελεσματικά και γρήγορα για τις αντιμετωπίσει.
- *Άνευ προηγουμένου αλλαγές:* Σε αντίθεση με τις απρόβλεπτες αλλαγές, οι άνευ προηγουμένου αλλαγές βρίσκονται εκτός των κανονικών προσδοκιών του πωλητή και απαιτούν από εκείνον καινοτομία και ευελιξία (agility).

Αν και οι περισσότερες ευκαιρίες και απειλές προέρχονται από τις δύο τελευταίες κατηγορίες αλλαγών, οι πιέσεις από τον ανταγωνισμό και τους πελάτες απαιτούν ο πωλητής να αντιδρά γρήγορα και αποτελεσματικά ακόμη και στις επόμενες δύο ώστε να επιβιώσει και να ευδοκιμήσει σε αυτό το ταραχώδες περιβάλλον.

Επιστρέφοντας στην **Εικόνα 3-3: Ευελιξία Πωλήσεων** (Chonko & Jones, 2011) και υπό τον τίτλο *agility drivers*, βλέπουμε όλους τους παράγοντες στους οποίους έχουμε αναφερθεί σε προηγούμενες ενότητες (βλ. *Agile Selling in Insurance*) και είναι εκείνοι των οποίων οι αλλαγές είναι πιθανό να προκαλέσουν αλλαγή στο τι σκέφτεται ο πελάτης και το πώς διαμορφώνονται οι ανάγκες και οι επιθυμίες του. Ο δε πωλητής με τη σειρά του, πρέπει να έχει εκείνες τις ικανότητες, πρώτον, να αντιληφθεί την αλλαγή (από πού προέρχεται, ποιο το περιεχόμενο της) αλλά πώς ο ίδιος πρέπει (σε όρους πρότασης αξίας) να αλλάξει (πώς πρέπει να αντιδράσει, προς ποια κατεύθυνση) και, δεύτερον, να φέρει σε πέρας την αλλαγή που αποφάσισε. Αυτές οι δύο ικανότητες εξοπλίζουν τον πωλητή με ευελιξία (*agility enablers*) και φαίνεται να συνοψίζουν (Chonko & Jones, 2011) την ειδοποιό διαφορά της ευελιξίας σε σχέση με άλλες θεωρητικές κατασκευές: η μεν πρώτη σχετίζεται με τη διαχείριση της γνώσης (*knowledge management*) και η δε δεύτερη με τη δεξιότητα στις αλλαγές (*change proficiency*).

Οι παραπάνω ικανότητες του πωλητή είναι σε συνεχή διάλογο με τον οργανισμό και με τις δυνατότητές του (*agility providers*). Οι άνθρωποί του (κουλτούρα, συνεργατικότητα κ.α.), η παρεχόμενη τεχνολογία, η διαχείριση της πληροφορίας (*information systems*) αλλά και ο ίδιος ο οργανισμός (στρατηγική, συστήματα διοίκησης κ.α.) συνθέτουν έναν *agile* οργανισμό που θα επιτρέψει στον πωλητή κάποιους βαθμούς ελευθερίας στην προσπάθειά του να ισορροπήσει τις δυνατότητες της εταιρίας της οποίας τις υπηρεσίες πουλά με τις νέες ανάγκες, επιθυμίες ή προτιμήσεις του πελάτη. Σε επόμενη ενότητα θα επανέλθουμε σχετικά με τους παρόχους ευελιξίας (Οργανισμός και ο Πωλητής).

Διαχείριση Γνώσης (*knowledge management*)

Η σημασία της γνώσης και πώς ένας οργανισμός (ή ένας πωλητής) τη διαχειρίζεται (*knowledge management*, μαθησιακός οργανισμός κ.α.) έχει τελευταία προσελκύσει το ενδιαφέρον τόσο των ακαδημαϊκών, όσο και των ανθρώπων της αγοράς. Ο λόγος που συμβαίνει αυτό είναι η παρατήρηση ότι είναι αρκετά δύσκολο για έναν οργανισμό να

παραμένει συγχρονισμένος με τον ρυθμό των συντελούμενων αλλαγών στον ανταγωνισμό και το περιβάλλον του γενικότερα (Dove, 1999).

Ένας πωλητής δεν μπορεί παρά να είναι προσανατολισμένος στην Αγορά. Κάτι τέτοιο γίνεται μόνον εάν ο πωλητής συλλέγει συνεχώς γνώση για τον ανταγωνισμό, τους πελάτες κλπ. και τη χρησιμοποιεί ώστε να προσφέρει συνεχώς στους πελάτες του προστιθέμενη αξία. Η γνώση θα ήταν κενό γράμμα εάν δεν μπορούσε να προκαλέσει αλλαγή συμπεριφοράς (behavior change). Και αυτό γιατί μόνον έχοντας τη δυνατότητα να αλλάξει συμπεριφορά (δράσεις, στρατηγικές κ.α.) μπορεί να επιτευχθεί ο απώτερος στόχος που είναι η βελτίωση της απόδοσης (Slater & Narver, 1995).

Ωστόσο, η ύπαρξη και η συλλογή δεδομένων (data) δεν αποτελεί αυτόματα και «γνώση». Μόνον η ορθή εκμετάλλευση των δεδομένων μπορεί να παράγει πληροφορία (information) όταν, δηλαδή, αυτά αποδελτιώνονται ως προς τη συνάφειά τους, το πόσο επίκαιρα είναι, την ακρίβεια και το περιεχόμενό τους. Κάποιες από τις πληροφορίες αυτές μπορεί να έχουν χρήσιμο περιεχόμενο. Η εμπέδωση, αφομοίωση και συνθετική επεξεργασία αυτών των πληροφοριών δύναται, λοιπόν, να οδηγήσει σε γνώση.

Γνώση, κατά τους Davenport & Prusak (1998) είναι ένα ρευστό μείγμα από εμπειρίες, αξίες, συναφείς και συσχετιζόμενες πληροφορίες καθώς και (εξειδικευμένη) διορατικότητα που παρέχει το πλαίσιο για να εκτιμηθούν και να ενσωματωθούν οι νέες εμπειρίες και πληροφορίες.

Ωστόσο, η ανάγκη δομών, πολιτικών και υποδομών για τη διαχείριση της γνώσης είναι κρίσιμη για την επίτευξη ενός ευέλικτου οργανισμού. Σε αναλογία, οι πωλητές οφείλουν κι εκείνοι να αποτελούν έναν «μαθησιακό οργανισμό». Πώς αλλιώς να αντιληφθούν τα διάφορα ερεθίσματα του περιβάλλοντος και τις μεταβολές όλων των agility driver; Πώς αλλιώς να επιλέξουν εύστοχα την καινούργια στρατηγική τους (Dove, 2005);

Ο πωλητής, λοιπόν, πρέπει να έχει υψηλές δεξιότητες διαχείρισης γνώσης, που μεταφράζεται σε ικανότητα χρήσης πολλαπλών πηγών γνώσης και σε ανάπτυξη σχέσεων γνωστικής αλληλεπίδρασης με τον οργανισμό που εκπροσωπεί. Δηλαδή, ένας τέτοιος πωλητής πρέπει να ξέρει πώς να αποκτήσει γνώση, πώς να μεταφέρει και πώς να «διαγράψει» μέρος της γνώσης του. Το τελευταίο υπονοεί ότι τμήματα των πληροφοριών που λαμβάνονται και της γνώσης που έχει αποκομίσει, μπορεί να καταστούν απαρχαιωμένα και άχρηστα πια για το έργο του πωλητή. Συνεπώς, δεν έχει νόημα να ξέρει μόνο το «πώς» αλλά και το τι γνώση χρειάζεται να αποκτήσει, πότε να την αποκτήσει και γιατί του χρειάζεται (Chonko & Jones, 2005).

Από την άλλη, το τμήμα πωλήσεων, ένα γραφείο πωλήσεων κοκ για να πετύχει την ευελιξία του είναι σημαντικό να διαθέτει μηχανογραφικές εφαρμογές (knowledge management databases, information technology, CRM κ.α.) που να υποστηρίζουν το έργο των πωλητών (Ashrafi et al., 2005). Προφανώς, ο πωλητής πρέπει να έχει εκείνες τις τεχνολογικές δυνατότητες να ανταποκριθεί στις απαιτήσεις τέτοιων πληροφοριακών συστημάτων και ανεπτυγμένη αντίληψη ώστε να πάρει όσο περισσότερα μπορεί από αυτά.

Σε κάθε περίπτωση, λοιπόν, ο πωλητής οφείλει να «σαρώνει» (scan) την αγορά (agility drivers), να αναπτύσσει δεσμούς αλληλεπίδρασης με τα πρόσωπα που στελεχώνουν τις εταιρίες που εκπροσωπεί και να μπορεί να δημιουργεί, να μεταδίδει και να... διαγράφει γνώση, όπως γράφτηκε προηγούμενα.

Δεξιότητα στις Αλλαγές (change proficiency)

Όπως έχει επισημανθεί ξανά προηγουμένως, δεν έχει σημασία μόνο το να αντιλαμβάνεται ο πωλητής τις υφιστάμενες και επικείμενες αλλαγές και ευκαιρίες, αλλά πρέπει να ξέρει τι να αλλάξει και πώς. Το πόσο έχει ο πωλητής την ικανότητα να διαχειρίζεται και να εφαρμόζει-χρησιμοποιεί τη γνώση αποτελεσματικά αποτελεί τον δεύτερο πυλώνα τη ευελιξίας, τη δεξιότητα στις αλλαγές (Dove, Hartman, & Benson, 1996). Με άλλα λόγια, αποτελεί την ικανότητά του να εισάγει και να αντιμετωπίσει την αλλαγή.

Βασικά κριτήρια για να αξιολογείς αυτή την ικανότητα είναι ο χρόνος, το κόστος, η σθεναρότητα και το εύρος (Dove, 1995). Είναι σαφές ότι ο χρόνος (time) είναι κρίσιμος παράγοντας σε μία μεταβατική κατάσταση, μια κατάσταση αλλαγής. Και αυτό γιατί η πραγματοποίηση μιας αλλαγής σε μεγάλο χρόνο ίσως να μην έχει νόημα πια μέσα σε ένα δυναμικό περιβάλλον. Άρα, ο πωλητής για να χαρακτηριστεί agile χρειάζεται σχετικά μικρό χρόνο ώστε να εντοπίσει, να αξιολογήσει, να αντιδράσει και να προωθήσει τις αλλαγές (Jones et al., 2012).

Από την άλλη, δεν θα είχε νόημα να πραγματοποιείται μια γρήγορη αλλαγή με κάθε κόστος (cost). Το κόστος, λοιπόν, πρέπει να είναι τόσο μικρό που να μπορεί να το αντέξει η επιχείρηση και, προφανώς, ο ίδιος ο πωλητής. Με άλλα λόγια, το κόστος σε όρους

ψυχικών αποθεμάτων, χρόνου και πιθανών επιπτώσεων στις επαγγελματικές του σχέσεις πρέπει να συνεκτιμηθεί. Πόσο εύκολο (ease) είναι, δηλαδή, για τον πωλητή να πείσει για τις απαιτούμενες αλλαγές (πελάτες, την εταιρία που εκπροσωπεί, τους συνεργάτες του κοκ). Ένας πωλητής διατηρεί ένα μωσαϊκό σχέσεων με ψηφίδες που ανήκουν σε όλο το φάσμα σχέσεων. Από συναλλακτικές σχέσεις έως πλήρως συνεργατικές. Στις μεν πρώτες η έμφαση δίνεται στον παράγοντα χρόνο, ενώ στις δεύτερες, πωλητής και πελάτης δημιουργούν δεσμό συνεργασίας σε οικονομικό, τεχνικό, ακόμη και κοινωνικό επίπεδο. Σε κάθε περίπτωση, ένας ευέλικτος πωλητής επιλέγει να διευρύνει το εν λόγω μωσαϊκό, παρά να μεταχειρίζεται όλους τους πελάτες του με τον ίδιο τρόπο (Chonko & Jones, 2011).

Όπως λέχθηκε και προηγουμένως, ο πωλητής πρέπει να διατηρεί όσο δυνατόν μεγαλύτερο εύρος (scope) σχέσεων και, παράλληλα, όσο μεγαλύτερη φαρέτρα στρατηγικών ώστε να τις μεταχειρίζεται ανάλογα. Όσο μεγαλύτερο εύρος (range) επιλογών προτάσεων αξίας μπορεί να παρατάξει ο πωλητής έναντι απροσδόκητων αλλαγών, τόσο πιο ευέλικτος μπορεί να θεωρηθεί (Dove et al., 1996). Αυτό βέβαια προϋποθέτει διευρυμένη γνωσιακή βάση ώστε να επικεντρωθεί στην κατανόηση των τάσεων της αγοράς αλλά και των πελατών.

Οι Rick Dove, Sue Hartman και Steve Benson (1996) μας παρέχουν ένα υπόδειγμα ωριμότητας ως προς τις δεξιότητες αλλαγής (change proficiency maturity model) το οποίο βασίστηκε στο υπόδειγμα 5 επιπέδων ωριμότητας (Capability Maturity Model) του Software Engineering Institute του Carnegie Mellon University της Πενσυλβάνια των ΗΠΑ (Paulk, Curtis, Chrissis, & Weber, 1993).

Πίνακας 3-4: Change Proficiency Framework for Salespeople

| | | Change Proficiency Competencies | |
|-------------------|------------|---------------------------------|--------------|
| Stage | Knowledge | Reactive | Proactive |
| Accidental | Examples | Incompetent | Incompetent |
| Repeatable | Concepts | Correction | Creation |
| Defined | Metrics | Variation | Improvement |
| Managed | Rules | Expansion | Migration |
| Mastered | Principles | Reconfiguration | Modification |

Πηγή: Προσαρμοσμένο από τους Chonko και Jones (2005)

Καθένα από αυτά εκφράζει το επίπεδο (stage) ωριμότητας του πωλητή στον τρόπο που διαχειρίζεται την αλλαγή. Σε κάθε επίπεδο παρατίθεται το επίπεδο γνώσης (knowledge) που το χαρακτηρίζει καθώς επίσης και οι ικανότητες που το συνοδεύουν (Dove, 2005). Οι ικανότητες αυτές έχουν δύο διαστάσεις: τις ικανότητες αντίδρασης (reactive) και τις προδραστικές ικανότητες (πρόληψης -proactive-).

- *Accidental*: Στο πρώτο επίπεδο ουσιαστικά δεν υπάρχει καμιά δεξιότητα στις αλλαγές, παρά το γεγονός ότι λαμβάνουν χώρα. Για τον πωλητή κάθε περίπτωση αντιμετωπίζεται ξεχωριστά χωρίς να γίνεται χρήση προηγούμενης γνώσης. Τα αποτελέσματα της κάθε στρατηγικής είναι απρόβλεπτα και οι αντιδράσεις των πελατών πολλές φορές ανεπιθύμητες. Η ταχύτητα δεν θεωρείται κρίσιμης σημασίας, ενώ οι προθεσμίες και τα κόστη δεν μπορούν να προβλεφθούν. Οι πωλητές σε αυτό το επίπεδο δουλεύουν υπερωρίες, κάνουν πολλές προσπάθειες λύσης κάθε προβλήματος, λειτουργούν πυροσβεστικά με όποιο «εργαλείο» έχουν εκείνη την ώρα διαθέσιμο. Για παράδειγμα, ένα γραφείο πωλήσεων στρατολογεί (εντάσσει στο δυναμικό του) οποιονδήποτε μπει στο γραφείο.
- *Repeatable*: Σε αυτό το επίπεδο ο πωλητής βασίζεται σε ανεπίσημη γνώση. Η λογική του «πήρα το μάθημά μου» από παλιές εμπειρίες φαίνεται να κυριαρχεί, ακόμη κι αυτό το μάθημα δεν είναι επαρκές. Οι πωλητές που θεωρούνται επιτυχημένοι στις αλλαγές συνήθως καθιερώνονται ως «ειδικοί» και δεδομένων των επιτυχιών που κατάφεραν εντός συνήθως μικρών χρονικών διαστημάτων και οι υπόλοιποι αρχίζουν να τον συμβουλεύονται. Στο στάδιο αυτό περιλαμβάνονται δραστηριότητες όπως η ανάπτυξη μιας νέας ομάδας πωλήσεων (creation) ή την αναδιάρθρωση υφιστάμενων ομάδων (correction).
- *Defined*: Στο τρίτο επίπεδο, σε αντίθεση με το αμέσως προηγούμενο που στηριζόταν κυρίως στο ταλέντο, αρχίζουν και οριοθετούνται διαδικασίες αλλαγής με επίσημο τρόπο. Οι γραπτές διαδικασίες επιτρέπουν την πραγματοποίηση μετρήσεων (metrics). Στο στάδιο αυτό περιλαμβάνονται δραστηριότητες όπως η βελτίωση (εκπαίδευση) των πωλητών (improvement) ή κάλυψη μιας απρόσμενης απουσίας ενός εξειδικευμένου πωλητή από μια ομάδα πώλησης (variation). Με τη βοήθεια των μετρήσεων, οι διαδικασίες αλλαγής γίνονται πιο άκαμπτες καθώς στηρίζονται στη μελέτη και ανάλυση της υφιστάμενης εμπειρίας.

Μέχρι αυτό το επίπεδο ωριμότητας, ο πωλητής έχει την ικανότητα να προσφέρει λύσεις (proactively) ή να προσαρμόζεται στις αλλαγές (reactively) μέσα στο πλαίσιο των υφιστάμενων χαρακτηριστικών τόσο των προϊόντων όσο και των πελατών, ενώ θεωρούνται απαραίτητα χαρακτηριστικά για τη στοιχειώδη επιτυχία ενός πωλητή. Από

εκεί και πέρα, ο πωλητής αποκτά οικειότητα με τις αλλαγές και εκκινούν να τις αντιμετωπίζουν ως ευκαιρίες ή ως «μη γεγονότα».

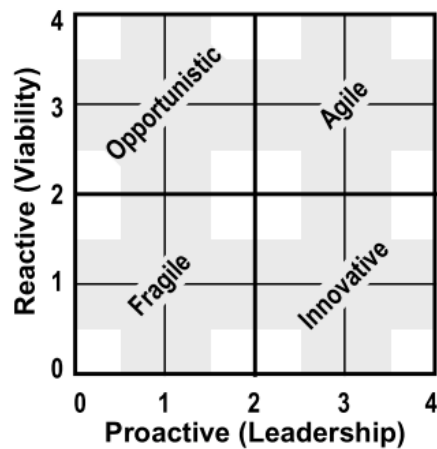
- *Managed*: Στο επίπεδο αυτό οι διαδικασίες αλλαγής είναι ξεκάθαρες και εκλεπτυσμένες. Ο πωλητής ξεκινά να διαθέτει μια εξελισσόμενη γνωσιακή βάση από τις αρχές διαχείρισης αλλαγής, ενώ διευρύνεται η συμμετοχή στη διαδικασία της αλλαγής. Παράλληλα, χαλαρώνουν οι μέχρι τώρα άκαμπτες διαδικασίες και η ικανότητα πρόβλεψης των αποτελεσμάτων γίνεται κανόνας. Στο στάδιο αυτό περιλαμβάνονται δραστηριότητες όπως η έγκαιρη κατανόηση της ανάγκης μιας μεγάλης στρατηγικής αλλαγής και επικοινωνία της (migration) ή η επίτευξη του να γίνουν κοινωνοί της αλλαγής τα νέα μέλη της ομάδας πωλήσεων (expansion).
- *Mastered*: Το ανώτερο επίπεδο ωριμότητας ως προς τη δεξιότητα διαχείρισης αλλαγών χαρακτηρίζεται από ευρεία εκτίμηση της ευελιξίας από τον πωλησιακό οργανισμό ως αρχή. Ο πωλητής αντιλαμβάνεται ότι μόνες τους οι διαδικασίες δεν είναι επαρκείς και η συνειδητή δημιουργία ενός νέου επιχειρηματικού μοντέλου λαμβάνει χώρα. Η κάθε αλλαγή που συμβαίνει στους agility drivers χάνει τον χαρακτήρα του «γεγονότος» καθώς η μονάδα πωλήσεων κινείται σαν μια μονάδα, όπως ένα σμήνος πτηνών (Dove, 1999), σε μια διαρκή κίνηση. Οι πωλητές έχουν τη δυνατότητα να προσθαφαιρούν πρακτικές και στρατηγικές πωλήσεων με χαρακτηριστική άνεση. Η ικανότητα του πωλητή να προβλέπει και προληπτικά να ανταποκρίνεται στις ανάγκες της αγοράς και/ή των πελατών με καινοτόμα προϊόντα και λύσεις είναι χαρακτηριστικό του επιπέδου αυτού (modification). Από την άλλη, ο πωλητής έχει την ικανότητα να ανακατανέμει τους πόρους της εταιρίας που εκπροσωπεί και του γραφείου πωλήσεων του με τρόπο που να προσφέρει μια νέα πρόταση αξίας στους πελάτες του (reconfiguration).

Τα δύο τελευταία στάδια αντιπροσωπεύουν κάτι περισσότερο από ένα ακόνισμα των πωλησιακών ικανοτήτων του διαμεσολαβητή. Απαιτούν από εκείνον μια στρατηγική προσέγγιση που να στοχεύει στη συνεχή προσφορά ανώτερης αξίας στους πελάτες του έχοντας, παράλληλα, βαθιά κατανόηση για τη στρατηγική της εταιρίας που εκπροσωπεί (Chonko & Jones, 2011).

Στο παραπάνω υπόδειγμα αρκετό ενδιαφέρον έχει η ύπαρξη δύο διαστάσεων που, όπως ειπώθηκε, αφορούν σε ικανότητες εκ των προτέρων δράσης (πρόληψη) και σε εκ των υστέρων αντίδρασης μπροστά σε μια αλλαγή που μπορεί να ιδωθεί και ως ευκαιρία από έναν agile πωλητή. Και το ενδιαφέρον έγκειται στο ότι μπορεί να αποτελέσει εφαλτήριο για ενδοσκόπηση του πωλητή (και του οργανισμού ολόκληρου). Θα εντοπίσει

κρίσιμα σημεία στα οποία πρέπει να ενσκήψει ώστε να γίνει πιο change proficient, αλλά και να τοποθετηθεί ανάλογα με τους ανταγωνιστές του.

Έτσι, όπως βλέπετε στην *Εικόνα 3-4*: Οι δύο διαστάσεις ικανοτήτων, ένας μη προνοητικός πωλητής και με έλλειψη ικανότητας αντίδρασης μετά το ερέθισμα είναι απλώς εύθραυστος (fragile). Εάν δε επιδίδεται σε χαρακτηριστικά μεγαλύτερη προνοητικότητα, τότε μπορεί να αποκληθεί καινοτόμος (innovative). Εάν συμβαίνει το αντίθετο, τότε ο πωλητής θεωρείται καιροσκόπος (opportunistic). Τέλος, εάν έχει ανώτερη απόδοση τόσο σε reactive όσο και σε proactive ικανότητες, τότε ο πωλητής μπορεί να χαρακτηρίζεται ευέλικτος (agile).



Εικόνα 3-4: Οι δύο διαστάσεις ικανοτήτων (Dove et al., 1996)

Στην *Εικόνα 3-5*: Τι είναι και πώς νιώθει ο πωλητής (Dove et al., 1996), των ίδιων ακαδημαϊκών, βλέπουμε ότι στο πρώτο επίπεδο ωριμότητας, ο πωλητής είναι απλώς τυχερός, ενώ στο δεύτερο (repeatable) κερδίζει κάποια ασφάλεια στο πώς να αντιδράσει σε ένα ερέθισμα, ενώ κατά περίπτωση δύναται και να έχει προνοήσει για κάτι. Στο Defined επίπεδο ωριμότητας, ο πωλητής αισθάνεται αυτοπεποίθηση για αυτό που κάνει και πιο ανταγωνιστικός. Περνώντας στα ανώτερα επίπεδα, ο πωλητής γίνεται σίγουρος για τις αντιδράσεις του και επιθετικός στις στρατηγικές του επιλογές, με τις πρώτες να καταλήγουν σχεδόν αυτόματες στο Mastered επίπεδο, όπου ο πωλητής κατέχει δεινές ικανότητες προδραστικότητας.

| Stages | Capabilities | |
|------------|--------------|-------------|
| | Reactive | Proactive |
| Accidental | Lucky | Lucky |
| Repeatable | Safe | Occasional |
| Defined | Confident | Competitive |
| Managed | Sure | Aggressive |
| Mastered | Automatic | Formidable |

Εικόνα 3-5: Τι είναι και πώς νιώθει ο πωλητής (Dove et al., 1996)

Ο πωλητής, ο entrepreneur και το αποτέλεσμα

Οι συνεχείς μεταβολές παραγόντων του περιβάλλοντος που παρατηρούνται στην παγκόσμια οικονομία τις τελευταίες δεκαετίες, θέτουν σταδιακά σε ανεπάρκεια τις θεωρίες που εξαντλούνται στο πώς μια επιχείρηση ή ένας πωλητής πρέπει απλώς να αντιδρά σε ένα τέτοιο ερέθισμα (reaction). Με οδηγό κυρίως την τεχνολογία (και) ο ασφαλιστικός κλάδος κινείται γοργά προς μια πιο agile φιλοσοφία και στρατηγική (Ερμείδου, 2017). Η στροφή προς την ευελιξία σημαίνει την ανάγκη, λοιπόν, να προβλεφθούν όσο το δυνατόν περισσότερες από τις επικείμενες εν λόγω αλλαγές (Crant, 2000). Η προνοητικότητα (προδραστικότητα -proactivity-) είναι, δηλαδή, η απαραίτητη επιπλέον ικανότητα για να το πετύχει κανείς αυτό και με αυτήν την έννοια συνδέεται ο πωλητής με τον entrepreneur (επιχειρηματίας).

Η προνοητική συμπεριφορά αφορά σε μια σχετικά σταθερή ροπή ενός ατόμου να ελέγξει το περιβάλλον του (Bateman & Crant, 1993). Οι προνοητικοί άνθρωποι «σαρώνουν» (scan) την αγορά για ευκαιρίες, παίρνουν πρωτοβουλίες, δρουν και επιμένουν έως ότου φθάσουν σε αποτέλεσμα, έως ότου φέρουν την αλλαγή (Crant, 2000). Γίνεται ακόμη πιο σαφές γιατί η προδραστικότητα είναι θεμέλιος λίθος της ευελιξίας, όπως ορίστηκε προηγουμένως.

Σημειώστε ότι η λέξη entrepreneur μπορεί να μεταφράζεται ως «επιχειρηματίας», ωστόσο δεν είναι συνώνυμη με τον businessman. Ειδοποιός διαφορά τους είναι η καινοτομικότητα (innovativeness). Για αυτό τον λόγο, η λέξη entrepreneurship θα αποδιδόταν καλύτερα από το «καινοτόμος επιχειρηματικότητα».

Η entrepreneurship, λοιπόν, είτε ως στάση, είτε ως συμπεριφορικό φαινόμενο, φαίνεται να έχει τρεις υποκείμενες διαστάσεις (Morris, Ramon, & Teeple, 1990): την καινοτομικότητα (innovativeness), την ανάληψη ρίσκου (risk-taking) και την προνοητικότητα (proactiveness).

Η σύνδεση του agility με την entrepreneurship μέσω της προνοητικότητας είναι σημαντική καθώς, πέραν των ερευνών που δείχνουν ότι η ευελιξία προσφέρει προστιθέμενη αξία στο αποτέλεσμα των πωλητών (Gias, 2016), άλλες εργασίες δείχνουν ότι ένας entrepreneur προσανατολισμός των πωλήσεων οδηγεί σε βελτιωμένα αποτελέσματα (Ragland & Finkle, 2013; Spillecke & Brettel, 2013). Ίσως αναμενόμενο να είναι ότι στο ίδιο συμπέρασμα καταλήγουν και οι έρευνες (Mallin, 2016) που εξέτασαν την απόδοση των πωλητών (sales performance) και τη θετική σύνδεσή τους με την προνοητικότητα (sales proactivity).

Όπως έχει ειπωθεί και προηγούμενα (βλ. ενότητα *Τι είναι το agility*), η καινοτομικότητα φαίνεται να λανθάνει μέσα σε έναν agile πωλησιακό οργανισμό και μαζί με την ικανότητα έγκαιρης προετοιμασίας για απρόβλεπτες αλλαγές (που τον καθιστά πρωτοπόρο), είναι στον πυρήνα της σύλληψης περί ευελιξίας. Το ίδιο, όμως, δεν συμβαίνει για την τρίτη διάσταση, εκείνη της ανάληψης ρίσκου, όπου προκύπτει να μην είναι απαραίτητο στοιχείο ενός πωλητή κυρίως λόγω της φύσης της δουλειάς του που περιλαμβάνει ένα προϋπολογισμένο κόστος (pre-calculated cost). Ένας πωλητής δεν θα προβεί σε μια πώληση εάν δεν ξέρει ότι τα οφέλη του θα ξεπερνούν το κόστος του (Mallin, 2016; Ragland & Finkle, 2013).

Οργανισμός και ο Πωλητής

Στο υπόδειγμα της Εικόνα 3-3: Ευελιξία Πωλήσεων (Chonko & Jones, 2011) γίνεται αναφορά στους λεγόμενους agility providers. Στις πτυχές, δηλαδή, του οργανισμού οι οποίες μπορούν να παρέχουν ευελιξία στον πωλητή. Η ευελιξία είναι δυνατότητα που παρέχεται στον ασφαλιστικό διαμεσολαβητή από την ασφαλιστική εταιρία που εκπροσωπεί. Προφανώς, για να μπορέσει να εκμεταλλευτεί αυτή τη δυνατότητα, ο ασφαλιστικός διαμεσολαβητής (όπως κάθε πωλητής) πρέπει να έχει αφομοιώσει καλή διαχείριση γνώσης και δεξιότητα στις αλλαγές, όπως αυτές αναφέρθηκαν στις αντίστοιχες προηγούμενες ενότητες (agility enablers).

Σύμφωνα με το υπόδειγμα, για να μπορέσει να «ευδοκιμήσει» η ευελιξία του πωλητή πρέπει να υποστηρίζεται από έναν ευέλικτο οργανισμό. Η ευελιξία αυτή μπορεί να επιτευχθεί μέσα από την ενσωμάτωση των ανθρώπων, του οργανισμού και της τεχνολογίας σε ένα συντονισμένο σύστημα (Kidd, 1995).

Καθώς η ευελιξία συνίσταται στην ταχεία αναπροσαρμογή του συστήματος μπροστά σε μια απρόβλεπτη εξέλιξη -ή ευκαιρία- (Santos Bernardes & Hanna, 2005), ο ευέλικτος πωλητής πρέπει να είναι σε θέση να την υλοποιεί γόνιμα. Δηλαδή, να εκμεταλλεύεται ως *entrepreneur* το ευέλικτο προσωπικό και τη φιλοσοφία της της εταιρίας που εκπροσωπεί, καθώς και τις τεχνολογικές της δομές και υποδομές, προς όφελος όλων, των πελατών συμπεριλαμβανομένων (Jones et al., 2012).

Ο πωλητής εκ φύσεως βρίσκεται ανάμεσα στον πελάτη και στην εταιρία που εκπροσωπεί. Έτσι, ανάμεσα στις μεταβαλλόμενες ανάγκες του πρώτου και την πιθανόν άκαμπτη στρατηγική της δεύτερης, μπορεί να αντιμετωπίσει μια ανισορροπία. Η ανισορροπία αυτή αποκαθίσταται όταν τόσο ο οργανισμός, όσο και ο πωλητής είναι ευέλικτοι. Δηλαδή, από τη μία, όταν ο οργανισμός αναζητά, αναπτύσσει, δομεί, ευνοεί και παρακινεί για ανατροφοδότηση από τους πωλητές, οι οποίοι αποτελούν έναν από τους πιο αποτελεσματικούς «δέκτες μηνυμάτων» (*listening posts*) κάθε επιχείρησης (Heskett & Sasser, 2010). Και από την άλλη, όταν ο πωλητής μπορεί να πείσει για την ανάγκη μιας αλλαγής τα κατάλληλα πρόσωπα της επιχείρησης που εκπροσωπεί. Να αποσπάσει την έγκριση για αυτή την αλλαγή από εκείνους που ελέγχουν τη στρατηγική της επιχείρησης και από εκείνους που ελέγχουν τους πόρους (Chonko & Jones, 2011).

Καθίσταται, λοιπόν, σαφές ότι για να μπορέσει μια επιχείρηση, μέσω του πωλητή της, να προσφέρει συνεχώς αξία που να ανταποκρίνεται στις μεταβαλλόμενες απαιτήσεις της Αγοράς πρέπει να αναπτύξει ικανότητες ευελιξίας σε όλο το εύρος της (διαδικασίες, τμήματα, υποδομή, φιλοσοφία κκ). Μια μετάβαση προς την ευελιξία είναι κομβική στρατηγική απόφαση και, για τον λόγο αυτόν, προϋποθέτει μια βαθιά ανάλυση του επιχειρηματικού μοντέλου του οργανισμού (Chonko & Jones, 2011).

Κεφάλαιο 4 : Μεθοδολογία Έρευνας

Στην παρούσα εργασία θέλαμε να εξετάσουμε, κατ' αρχάς, εάν η ευελιξία (agility) αποτελεί παράγοντα που συνδέεται με υψηλότερη απόδοση και επιτυχία στο πεδίο των πωλήσεων. Δηλαδή, εάν ο περισσότερο ευέλικτος διαμεσολαβητής έχει μεγαλύτερη απόδοση από τον μη ευέλικτο.

Σημειώστε ότι ο προσδιορισμός της επίδοσης του διαμεσολαβητή έγινε με αντικειμενικά κριτήρια, μιας και το δείγμα μας επιλέχθηκε με βάση την πραγματική παραγωγή ασφαλιστρών του κάθε διαμεσολαβητή την οποία εγγράφει με την Εθνική Ασφαλιστική.

Είναι προφανές ότι η βασική διάκριση μεταξύ agent και broker γίνεται με κριτήριο το είδος της σύμβασης που έχει ο κάθε συνεργάτης με την Εθνική Ασφαλιστική, η οποία μας παρασχέθηκε από την αρμόδια μονάδα της Διεύθυνσης Πωλήσεων & Επένδυσης. Με αυτό δεδομένο, θέλαμε να εξετάσουμε και εάν οι brokers έχουν διαφορετικά (υψηλότερα) επίπεδα agility σε σχέση με τους tied agents.

Παράλληλα, στοχεύσαμε στο να διερευνήσουμε εάν διάφορα δημογραφικά χαρακτηριστικά (έτη εμπειρίας, φύλο κ.α.) παίζουν κάποιο ρόλο στο κατά πόσο ευέλικτος θα είναι κάποιος, ενώ, τέλος, προσπαθήσαμε να αλιεύσουμε συμπεράσματα που θα φανούν χρήσιμα τόσο σε μια Διεύθυνση Πωλήσεων, όσο και σε ένα γραφείο πωλήσεων για τη στρατολόγηση, εκπαίδευση κι ανάπτυξη συνεργατών.

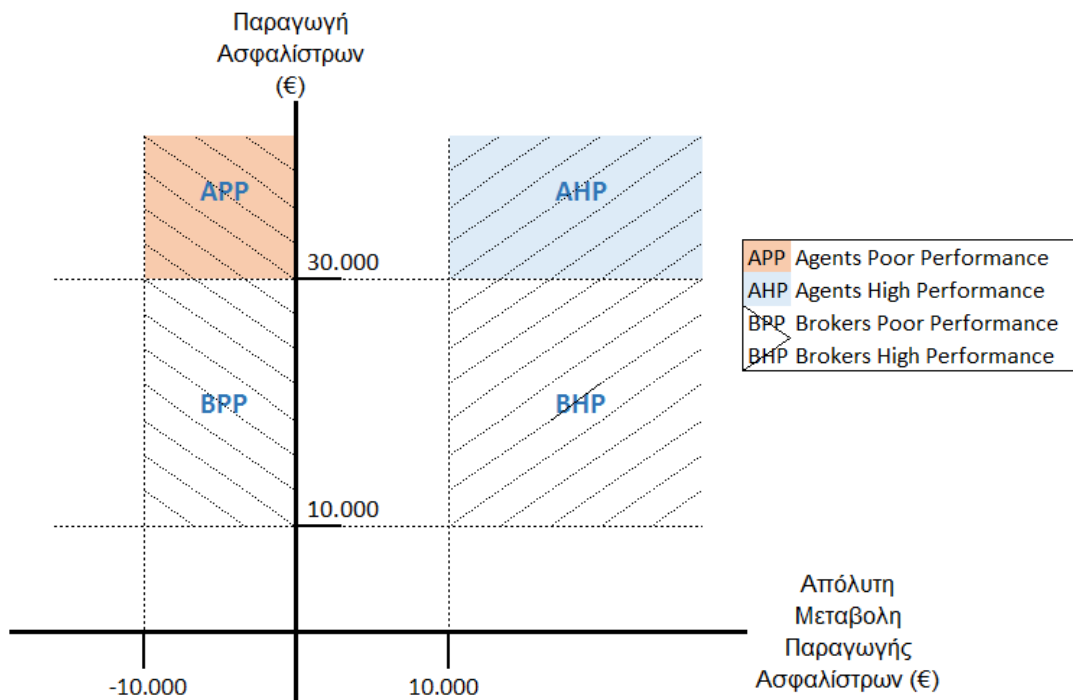
Για την παρούσα, λοιπόν, έρευνα κάναμε χρήση ερωτηματολογίου το οποίο αποστείλαμε σε 953 συνεργάτες της Εθνικής Ασφαλιστικής, της μεγαλύτερης ασφαλιστικής επιχείρησης της χώρας μας. Στην προσπάθεια αυτή είχαμε την αμέριστη υποστήριξη της Διεύθυνσης Πωλήσεων & Εκπαίδευσης της εταιρίας η οποία και το απέστειλε, προλογίζοντάς το, στους ηλεκτρονικούς λογαριασμούς των συνεργατών. Για τη συμπλήρωση του ερωτηματολογίου έγινε χρήση της πλατφόρμας Google Forms ώστε να καταστεί δυνατή ταχεία και ακριβής η συλλογή των απαντήσεων.

Τα κριτήρια επιλογής του δείγματος έγιναν ώστε να έχουμε στοιχεία τόσο για agents, όσο και για brokers και που να μας παρέχεται η δυνατότητα για κάθε ομάδα συνεργατών, να προσδιορίσουμε ποιοι είχαν καλύτερη απόδοση και ποιοι φτωχή. Τα κριτήρια αυτά περιγράφονται στον **Πίνακα 4-1**: Κριτήρια επιλογής δείγματος έρευνας.

Πίνακας 4-1: Κριτήρια επιλογής δείγματος έρευνας

| Group Name | n | Παραδοχή |
|--------------------------|------------|---|
| Agency High Performance | 375 | Ανάμεσα σε συνεργάτες με παραγωγή το 2015 μεγαλύτερη από €30.000, εκείνους με απόλυτη μεταβολή πάνω από €10.000. |
| Agency Poor Performance | 298 | Ανάμεσα σε συνεργάτες με παραγωγή το 2015 μεγαλύτερη από €30.000, εκείνους με απόλυτη μεταβολή ανάμεσα στο €-10.000 και το 0. |
| Brokers High Performance | 57 | Ανάμεσα σε συνεργάτες με παραγωγή το 2015 μεγαλύτερη από €10.000, εκείνους με απόλυτη μεταβολή πάνω από €10.000. |
| Brokers Poor Performance | 223 | Ανάμεσα σε συνεργάτες με παραγωγή το 2015 μεγαλύτερη από €10.000, εκείνους με μεταβολή ανάμεσα στο €-10.000 και το 0. |
| Σύνολο | 953 | |

Τα κριτήρια του Πίνακας 4-1: Κριτήρια επιλογής δείγματος έρευνας ορίστηκαν κατά τρόπο ώστε να αποκλείονται νέοι συνεργάτες της ασφαλιστικής εταιρίας των οποίων η ετήσια παραγωγή ασφαλίσεων είναι χαμηλή στα εξεταζόμενα έτη. Δεδομένου δε ότι το πλήθος εκείνων που ξεκινούν την ασφαλιστική διαμεσολάβηση είναι μεγάλος σε σχέση με εκείνους που τελικά ακολουθούν το επάγγελμα, η εξαίρεσή τους επιτυγχάνει η ανάλυση να επικεντρώνεται στους επαγγελματίες διαμεσολαβητές.



Γράφημα 4-1: Στρωματοποιημένη Δειγματοληψία

Η μέθοδος δειγματοληψίας που επιλέχθηκε ήταν η **στρωματοποιημένη δειγματοληψία** (stratified sampling) καθώς ήμασταν σε θέση να δημιουργήσουμε πλήρως διακριτά group (strata) τα μέλη των οποίων, δηλαδή, δεν μπορούν να ανήκουν σε παραπάνω από ένα group. Επίσης, με τη μέθοδο αυτή μπορούμε να εκμεταλλευτούμε το γεγονός ότι έχουμε αντικειμενικά στοιχεία ως προς την απόδοση των ασφαλιστικών διαμεσολαβητών ενσωματώνοντας έτσι τη διάσταση performance ως βασικό κριτήριο για τον σαφή διαχωρισμό των group.

Στο Γράφημα 4-1: Στρωματοποιημένη Δειγματοληψία απεικονίζονται τα τέσσερα group όπως περιεγράφηκαν προηγουμένως. Σημειώστε ότι το όριο της ετήσιας παραγωγής ασφαλίσεων πάνω από το οποίο ορίστηκε η επιλογή του δείγματος διαφέρει μεταξύ των agents και των brokers (με το όριο για τους brokers να είναι μικρότερο), καθώς οι broker τοποθετούν εργασίες και σε άλλες ασφαλιστικές εταιρίες. Έτσι, η καλή απόδοση με την φτωχή ορίζεται με βάση την αμοιβαία σύγκριση εντός του πληθυσμού των broker.

Δημογραφικά στοιχεία δείγματος

Στο σύνολο των 953 διαμεσολαβητών, το περίπου 40% είναι γυναίκες, γεγονός που συνταιριάζει με το ποσοστό των 43% με γυναικεία ονόματα στις εκδοθείσες άδειες Ασφαλιστικών Συμβούλων της Πολιτείας (Underwriter.gr, 2015).

Πίνακας 4-2: Φύλο δείγματος έρευνας

| Φύλο | n |
|---------------|------------|
| Γυναίκες | 378 |
| Άνδρες | 575 |
| Σύνολο | 953 |

Καθώς γνωρίζαμε εξ υπαρχής τον βαθμό επιτυχίας του κάθε διαμεσολαβητή, όπως αυτή την ορίσαμε προηγουμένως, είχαμε τη δυνατότητα να προσδιορίσουμε και το ακριβές πλήθος (βλ. **Πίνακας 4-3:** Πλήθος συνεργατών ανά κατηγορία ως προς τον βαθμό απόδοσης) των προς αποστολή ερωτηματολογίου διαμεσολαβητών κάθε κατηγορίας, όπως αυτές φαίνονται στην πρώτη στήλη του **Πίνακας 4-1:** Κριτήρια επιλογής δείγματος έρευνας (Κριτήρια επιλογής δείγματος έρευνας).

Πίνακας 4-3: Πλήθος συνεργατών ανά κατηγορία ως προς τον βαθμό απόδοσης

| Group Name | n |
|---------------------------------|------------|
| Agency High Performance | 375 |
| Agency Poor Performance | 298 |
| Brokers High Performance | 57 |
| Brokers Poor Performance | 223 |
| Άθροισμα | 953 |

Ο πληθυσμός των ασφαλιστικών διαμεσολαβητών της Εθνικής Ασφαλιστικής που μας παραδόθηκε μπορεί να αντιπροσωπεύει τον γενικό πληθυσμό της ασφαλιστικής αγοράς ως προς το φύλο, δεν είναι γνωστό, ωστόσο, εάν μπορεί να ειπωθεί αυτό ως προς το είδος συνεργασίας τους (agents, brokers) ή την επίδοσή τους (high/poor performance), καθώς δεν υπάρχουν διαθέσιμα στοιχεία.

Το γεγονός όμως ότι η Εθνική Ασφαλιστική διατηρεί τις περισσότερες συνεργασίες σε σχέση με όλες τις υπόλοιπες ασφαλιστικές επιχειρήσεις της χώρας, μας επιτρέπει να νιώθουμε αυτοπεποίθηση για την ως προς τα λοιπά κριτήρια αντιπροσωπευτικότητα του πληθυσμού των ασφαλιστικών διαμεσολαβητών της Εθνικής Ασφαλιστικής σε σχέση με εκείνος ολόκληρης της Αγοράς.

Η επιλογή της κλίμακας

Στη βιβλιογραφία έχουν αναπτυχθεί διάφορες κλίμακες για τη μέτρηση του agility, κάθε φορά ωστόσο, υπάρχει ένας προσανατολισμός προς μια συγκεκριμένη πτυχή μιας επιχείρησης ή ενός οργανισμού. Για παράδειγμα, υπάρχουν κλίμακες για τη μέτρηση του βαθμού ευελιξία μιας αλυσίδας διανομής -supply chain agility scale- (Swafford, Ghosh, & Murthy, 2006), της στρατηγικής ευελιξίας – Agility strategy scale- ή της ευελιξίας του προσωπικού (Sherehiy & Karwowski, 2014), του βαθμού ευελιξίας της παραγωγής ή του IT μιας επιχείρησης.

Αν κρίνουμε από την ευρύτητα των ορισμών, των εφαρμογών και των προσεγγίσεων της ευελιξίας (Rimiené, 2011) μπορεί να αντιληφθεί κανείς τη δυσκολία περιγραφής και αποτελεσματικής ενσωμάτωσης αυτής της θεωρητικής κατασκευής σε μια κλίμακα (Gren, Torkar, & Feldt, n.d.).

Αναφορικά δε με τον χώρο των πωλήσεων, η «χρήση» της ευελιξίας είναι αρκετά πρόσφατη. Μόλις το 2005, οι Lawrence Chonko και Eli Jones επιχείρησαν να αξιοποιήσουν τη μέχρι τότε βιβλιογραφία περί του agility ώστε να εισάγουν την έννοια του στο δυναμικό πωλήσεων, αλλά και να αναδείξουν ότι η ευελιξία των πωλητών υπερβαίνει σε απαιτήσεις δεξιοτήτων, πόρων και εκείνες των προσαρμοστικών (adaptive) πωλητών (Chonko & Jones, 2005).

Η πρώτη απόπειρα να χτιστεί κλίμακα για τη μέτρηση της ευελιξίας των πωλητών έγινε από τον Shahriar Gias διδακτορικό φοιτητή του Lawrence Chonko στο Πανεπιστήμιο του Arlington, στο Τέξας των Ηνωμένων Πολιτειών (Gias, 2016). Την κλίμακα αυτή χρησιμοποιήσαμε και σε αυτή την εργασία για να δούμε τον βαθμό ευελιξίας, όπως τον ορίζουμε εδώ, των ασφαλιστικών διαμεσολαβητών της Εθνικής Ασφαλιστικής.

Η κλίμακα αυτή αποτελείται από 32 ερωτήσεις. Οι 31 από αυτές απαντώνται με μια 5-βάθμια κλίμακα Likert (ερωτήσεις βαθμονόμησης) με επιλογές από «Διαφωνώ πλήρως»

(επιλογή 1), έως «Συμφωνώ Απόλυτα» (επιλογή 2), ενώ μία είναι περιγραφική ερώτηση επιλογής μιας εκ των 5 δηλώσεων. Στην κλίμακα αυτή υπάρχουν 8 ερωτήσεις ελέγχου.

Σημειώστε ότι η κλίμακα που επιλέχθηκε κρίθηκε κατάλληλη και για τη μικρή της έκταση (πλήθος ερωτήσεων) καθώς θα απευθυνόταν σε επαγγελματίες με λίγο διαθέσιμο χρόνο, γνωρίζοντας ότι το ερωτηματολόγιο ενδεχομένως να συμπληρωθεί ακόμη και μέσω έξυπνου κινητού (κάτι που επιτρέπει η πλατφόρμα Google Forms) καθώς ο χρόνος που ένας ασφαλιστικός διαμεσολαβητής είναι περιορισμένος. Το μικρό μέγεθος του ερωτηματολογίου επιτρέπει και το γεγονός ότι η διάσταση της απόδοσης (performance) είχε ήδη ενσωματωθεί αντικειμενικά στην έρευνα και δεν υπάρχει ανάγκη για περαιτέρω ερωτήσεις που θα το μετρούν.

Για να μπορέσουμε να χρησιμοποιήσουμε την κλίμακα στο ελληνικό κοινό που απευθυνόμασταν, την μεταφράσαμε στην ελληνική γλώσσα. Τη μετάφραση επικύρωσαν τόσο ο Επίκουρος Καθηγητής Μάρκετινγκ του Πανεπιστημίου Πειραιά, κ. Μάριος Τσόγκας, καθώς και ο Προϊστάμενος Υποδιεύθυνσης Εκπαίδευσης Δικτύων Πωλήσεων, κ. Ιωάννη Μαυρίκης. Τόσο το πρωτότυπο περιεχόμενο, όσο και η ελληνική του μετάφραση βρίσκεται στο τέλος της εργασίας, στο Παράρτημα Α – Ερωτηματολόγιο (Αγγλικά) και Παράρτημα Β – Ερωτηματολόγιο (Ελληνική μετάφραση).

Όπως ειπώθηκε και προηγουμένα, την αποστολή του ερωτηματολογίου ανέλαβε η Εθνική Ασφαλιστική δια της Υποδιεύθυνσης Εκπαίδευσης Δικτύων Πωλήσεων, η οποία μέσω ηλεκτρονικού ταχυδρομείου το προώθησε στους επίσημους λογαριασμούς e-mail των 953 συνεργατών.

Απόκριση στο ερωτηματολόγιο

Από τους 953 του αρχικού δείγματος, τελικά στο ερωτηματολόγιο απάντησαν 199 με το ποσοστό απόκρισης να διαμορφώνεται στο 21% (βλ. **Πίνακας 4-4**: Απόκριση στο ερωτηματολόγιο). Οι συλλεχθείσες απαντήσεις ήταν 203 εκ των οποίων τα 4 ήταν διπλές υποβολές απαντήσεων οι οποίες αφαιρέθηκαν από το υπό ανάλυση δείγμα.

Πίνακας 4-4: Απόκριση στο ερωτηματολόγιο

| | n |
|----------------------|-----|
| Αποδεκτές απαντήσεις | 199 |
| Συνολικό Δείγμα | 953 |
| Ποσοστό απόκρισης | 21% |

Η σύνθεση του δείγματος που επιτυχώς ολοκλήρωσε το ερωτηματολόγιο, πλησιάζει ως προς το φύλο τόσο τη σύνθεση του πληθυσμού των διαμεσολαβητών της Εθνικής Ασφαλιστικής, όσο και την εκτίμηση για τον γενικό πληθυσμό (Underwriter.gr, 2015). Συγκεκριμένα, οι ασφαλιστικοί διαμεσολαβητές θηλυκού γένους που απάντησαν να αποτελεί το 36% του συνόλου (βλ. **Πίνακας 4-5:** Φύλο τελικού δείγματος έρευνας).

Πίνακας 4-5: Φύλο τελικού δείγματος έρευνας

| Φύλο | n |
|---------------|------------|
| Γυναίκες | 72 |
| Άνδρες | 127 |
| Σύνολο | 199 |

Ως προς το είδος συνεργασίας του κάθε ασφαλιστικού διαμεσολαβητή, δηλαδή για το εάν η σχέση πωλητή με ασφαλιστική εταιρία είναι αποκλειστικής συνεργασίας (agent) ή όχι (broker), η σύνθεση του τελικού δείγματος έχει ως εξής:

Πίνακας 4-6: Σύνθεση του τελικού δείγματος ως προς το είδος συνεργασίας

| Είδος συνεργασίας | n |
|-------------------|------------|
| Agent | 141 |
| Broker | 58 |
| Σύνολο | 199 |

Το τελικό δείγμα (τα επιτυχώς συμπληρωμένα ερωτηματολόγια) αποτελείται κατά 71% (141/199) από συνεργάτες αποκλειστικής διαμεσολάβησης (agents), όπως ακριβώς και το αρχικό μας δείγμα (673/953). Συνεπώς, το τελικό μας δείγμα είναι αντιπροσωπευτικό του αρχικού πληθυσμού.

Επιπρόσθετα, ως προς την απόδοση ανά είδος συνεργασίας του κάθε ασφαλιστικού διαμεσολαβητή, δηλαδή ως προς το εάν έχει υψηλή ή χαμηλή απόδοση ο agent ή ο broker, η σύνθεση του τελικού δείγματος έχει ως εξής:

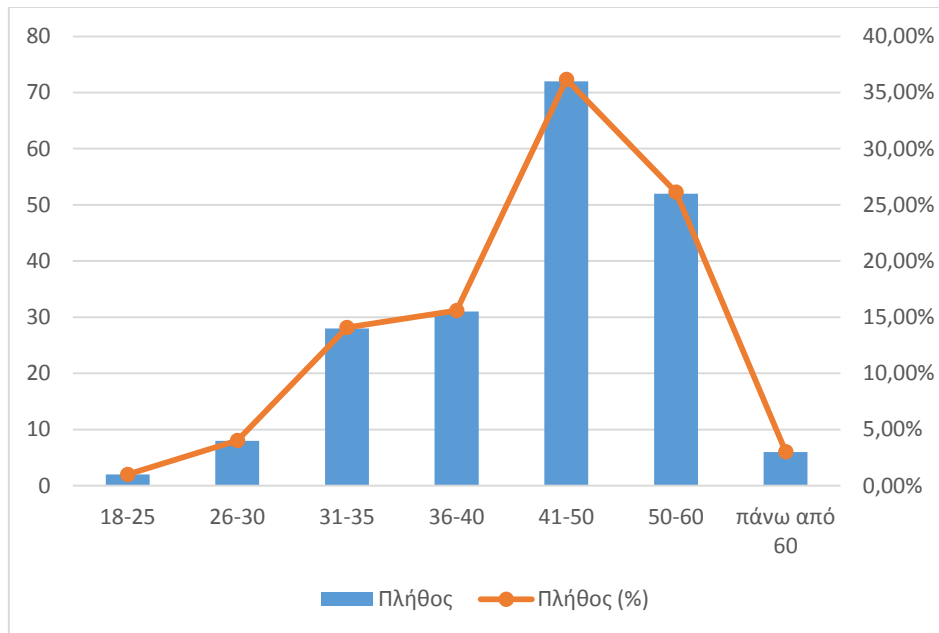
Πίνακας 4-7: Σύνθεση του τελικού δείγματος ως προς την απόδοση και το είδος συνεργασίας

| Απόδοση και Είδος συνεργασίας | n |
|-------------------------------|------------|
| Agency High Performance | 96 |
| Agency Poor Performance | 45 |
| Brokers High Performance | 18 |
| Brokers Poor Performance | 40 |
| Σύνολο | 199 |

Το τελικό δείγμα ακολουθεί την ποσόστωση κάθε κατηγορίας από τις παραπάνω κατ' αναλογία με το αρχικό μας δείγμα (AHP 48% έναντι 39%, APP 23% έναντι 31%, BHP 9% έναντι 6% και BPP 20% έναντι 23%) Συνεπώς, το τελικό μας δείγμα μπορεί να θεωρηθεί ως αντιπροσωπευτικό του αρχικού πληθυσμού ακόμη και αν προσθέσουμε τη διάσταση της απόδοσης δίπλα στο είδος της συνεργασίας.

Να σημειωθεί, σε αυτό το σημείο, ότι οι ερωτώμενοι είχαν ενημερωθεί για τη διασφάλιση της ανωνυμίας στις απαντήσεις, καθώς και ότι πλήρη πρόσβαση σε αυτές θα είχε μόνον ο ερευνητής (ο συγγραφέας της παρούσας εργασίας) και ο Επιβλέπων Καθηγητής, κ. Μάρκος Τσόγκας. Υπήρξε παράλληλα η διαβεβαίωση ότι οποιοσδήποτε άλλος θα περιορίζεται μόνο στα επεξεργασμένα στοιχεία-αποτελέσματα της έρευνας, τα οποία θα παρουσιάζονταν συνολικά και όχι σε ατομικό επίπεδο.

Το σχόλιο αυτό είναι εξαιρετικά σημαντικό καθώς ένα ερωτηματολόγιο προερχόμενο από μια συνεργαζόμενη με αυτούς ασφαλιστική επιχείρηση εγείρει προβληματισμούς κάποιας μεταμφιεσμένης αξιολόγησης του καθενός διαμεσολαβητή. Δόθηκε, ωστόσο η δυνατότητα στους ερωτώμενους να μην συμπληρώσουν το όνομά τους στη φόρμα του ερωτηματολογίου (προαιρετικό πεδίο). Παρόλα αυτά, όσοι απάντησαν στο ερωτηματολόγιο, συμπλήρωσαν και το όνομά τους. Από αυτή τη διασταύρωση προέκυψαν και οι διπλότυπες απαντήσεις που αναφέρονται προηγουμένως.



Γράφημα 4-2: Ηλικιακή κατανομή των ασφαλιστικών διαμεσολαβητών που αποκρίθηκαν στο ερωτηματολόγιο

Όσον αφορά την ηλικιακή κατανομή των ασφαλιστικών διαμεσολαβητών που αποκρίθηκαν στο ερωτηματολόγιο, στο Γράφημα 4-2: Ηλικιακή κατανομή των ασφαλιστικών διαμεσολαβητών που αποκρίθηκαν στο ερωτηματολόγιο παρατηρείται μια συγκέντρωση προς τις μεγαλύτερες ηλικιακές ομάδες, με το 52% των συνεργατών να ανήκουν στην ηλικιακή ομάδα των 36-50 ετών και το 29% πάνω από τα 51 έτη, ενώ μόνο το υπόλοιπο 19% να ανήκει στη ζώνη των νεότερων (μικρότεροι των 35%).

Πίνακας 4-8: Σύθεση του τελικού δείγματος ως προς το επίπεδο τυπικής μόρφωσης

| Επίπεδο τυπικής μόρφωσης | n | n% |
|--------------------------|------------|-------------|
| Γυμνάσιο/Λύκειο | 54 | 27% |
| ΙΕΚ/Τεχνικές Σχολές | 29 | 15% |
| ΤΕΙ | 37 | 19% |
| ΑΕΙ | 59 | 30% |
| Μεταπτυχιακό | 20 | 10% |
| Σύνολο | 199 | 100% |

Μία επιπλέον δημογραφική διάσταση είναι εκείνη του επιπέδου τυπικής μόρφωσης το οποίο προσθέσαμε στην ανάλυση για να διαπιστώσουμε εάν αυτή σχετίζεται με τον βαθμό ευελιξίας των πωλητών (βλ. **Πίνακας 4-8:** Σύθεση του τελικού δείγματος ως προς το επίπεδο τυπικής μόρφωσης). Σχεδόν οι μισοί ασφαλιστικοί διαμεσολαβητές του δείγματος (περίπου το 48%) έχουν τελειώσει κάποιο Ανώτατο ή Τεχνολογικό Εκπαιδευτικό Ίδρυμα, ενώ σημαντικό ποσοστό (περίπου το 42%) έχει συμπληρώσει μόνο τη Δευτεροβάθμια εκπαίδευση (Γυμνάσιο/Λύκειο). Επίσης, είκοσι ασφαλιστικοί διαμεσολαβητές έχουν ολοκληρώσει μεταπτυχιακό πρόγραμμα σπουδών.

Πίνακας 4-9: Σύθεση του τελικού δείγματος ως προς τα έτη εμπειρίας

| Έτη Εμπειρίας | n | n% |
|---------------|------------|-------------|
| 1 - 3 | 4 | 2% |
| 4 - 10 | 72 | 36% |
| 11 - 20 | 48 | 24% |
| 21 - 30 | 59 | 30% |
| 31 - 40 | 14 | 7% |
| πάνω από 40 | 2 | 1% |
| Σύνολο | 199 | 100% |

Για να δούμε πόσο ευέλικτος είναι ένας ασφαλιστικός διαμεσολαβητής σε σχέση με τα χρόνια εμπειρίας του στον κλάδο των πωλήσεων ασφαλιστικών προϊόντων, υποβάλλαμε το δείγμα και στο σχετικό ερώτημα, από το οποίο προέκυψε, όπως βλέπετε και στον **Πίνακας 4-9:** Σύθεση του τελικού δείγματος ως προς τα έτη εμπειρίας, ότι το 38% του συνόλου των 199 έχουν έως 10 έτη προϋπηρεσίας. Με το ίδιο ακριβώς ποσοστό έχουμε και τους ασφαλιστικούς διαμεσολαβητές με πάνω από 20 χρόνια εμπειρίας. Το δε υπολειπόμενο 24% είναι στον χώρο από 11 έως 20 χρόνια.

Για το τελικό μας δείγμα, όπως έχει αναφερθεί προηγουμένως, δεν μπορούμε να συνάγουμε συμπεράσματα αντιπροσωπευτικότητας ως προς την ηλικία του συνεργάτη, το επίπεδο της τυπικής του μόρφωσης και τα έτη εμπειρίας του. Για τις διαστάσεις αυτές δεν έχουμε στην διάθεσή μας στοιχεία για όλον τον αρχικό πληθυσμό.

Δομή Ερωτηματολογίου & Μετρήσεις

Όπως αναφέρθηκε στην ενότητα «Η επιλογή της κλίμακας», για την παρούσα έρευνα έγινε χρήση κλίμακας με 32 ερωτήσεις, πέραν των δημογραφικών. Οι ερωτήσεις αυτές εξετάζουν τη διαχείριση της γνώσης, τον βαθμό που αφουγκράζεται ο πωλητής την Αγορά, το πόσο είναι ικανός να προλαμβάνει τις αλλαγές και άλλα τα οποία ο ερευνητής τα κατατάσσει υπό τον τίτλο «ανάγκες ευελιξίας του πωλητή» (salespersons agility needs).

Στην ίδια ενότητα, ο Shariah Gias έχει τοποθετήσει ερωτήσεις που σχετίζονται με τον Χρόνο (Time), την Άνεση (Ease) και το Εύρος (Range). Ο μεν πρώτος αναφέρεται στην ανάγκη του πωλητή να αντιδρά σε λίγο χρόνο και με ταχύτητα (Dove, 1995), η οποία είναι δομικό στοιχείο του agility (Jones et al., 2012), όπως αναφέρθηκε και στο Κεφάλαιο 3. Από την άλλη, η άνεση με την οποία ο πωλητής αντιλαμβάνεται, ανταποκρίνεται και περνά μια αλλαγή αποτελεί κριτήριο για το πόσο agile είναι. Η άνεση αναφέρεται σε όρους σπατάλης πόρων ή, αλλιώς, εξοικονόμησης πόρων, καθώς δεν θα είχε νόημα η υιοθέτηση μιας αλλαγής γρήγορα μεν, αλλά με μεγάλο κόστος δε (Dove, 1999).

Η διάσταση του εύρους (range) έρχεται για να μας δείξει το άνοιγμα της «βεντάλιας» των αλλαγών που ο πωλησιακός οργανισμός δύναται (capacity) να αντιμετωπίσει (είτε προληπτικά, είτε αντιδραστικά). Ένας πωλητής με περιορισμένο εύρος τέτοιων δυνατοτήτων, δεν μπορεί να χαρακτηριστεί ευέλικτος (Chonko & Jones, 2011; Dove et al., 1996).

Τέλος, η χρησιμοποιούμενη κλίμακα υιοθετεί το υπόδειγμα ωριμότητας των Rick Dove, Sue Hartman και Steve Benson (1996) ως προς τις δεξιότητες αλλαγής (change proficiency maturity model) το οποίο βασίστηκε στο υπόδειγμα 5 επιπέδων ωριμότητας (Capability Maturity Model) του Software Engineering Institute του Carnegie Mellon University της Πενσυλβάνια των ΗΠΑ (Paulk et al., 1993). Ο ερωτώμενος καλείται να επιλέξει ποια από τις 5 δηλώσεις τον εκφράζει περισσότερο. Κάθε δήλωση αντιστοιχεί σε ένα από τα πέντε επίπεδα ωριμότητας, η ανάλυση των οποίων έχει ιδιαίτερο ενδιαφέρον για την έρευνά μας, καθώς το change proficiency αποτελεί ένα εκ των ων ουκ άνευ στοιχείο της ευελιξίας (βλ. ενότητα *Δεξιότητα στις Αλλαγές* (change proficiency)).

Κεφάλαιο 5: Αποτελέσματα

Μέχρι στιγμής, έχουμε προσδιορίσει τον χώρο στον οποίο θα τοποθετήσουμε την «ευελιξία» (Κεφάλαιο 2) καθώς και έχουμε παρακολουθήσει την θεωρητική και εμπειρική της εξέλιξη (Κεφάλαιο 3) μέχρι σήμερα. Αφού παρουσιάσαμε και τη μεθοδολογία της έρευνάς μας (Κεφάλαιο 4), στην ενότητα αυτή θα παρουσιάσουμε τα αποτελέσματα της έρευνας. Ξεκινώντας θα κάνουμε μια επισκόπηση των απαντήσεων του ερωτηματολογίου, ενώ στη συνέχεια θα παραθέσουμε τη factor analysis που πραγματοποιήσαμε και θα επιχειρήσουμε την ερμηνεία των ευρημάτων.

Επισκόπηση απαντήσεων

Στα 199 υποβεβλημένα ερωτηματολόγια, οι διαμεσολαβητές φαίνεται να τοποθετούν τον εαυτό τους υψηλά στην κλίμακα ευελιξίας. Σαν ένα γενικό σχόλιο, θα έλεγε κανείς ότι βλέπουν τον εαυτό τους να έχει υψηλή αντίληψη και γνώση της Αγοράς, ενώ δίνουν ιδιαίτερη έμφαση στις σχέσεις με τους πελάτες στους οποίους, μάλιστα, υποβάλλουν προτάσεις αξίας που συμφωνεί με τις ανάγκες τους.

Στον **Πίνακα 5-1**: Επισκόπηση των απαντήσεων ανά ερώτηση (item) παρουσιάζεται η κατανομή των απαντήσεων των ερωτηθέντων ανά ερώτηση (item) τόσο σε πλήθος ανά απάντηση, όσο και σε ποσοστό της κάθε απάντησης επί του συνόλου των συνεργατών. Στις στήλες με τα ποσοστά έχουμε επισημάνει τα κελιά με χρώμα διαβάθμισης σύμφωνα με το συγκριτικό μέγεθος του ποσοστού για εποπτικούς λόγους.

Ενδεικτικά, παρατηρεί κανείς, λοιπόν, ότι το κύριο στοιχείο που τους χαρακτηρίζει (κατά την άποψή τους) είναι η προσπάθεια από πλευράς τους να αναπτύσσουν σε συνεχή βάση μακροχρόνιες σχέσεις με τους πελάτες τους (Ερώτηση 7: *«Προσπαθώ σε συνεχή βάση να αναπτύσω μακροχρόνιες σχέσεις με τους πελάτες»*).

Σε αυτό το συμπέρασμα οδηγεί και η μεγαλύτερη συγκέντρωση απαντήσεων 4 και 5 (*Συμφωνώ* και *Συμφωνώ Απόλυτα* αντίστοιχα) που βλέπουμε στις Ερωτήσεις 1 και 2 (*«Προτείνω συχνά προτάσεις αξίας που βασίζονται στις μεταβαλλόμενες ανάγκες και*

επιθυμίες των πελατών» και «Επιδιώκω συχνά ευκαιρίες που μπορούν να προσθέσουν αξία στις σχέσεις μου με τους πελάτες»). Οι ερωτήσεις αυτές επικεντρώνονται στη σύνδεση της προσφερόμενης αξίας με τη σχέση πωλητή-πελάτη.

Σχεδόν στον ίδιο βαθμό (94% των ερωτηθέντων) θεωρούν ότι *επιδιώκουν συνεχώς να βελτιώνουν την ικανότητά τους για δημιουργία, διαχείριση και διάδοση των γνώσεων* (Ερώτηση 10) επιβεβαιώνοντας το σχόλιο της πρώτης παραγράφου της παρούσας ενότητας.

Πίνακας 5-1: Επισκόπηση των απαντήσεων ανά ερώτηση (item)

| Item number | Πλήθη ανά απάντηση | | | | | Ποσοστό ανά απάντηση | | | | |
|-------------|--------------------|----|----|-----|-----|----------------------|--------|--------|--------|--------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| item 1 | 0 | 0 | 4 | 99 | 96 | 0,00% | 0,00% | 2,01% | 49,75% | 48,24% |
| item 2 | 0 | 2 | 6 | 83 | 108 | 0,00% | 1,01% | 3,02% | 41,71% | 54,27% |
| item 3 | 0 | 1 | 25 | 92 | 81 | 0,00% | 0,50% | 12,56% | 46,23% | 40,70% |
| item 4 | 3 | 14 | 75 | 75 | 32 | 1,51% | 7,04% | 37,69% | 37,69% | 16,08% |
| item 5 | 0 | 1 | 18 | 99 | 81 | 0,00% | 0,50% | 9,05% | 49,75% | 40,70% |
| item 6 | 0 | 3 | 21 | 110 | 65 | 0,00% | 1,51% | 10,55% | 55,28% | 32,66% |
| item 7 | 0 | 0 | 8 | 62 | 129 | 0,00% | 0,00% | 4,02% | 31,16% | 64,82% |
| item 8 | 0 | 12 | 59 | 94 | 34 | 0,00% | 6,03% | 29,65% | 47,24% | 17,09% |
| item 9 | 0 | 12 | 52 | 83 | 52 | 0,00% | 6,03% | 26,13% | 41,71% | 26,13% |
| item 10 | 0 | 0 | 13 | 85 | 101 | 0,00% | 0,00% | 6,53% | 42,71% | 50,75% |
| item 11 | 2 | 3 | 27 | 106 | 61 | 1,01% | 1,51% | 13,57% | 53,27% | 30,65% |
| item 12 | 0 | 1 | 25 | 109 | 64 | 0,00% | 0,50% | 12,56% | 54,77% | 32,16% |
| item 13 | 0 | 1 | 8 | 94 | 96 | 0,00% | 0,50% | 4,02% | 47,24% | 48,24% |
| item 14 | 0 | 10 | 56 | 87 | 46 | 0,00% | 5,03% | 28,14% | 43,72% | 23,12% |
| item 15 | 0 | 6 | 42 | 103 | 48 | 0,00% | 3,02% | 21,11% | 51,76% | 24,12% |
| item 16 | 5 | 18 | 72 | 77 | 27 | 2,51% | 9,05% | 36,18% | 38,69% | 13,57% |
| item 17 | 0 | 6 | 42 | 101 | 50 | 0,00% | 3,02% | 21,11% | 50,75% | 25,13% |
| item 18 | 6 | 31 | 48 | 90 | 24 | 3,02% | 15,58% | 24,12% | 45,23% | 12,06% |
| item 19 | 11 | 45 | 38 | 81 | 24 | 5,53% | 22,61% | 19,10% | 40,70% | 12,06% |
| item 20 | 9 | 36 | 39 | 83 | 32 | 4,52% | 18,09% | 19,60% | 41,71% | 16,08% |
| item 21 | 12 | 51 | 38 | 71 | 27 | 6,03% | 25,63% | 19,10% | 35,68% | 13,57% |
| item 22 | 1 | 15 | 49 | 94 | 40 | 0,50% | 7,54% | 24,62% | 47,24% | 20,10% |
| item 23 | 0 | 21 | 44 | 101 | 33 | 0,00% | 10,55% | 22,11% | 50,75% | 16,58% |
| item 24 | 16 | 51 | 81 | 42 | 9 | 8,04% | 25,63% | 40,70% | 21,11% | 4,52% |
| item 25 | 6 | 44 | 69 | 62 | 18 | 3,02% | 22,11% | 34,67% | 31,16% | 9,05% |
| item 26 | 0 | 7 | 54 | 117 | 21 | 0,00% | 3,52% | 27,14% | 58,79% | 10,55% |
| item 27 | 0 | 3 | 26 | 118 | 52 | 0,00% | 1,51% | 13,07% | 59,30% | 26,13% |
| item 28 | 0 | 13 | 65 | 87 | 34 | 0,00% | 6,53% | 32,66% | 43,72% | 17,09% |
| item 29 | 0 | 3 | 28 | 123 | 45 | 0,00% | 1,51% | 14,07% | 61,81% | 22,61% |
| item 30 | 1 | 3 | 19 | 118 | 58 | 0,50% | 1,51% | 9,55% | 59,30% | 29,15% |
| item 31 | 5 | 5 | 34 | 113 | 42 | 2,51% | 2,51% | 17,09% | 56,78% | 21,11% |

Από την άλλη, οι περισσότεροι από τους ασφαλιστικούς διαμεσολαβητές του δείγματος (51%) αν είναι για κάτι να αμφιβάλουν, αυτό είναι η ικανότητά τους να πείσουν. Στις κάτωθι ερωτήσεις δίνουν τα χαμηλότερα σκορ ευελιξίας:

- Ερώτηση 21: *Μου παίρνει πολύ χρόνο να προωθώ τις αλλαγές στους πελάτες μου.*
- Ερώτηση 24: *Μου είναι δύσκολο να πείσω τα στελέχη της εταιρίας μου για τις απαιτούμενες αλλαγές.*
- Ερώτηση 25: *Μου είναι δύσκολο να πείσω τους συναδέλφους για τις απαιτούμενες αλλαγές.*

Με άλλα λόγια, είτε αναφερόμαστε σε πελάτες, είτε σε συνεργάτες ή στα στελέχη της εταιρίας της οποίας τις υπηρεσίες διανέμει, (οριακά) οι περισσότεροι από τους ασφαλιστικούς διαμεσολαβητές δυσκολεύονται να τους πείσουν και να προωθήσουν τις αλλαγές.

Το συμπέρασμα αυτό συμφωνεί με την εικόνα που μας δίνουν απαντώντας στην ερώτηση 32 όπου τους ζητείται να επιλέξουν μία από τις πέντε δηλώσεις, καθεμιά από τις οποίες αντιστοιχεί σε ένα από τα 5 επίπεδα ωριμότητας του Capability Maturity Model (Dove et al., 1996), όπως αυτές αναλύθηκαν στην ενότητα *Δεξιότητα στις Αλλαγές (change proficiency)*.

Πίνακας 5-2: Κατανομή των απαντήσεων της ερώτησης 32 (change management) ανά κατηγορία συνεργάτη.

| Change Mgt | Agency | Broker | Total |
|--------------|----------------|----------------|----------------|
| Accidental | 22,14% | 29,03% | 24,26% |
| Repeatable | 12,14% | 20,97% | 14,85% |
| Defined | 11,43% | 4,84% | 9,41% |
| Managed | 16,43% | 12,90% | 15,35% |
| Mastered | 37,86% | 32,26% | 36,14% |
| Total | 100,00% | 100,00% | 100,00% |

Στην ερώτηση αυτή οι διαμεσολαβητές επέλεξαν σε επίπεδο σχεδόν 49% δήλωση χαμηλότερου επιπέδου ωριμότητας. Το μεγαλύτερο μάλιστα ποσοστό (από τα χαμηλά επίπεδα ωριμότητας) έχει το Accidental στο οποίο ουσιαστικά δεν υπάρχει καμιά δεξιότητα στις αλλαγές, παρά το γεγονός ότι λαμβάνουν χώρα. Όπως ειπώθηκε, για τον πωλητή με αυτό το επίπεδο ωριμότητας στη διαχείριση αλλαγής, κάθε περίπτωση αντιμετωπίζεται ξεχωριστά χωρίς να γίνεται χρήση προηγούμενης γνώσης. Η ταχύτητα δε δεν θεωρείται κρίσιμη σημασίας.

Το περί ταχύτητας ίσως να εξηγεί και να εξηγείται από το γεγονός ότι η ομάδα ερωτήσεων που αφορά τον χρόνο (Time) βρίσκεται χαμηλά στον Πίνακας 5-3: Επισκόπηση των ερωτήσεων με απαντήσεις 4 ή 5όπου εμφανίζεται η φθίνουσα κατάταξη των ερωτήσεων ως προς το ποσοστό των εκείνων που απάντησαν 4 ή 5 στο ερωτηματολόγιο. Δηλαδή, οι δύο απαντήσεις που υποδηλώνουν μεγαλύτερη ευελιξία.

- Ερώτηση 18: *Μου παίρνει πολύ χρόνο να εντοπίζω τις αλλαγές.*
- Ερώτηση 19: *Μου παίρνει πολύ χρόνο να αξιολογώ τις αλλαγές.*
- Ερώτηση 20: *Μου παίρνει πολύ χρόνο να αντιδρώ στις αλλαγές.*
- Ερώτηση 21: *Μου παίρνει πολύ χρόνο να προωθώ τις αλλαγές στους πελάτες μου.*

Πίνακας 5-3: Επισκόπηση των ερωτήσεων με απαντήσεις 4 ή 5

| Item number | Απαντήσεις 4 ή 5 |
|-------------|------------------|
| item 1 | 97,99% |
| item 2 | 95,98% |
| item 7 | 95,98% |
| item 13 | 95,48% |
| item 10 | 93,47% |
| item 5 | 90,45% |
| item 30 | 88,44% |
| item 6 | 87,94% |
| item 12 | 86,93% |
| item 3 | 86,93% |
| item 27 | 85,43% |
| item 29 | 84,42% |
| item 11 | 83,92% |
| item 31 | 77,89% |
| item 15 | 75,88% |
| item 17 | 75,88% |
| item 26 | 69,35% |
| item 9 | 67,84% |
| item 22 | 67,34% |
| item 23 | 67,34% |
| item 14 | 66,83% |
| item 8 | 64,32% |
| item 28 | 60,80% |
| item 20 | 57,79% |
| item 18 | 57,29% |
| item 4 | 53,77% |
| item 19 | 52,76% |
| item 16 | 52,26% |
| item 21 | 49,25% |
| item 25 | 40,20% |
| item 24 | 25,63% |

Ενδιαφέρον έχουν οι πίνακες **Πίνακας 5-4**: Κατανομή των απαντήσεων της ερώτησης 32

(change management) ως προς τα έτη προϋπηρεσίας (κάθετα) και **Πίνακας 5-5**: Κατανομή των απαντήσεων της ερώτησης 32 (change management) ως προς τα έτη προϋπηρεσίας (οριζόντια) που μας παρουσιάζουν χωρίς καμιά περαιτέρω στατιστική επεξεργασία το πώς απάντησαν οι διαμεσολαβητές στην ερώτηση 32 ανάλογα με τα έτη εμπειρίας τους στον ασφαλιστικό κλάδο.

Πίνακας 5-4: Κατανομή των απαντήσεων της ερώτησης 32
(change management) ως προς τα έτη προϋπηρεσίας (κάθετα)

| Change mgt | 1 - 3 | 4 - 10 | 11 - 20 | 21 - 30 | 31 - 40 | > 40 |
|--------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|
| Accidental | 75,00% | 24,66% | 14,58% | 30,00% | 13,33% | 50,00% |
| Repeatable | 0,00% | 15,07% | 12,50% | 13,33% | 33,33% | 0,00% |
| Defined | 0,00% | 13,70% | 10,42% | 5,00% | 6,67% | 0,00% |
| Managed | 25,00% | 16,44% | 18,75% | 11,67% | 13,33% | 0,00% |
| Mastered | 0,00% | 30,14% | 43,75% | 40,00% | 33,33% | 50,00% |
| Total | 100,00% | 100,00% | 100,00% | 100,00% | 100,00% | 100,00% |

Πίνακας 5-5: Κατανομή των απαντήσεων της ερώτησης 32
(change management) ως προς τα έτη προϋπηρεσίας (οριζόντια)

| Change mgt | 1 - 3 | 4 - 10 | 11 - 20 | 21 - 30 | 31 - 40 | > 40 | Total |
|--------------|--------------|---------------|---------------|---------------|--------------|--------------|----------------|
| Accidental | 6,12% | 36,73% | 14,29% | 36,73% | 4,08% | 2,04% | 100,00% |
| Repeatable | 0,00% | 36,67% | 20,00% | 26,67% | 16,67% | 0,00% | 100,00% |
| Defined | 0,00% | 52,63% | 26,32% | 15,79% | 5,26% | 0,00% | 100,00% |
| Managed | 3,23% | 38,71% | 29,03% | 22,58% | 6,45% | 0,00% | 100,00% |
| Mastered | 0,00% | 30,14% | 28,77% | 32,88% | 6,85% | 1,37% | 100,00% |
| Total | 1,98% | 36,14% | 23,76% | 29,70% | 7,43% | 0,99% | 100,00% |

Αυτό που παρατηρεί κανείς στους πίνακες αυτούς είναι ότι τη μεγαλύτερη αυτοπεποίθηση για την ωριμότητά τους στη διαχείριση αλλαγών έχουν οι διαμεσολαβητές με 11 έως 20 χρόνια προϋπηρεσίας, ενώ πιο «μετριοπαθείς» φαίνονται να είναι εκείνοι με έτη πάνω από 21 έτη.

Ανάλυση Παραγόντων (Factor Analysis)

Στην παρούσα ενότητα προσπαθήσαμε να διαπιστώσουμε τις διαστάσεις του agility στο ελληνικό δείγμα. Για τον σκοπό αυτό υποβάλλαμε τις απαντήσεις του ερωτηματολογίου σε ανάλυση παραγόντων (factor analysis).

Σημειώστε ότι στο Παράρτημα Γ – Πίνακες Στατιστικής Ανάλυσης παρατίθενται όλοι οι πίνακες που εξήχθησαν από την εφαρμογή στατιστικών αναλύσεων (SPSS) από την πραγματοποίηση της Ανάλυσης Παραγόντων, όσο και της Ανάλυσης Διασποράς με έναν Παράγοντα (One way ANOVA) που παρουσιάζεται στην επόμενη ενότητα.

Πίνακας 5-6: Communalities

| | Initial | Extraction |
|---------|---------|------------|
| item 1 | 1,000 | 0,494 |
| item 2 | 1,000 | 0,587 |
| item 4 | 1,000 | 0,465 |
| item 5 | 1,000 | 0,607 |
| item 6 | 1,000 | 0,620 |
| item 7 | 1,000 | 0,631 |
| item 8 | 1,000 | 0,540 |
| item 9 | 1,000 | 0,543 |
| item 11 | 1,000 | 0,672 |
| item 13 | 1,000 | 0,555 |
| item 14 | 1,000 | 0,631 |
| item 15 | 1,000 | 0,430 |
| item 16 | 1,000 | 0,610 |
| item 17 | 1,000 | 0,613 |
| item 18 | 1,000 | 0,730 |
| item 19 | 1,000 | 0,811 |
| item 20 | 1,000 | 0,812 |
| item 21 | 1,000 | 0,752 |
| item 22 | 1,000 | 0,636 |
| item 23 | 1,000 | 0,652 |
| item 24 | 1,000 | 0,710 |
| item 25 | 1,000 | 0,746 |
| item 26 | 1,000 | 0,659 |
| item 27 | 1,000 | 0,606 |
| item 28 | 1,000 | 0,560 |
| item 29 | 1,000 | 0,733 |
| item 30 | 1,000 | 0,694 |
| item 31 | 1,000 | 0,658 |

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Από την ανάλυση του πίνακα Πίνακας 5-6: Communalities οι ερωτήσεις 3, 10 και 12 δεν προκύπτει να έχουν στατιστική σημαντικότητα για την εξήγηση της «ευελιξίας» για το ελληνικό δείγμα και συνεπώς αποκλείονται από την περαιτέρω ανάλυση.

- Ερώτηση 3: *Είμαι προετοιμασμένος να αναπροσαρμόζω τις στρατηγικές πωλήσεων και τις τακτικές μου ανάλογα με τις ανάγκες.*
- Ερώτηση 10: *Επιδιώκω συνεχώς να βελτιώνω την ικανότητά μου για δημιουργία, διαχείριση και διάδοση των γνώσεων.*
- Ερώτηση 12: *Δίνω μεγάλη σημασία στην καθοδήγηση, τη συμβουλευτική και στις πληροφορίες που μπορώ να λαμβάνω από τους πελάτες μου.*

Οι ερωτήσεις αυτές προφανώς επικαλύπτονται από άλλες της κλίμακας που σχετίζονται με την προσαρμοστικότητα (ερώτηση 3) και τη διαχείριση γνώσης (ερωτήσεις 10 και 12).

Πίνακας 5-7: Rotated Component Matrix

| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
|---------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| item 19 | 0,891 | | | | | | |
| item 20 | 0,877 | | | | | | |
| item 21 | 0,824 | | | | | | |
| item 18 | 0,811 | | | | | | |
| item 26 | | 0,716 | | | | | |
| item 5 | | 0,646 | | | 0,380 | | |
| item 6 | | 0,607 | | | | | |
| item 15 | | 0,555 | | | | | |
| item 27 | | 0,530 | 0,474 | | | | |
| item 28 | | 0,493 | 0,471 | | | | |
| item 29 | | | 0,804 | | | | |
| item 30 | | | 0,772 | | | | |
| item 31 | | | 0,765 | | | | |
| item 25 | | | | 0,822 | | | |
| item 24 | | | | 0,818 | | | |
| item 23 | | 0,448 | | 0,601 | | | |
| item 22 | 0,418 | 0,374 | | 0,498 | | | |
| item 7 | | | | | 0,742 | | |
| item 1 | | | | | 0,612 | | |
| item 2 | | | | | 0,604 | | 0,418 |
| item 13 | | | | | 0,585 | | |
| item 16 | | | | | | 0,677 | |
| item 17 | | | | | | 0,671 | |
| item 4 | | | | | | 0,481 | |
| item 8 | | 0,422 | | | | 0,460 | |
| item 11 | | | | | | | 0,762 |
| item 14 | | 0,412 | | | | | 0,572 |
| item 9 | | | | | | | 0,566 |

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Από την Ανάλυση Παραγόντων προκύπτουν λοιπόν επτά (7) παράγοντες που διαμορφώνουν το agility.

Παράγοντας 1: Χρόνος (Time)

Ο πρώτος παράγοντας που διαμορφώνεται επιβεβαιώνει την αρχική δόμηση της χρησιμοποιούμενης κλίμακας διατηρώντας μαζί τις ερωτήσεις της που αφορούν στον χρόνο (Time). Ο χρόνος μιλώντας για ευελιξία είναι συνυφασμένος με την ταχύτητα (Nagel, 1991; Qin & Nembhard, 2015). Η ταχύτητα, λοιπόν, στον εντοπισμό, αξιολόγηση και αντίδραση σε μια αλλαγή είναι δομικό στοιχείο του πόσο agile είναι ένας ασφαλιστικός διαμεσολαβητής (Jones et al., 2012).

Δεν είναι τυχαίο ότι καθ' όλη τη βιβλιογραφική ανασκόπηση του Κεφαλαίου Κεφάλαιο 3 ο χρόνος (ταχύτητα) φαίνεται να είναι κρίσιμος παράγοντας για την επιβίωση και επιτυχία μέσα σε ένα παραχώδες περιβάλλον συνεχών και γρήγορων αλλαγών.

Οι ερωτήσεις του Παράγοντα 1 είναι οι κάτωθι:

- Ερώτηση 18: *Μου παίρνει πολύ χρόνο να εντοπίζω τις αλλαγές.*
- Ερώτηση 19: *Μου παίρνει πολύ χρόνο να αξιολογώ τις αλλαγές.*
- Ερώτηση 20: *Μου παίρνει πολύ χρόνο να αντιδρώ στις αλλαγές.*
- Ερώτηση 21: *Μου παίρνει πολύ χρόνο να προωθώ τις αλλαγές στους πελάτες μου.*

Παράγοντας 2: Ευλυγισία (Flexibility)

Ο επόμενος παράγοντας που διαμορφώνεται είναι εκείνος που συνδυάζει το περιορισμένο των πόρων, το εύρος των διαθέσιμων επιλογών για εξεύρεση και παροχή λύσεων προς τους πελάτες και την αποτελεσματική προσαρμογή στην αλλαγή. Ο δεύτερος παράγοντας, λοιπόν, περιλαμβάνει τις εξής ερωτήσεις:

- Ερώτηση 15: *Μπορώ και διαχειρίζομαι αποτελεσματικά περιορισμένους πόρους προκειμένου να ανταποκριθώ στις προσδοκίες των πελατών.*
- Ερώτηση 26: *Έχω την ικανότητα να πραγματοποιώ με επιτυχία πολλά είδη αλλαγών.*
- Ερώτηση 27: *Έχω την ικανότητα να προσαρμόζομαι σε διάφορα αγοραστικά στυλ πελατών.*

- Ερώτηση 28: Έχω την ικανότητα να διατηρώ παραγωγικότητα σε περιόδους τόσο χαμηλής ζήτησης, όσο και υψηλής.
- Ερώτηση 5: Έχω άριστη γνώση στο να αναλύω τα προβλήματα των πελατών και να προσφέρω λύσεις.
- Ερώτηση 6: Διαθέτω σε υψηλό βαθμό αντίληψη της δυναμικής της αγοράς και των αναγκών των πελατών.

Όπως ειπώθηκε στην ενότητα *Agility, Flexibility και Responsiveness*, η ικανότητα κάποιου να μετακινείται από μια δραστηριότητα (λύση) σε μια άλλη γρήγορα και ως μια διαδικασία ρουτίνας (Vokurka & Fliedner, 1998) και να προσαρμόζεται στο μεταβαλλόμενο περιβάλλον, αποφεύγοντας, ωστόσο, τη σπατάλη πόρων σε αναποτελεσματικές δραστηριότητες, το αποκαλέσαμε «ευλυγισία» (flexibility).

Οι ερωτήσεις αυτές τρεις εκ των οποίων αποτελούσαν τμήμα της διάστασης «Εύρος» (Range) της αρχικής κλίμακας χτίζουν, καθώς φαίνεται, το θεωρητικό οικοδόμημα της «ευλυγισίας» καθώς αναφέρονται στο (προκαθορισμένο και περιορισμένο) εύρος των διαφόρων συνδυασμών παραμετροποίησης και την ικανότητα επίτευξης (achievability) της αλλαγής της παραμετροποίησης με το ελάχιστο κόστος σε χρόνο και χρήμα (Santos Bernardes & Hanna, 2005), όπως χαρακτηριστικά διατυπώθηκε στην αντίστοιχη ενότητα.

Η Ανάλυση Παραγόντων, όμως, δεν άφησε μόνη της την ευλυγισία, αλλά ικανοποίησε την ανάγκη για γνώση των προκαθορισμένων λύσεων και των περιορισμένων πόρων (και λύσεων) δένοντας τον Παράγοντα 2 με τρεις ερωτήσεις που αφορούν στη γνώση της δυναμικής της αγοράς, στο πεπερασμένο των πόρων και, συνεπώς, στην αποτελεσματικότητα.

Θα έλεγε κανείς ότι το αποτέλεσμα αυτό είναι λίγο πολύ ποιοτικά αναμενόμενο καθώς, όπως ειπώθηκε στην ενότητα *Agility, Flexibility και Responsiveness*, το flexibility αποτελεί προαπαιτούμενο (Wadhwa Rao, 2003) για να γίνει κανείς ευέλικτος (agile). Το agility αποτελεί ικανότητα έγκαιρης αναδιαμόρφωσης του συνόλου του οργανισμού ως απάντηση σε μια απρόβλεπτη αλλαγή. Άρα, η ευελιξία δεν θα μπορούσε παρά να προϋποθέτει την ευλυγισία.

Παράγοντας 3: Εύρος (Range)

Το πόσο ευέλικτος ή το πόσο εύκαμπτος είναι κανείς εξαρτάται από την ευρύτητα των αλλαγών που μπορεί να υποστηρίξει με χαμηλό κόστος, γρήγορα και με άνεση (Dove, 1995). Έτσι και για τον ασφαλιστικό διαμεσολαβητή, όπως λέχθηκε στην ενότητα *Διαχείριση Γνώσης (knowledge management)*, όσο μεγαλύτερο εύρος (range) επιλογών προτάσεων αξίας μπορεί να παρατάξει ο πωλητής έναντι απροσδόκητων αλλαγών, τόσο πιο ευέλικτος μπορεί να θεωρηθεί (Dove et al., 1996).

Για τους λόγους αυτούς η Ανάλυση Παραγόντων διατηρεί αυτόνομα 3 ερωτήσεις της διάστασης «Εύρος» της αρχικής κλίμακας, οι οποίες είναι οι εξής:

- Ερώτηση 29: *Έχω την ικανότητα να προσφέρω μια μεγάλη γκάμα αποδοτικών λύσεων στους πελάτες.*
- Ερώτηση 30: *Έχω την ικανότητα να διαμορφώνω, με ευελιξία, προτάσεις κατά την παρουσίαση λύσεων στους πελάτες.*
- Ερώτηση 31: *Έχω την ικανότητα να προτείνω παραμετροποιήσεις (αλλαγές στα χαρακτηριστικά) προϊόντων σε πελάτες.*

Παράγοντας 4: Άνεση (Ease)

Μια ακόμη διάσταση που παρέμεινε ατόφια και μετά από τη σχετική ανάλυση αποτελεί τον Παράγοντα 4, είναι αυτή της Άνεσης (Ease). Οι ερωτήσεις που την συναποτελούν είναι:

- Ερώτηση 22: *Μου είναι δύσκολο να εφαρμόζω τις αλλαγές.*
- Ερώτηση 23: *Μου είναι δύσκολο να πείσω τους πελάτες για τις απαιτούμενες αλλαγές.*
- Ερώτηση 24: *Μου είναι δύσκολο να πείσω τα στελέχη της εταιρίας μου για τις απαιτούμενες αλλαγές.*
- Ερώτηση 25: *Μου είναι δύσκολο να πείσω τους συναδέλφους για τις απαιτούμενες αλλαγές.*

Η λέξη «άνεση» υπονοεί χωρίς κόστος ή, αλλιώς, χωρίς μεγάλη προσπάθεια. Μιλάμε για κόστος σε όρους ψυχικών αποθεμάτων, χρόνου και πιθανών επιπτώσεων στις επαγγελματικές σχέσεις του ασφαλιστικού διαμεσολαβητή. Στην ενότητα *Δεξιότητα στις Αλλαγές (change proficiency)* είδαμε ότι στο μωσαϊκό σχέσεων οφείλει να διατηρεί και να διευρύνει ένας ασφαλιστικός διαμεσολαβητής, το πόσο εύκολο (ease) είναι για τον

πωλητή να πείσει για τις απαιτούμενες αλλαγές τους πελάτες, την εταιρία που εκπροσωπεί και τους συνεργάτες του είναι καθοριστικής σημασίας για την επιτυχία του.

Και αυτό γιατί από τη φύση της η εργασία του ασφαλιστικού διαμεσολαβητή έχει υψηλό βαθμό εξάρτησης από τις εταιρίες που εκπροσωπεί και τα προϊόντα τους. Για να αδράξει μια ευκαιρία ο πωλητής πρέπει πρώτα να πείσει το γραφείο πωλήσεων που ανήκει (συνεργάτες), μετά τις εταιρίες που εκπροσωπεί για να δημιουργήσουν λύσεις (προϊόντα) και μετέπειτα, προφανώς, τον πελάτη για την ανάγκη μιας τέτοιας αλλαγής.

Συνεπώς, καθίσταται σαφές ότι με όσο μεγαλύτερη άνεση γίνονται τα παραπάνω, με τόσο μεγαλύτερη άνεση (δεξιότητα) μπορεί να προλάβει ή να υποδεχθεί μια αλλαγή, γεγονός που αποτελεί καθοριστικό παράγοντα για την επιτυχία του σε ένα τόσο γρήγορα μεταβαλλόμενο περιβάλλον.

Παράγοντας 5: Προσανατολισμός στον Πελάτη (Customer Orientation)

Τις τελευταίες δεκαετίες σταδιακά μετατίθεται το βάρος από την παραγωγή (product orientation) προς την αγορά (market orientation), δηλαδή τον πελάτη. Η μεν προσέγγιση με βάση το προϊόν (product-oriented approach) επικεντρώνεται στο ίδιο το προϊόν και τα χαρακτηριστικά του, με την επιχείρηση να αναζητά πελάτες για να το πουλήσει (Shah, Rust, Parasuraman, Staelin, & Day, 2006). Ο προσανατολισμός προς την αγορά δε, φέρνει στο επίκεντρο τον πελάτη (customer orientation), με την επιχείρηση να αναζητά τα προϊόντα που θα πουλήσει στον πελάτη της (Lamberti, 2013) και όχι το αντίθετο.

Με άλλα λόγια, η επιχείρηση παρακολουθεί τις ανάγκες και τις επιθυμίες του πελάτη και προσαρμόζει τα προϊόντα της ώστε να ενσωματώσουν την απαραίτητη αξία προς αυτόν (Day, 1994).

Με δεδομένα τα παραπάνω, καθίσταται λογική η σύνθεση του Παράγοντα 5 που αποτελείται από τις κάτωθι ερωτήσεις:

- Ερώτηση 1: *Προτείνω συχνά προτάσεις αξίας που βασίζονται στις μεταβαλλόμενες ανάγκες και επιθυμίες των πελατών.*
- Ερώτηση 13: *Παρακολουθώ συνεχώς και προσαρμόζω τις παρεχόμενες υπηρεσίες μου προς τους πελάτες ώστε να προσδίδω σε αυτές υψηλότερη αξία.*
- Ερώτηση 2: *Επιδιώκω συχνά ευκαιρίες που μπορούν να προσθέσουν αξία στις σχέσεις μου με τους πελάτες.*
- Ερώτηση 7: *Προσπαθώ σε συνεχή βάση να αναπτύσσω μακροχρόνιες σχέσεις με τους πελάτες.*

Όπως αναφέρθηκε και στην ενότητα *Πρόταση Αξίας (value proposition)*, κάθε πρόταση αξίας πρέπει να ενσωματώνει την απάντηση του πωλητή στις υφιστάμενες ή μελλοντικές, συνειδητές ή μη ανάγκες και επιθυμίες του πελάτη. Αυτό προϋποθέτει συχνή αλληλεπίδραση με τον πελάτη, εγρήγορση για νέες πληροφορίες και αξιοποίηση της αποκτώμενης γνώσης από τον πελάτη.

Στο υπόδειγμα *Ευελιξίας Πωλητών (salespersons agility)* που παρατίθεται στη σχετική ενότητα του κεφαλαίου Κεφάλαιο 3, είδαμε ότι το παράγωγο ενός agile πωλητή είναι μια agile-driven value proposition. Μια πρόταση αξίας, δηλαδή, που χτίζεται μέσα από τη γνώση του πωλητή (knowledge management) και τη μακροχρόνια αλληλεπίδρασή του με τον πελάτη. Ένας πωλητής που δεν επιδίδεται σε συνεχή αλληλεπίδραση με τους πελάτες του, δεν παρακολουθεί τις μεταβαλλόμενες ανάγκες και επιθυμίες τους και δεν «σαρώνει» το ψηφιδωτό των σχέσεών του, δεν μπορεί να είναι χαρακτηριστεί ευέλικτος (agile).

Παράγοντας 6: Επιχειρηματικότητα (Entrepreneurship)

Στην ενότητα «

Ο πωλητής, ο entrepreneur και το αποτέλεσμα» αναφερθήκαμε στην «καινοτόμα επιχειρηματικότητα», όπως χαρακτηριστικά μεταφράζεται η λέξη entrepreneur.

Όπως αναλύθηκε εκεί, λοιπόν η entrepreneurship είτε ως στάση, είτε ως συμπεριφορικό φαινόμενο, για έναν ασφαλιστικό διαμεσολαβητή φαίνεται να έχει δύο υποκείμενες διαστάσεις (Morris et al., 1990): την καινοτομικότητα (innovativeness) και την προνοητικότητα (proactiveness). Στην προαναφερθείσα ενότητα αναλύεται και το γιατί η ανάληψη ρίσκου (risk-taking) δεν προκύπτει να είναι απαραίτητο στοιχείο ενός πωλητή.

Οι ερωτήσεις που συνθέτουν τον Παράγοντα 6 έρχονται να αναζητήσουν τον βαθμό καινοτομικότητας του ασφαλιστικού διαμεσολαβητή, αλλά και την ικανότητά του να προβλέπει και να προνοεί:

- Ερώτηση 16: *Εμπλέκομαι ενεργά σε διαδικασίες συνεχούς ανάπτυξης καινοτόμων προϊόντων και υπηρεσιών*
- Ερώτηση 17: *Είμαι καλός στην πρόβλεψη αλλαγών που χρειάζονται οι πελάτες μου πριν καν μου το ζητήσουν οι ίδιοι.*

- Ερώτηση 4: *Αναπτύσσω ισχυρούς δεσμούς με τα στελέχη των ασφαλιστικών εταιριών με τις οποίες συνεργάζομαι.*
- Ερώτηση 8: *Προβλέπω τις αλλαγές στον ανταγωνισμό και αναπτύσσω στρατηγικές πωλήσεων και τακτικές με βάση αυτές τις αλλαγές.*

Ο entrepreneur συνδέεται μέσω της καινοτομικότητας και της προνοητικότητας με τον agile salesperson. Ως προς την καινοτομικότητα, αυτό συμβαίνει καθώς φαίνεται αυτή να λανθάνει μέσα σε έναν agile πωλησιακό οργανισμό (βλ. ενότητα *Τι είναι το agility*). Η ικανότητα έγκαιρης προετοιμασίας για απρόβλεπτες αλλαγές τον καθιστά πρωτοπόρο και αυτό από μόνο του αποτελεί στοιχείο καινοτομίας. Αυτό παράλληλα ανήκει και στον πυρήνα της ευελιξίας.

Ως προς την προνοητικότητα, είδαμε ότι οι προνοητικοί άνθρωποι «σαρώνουν» (scan) την αγορά για ευκαιρίες, παίρνουν πρωτοβουλίες, δρουν και επιμένουν έως ότου φθάσουν σε αποτέλεσμα, έως ότου φέρουν την αλλαγή (Crant, 2000). Υπό αυτό το πρίσμα δεν θα μπορούσε παρά η προδραστικότητα (εναλλακτική απόδοση του proactiveness) να αποτελεί θεμέλιο λίθο της ευελιξίας.

Όπως έδειξαν οι έρευνες των Ragland & Finkle (2013) και των Spillecke & Brettel (2013), ένας entrepreneur προσανατολισμός των πωλήσεων οδηγεί σε βελτιωμένα αποτελέσματα σε όρους πωλήσεων, ενώ στο ίδιο μήκος κινείται και η έρευνα του Mallin (2016) που κατέληξε ότι η απόδοση των πωλητών (sales performance) συνδέεται θετικά με την προνοητικότητα (sales proactivity).

Συνεπώς, όσο πιο υψηλά επίπεδα entrepreneurship έχει ο πωλητής, τόσο πιο agile μπορεί να θεωρείται.

Παράγοντας 7: Διαχείριση Γνώσης (Knowledge Management)

Στην ενότητα «*Διαχείριση Γνώσης (knowledge management)*» είδαμε ότι για να αντιληφθεί ο ασφαλιστικός διαμεσολαβητής τα διάφορα ερεθίσματα του περιβάλλοντος και τις μεταβολές όλων των agility driver και να επιλέξει εύστοχα την καινούργια στρατηγική του (Dove, 2005), πρέπει να αποτελεί έναν «μαθησιακό οργανισμό».

Δηλαδή, ο πωλητής πρέπει να έχει υψηλές δεξιότητες διαχείρισης γνώσης. Αυτό μεταφράζεται σε ικανότητα χρήσης πολλαπλών πηγών γνώσης, ενώ δεν χρειάζεται να ξέρει μόνο το «πώς» αλλά και το «τι» γνώση χρειάζεται να αποκτήσει, «πότε» να την αποκτήσει και «γιατί» του χρειάζεται (Chonko & Jones, 2005).

Επίσης, ιδιαίτερη έμφαση δόθηκε αφενός στη μηχανογραφική υποστήριξη της γνώσης με τις κατάλληλες εφαρμογές (knowledge management databases, information technology, CRM κ.α.) που να υποστηρίζουν το έργο των πωλητών (Ashrafi et al., 2005) και, αφετέρου, ο πωλητής πρέπει να έχει εκείνες τις τεχνολογικές δυνατότητες να ανταποκριθεί στις απαιτήσεις τέτοιων πληροφοριακών συστημάτων και ανεπτυγμένη αντίληψη ώστε να πάρει όσο περισσότερα μπορεί από αυτά.

Ο Παράγοντας 7 συγκέντρωσε τα παραπάνω με τις κάτωθι ερωτήσεις:

- Ερώτηση 11: *Δίνω μεγάλη σημασία στην καθοδήγηση, τη συμβουλευτική και στις πληροφορίες που μπορώ να λαμβάνω από άλλους στο γραφείο πωλήσεων.*
- Ερώτηση 14: *Χρησιμοποιώ συχνά επιχειρησιακά δεδομένα και στατιστικά στοιχεία για να ανταποκριθώ στις αλλαγές της αγοράς.*
- Ερώτηση 9: *Σκέφτομαι και ενεργώ με επιχειρηματικούς τρόπους.*

Στις ερωτήσεις αυτές δίνεται έμφαση στη λήψη πληροφοριών και στο κατά πόσο «ανοιχτός» είναι γενικά ο ασφαλιστικός διαμεσολαβητής στον διαμερισμό και διάδοση πληροφοριών και γνώσης. Παράλληλα, η πληροφορική και οι τεχνολογικές υποδομές εισέρχονται στην ανάλυση μέσω των επιχειρησιακών δεδομένων (business intelligence) που δεν είναι τίποτα άλλο παρά υπολογιστικές τεχνικές εύρεσης, ανάδυσης και ανάλυσης δεδομένων της επιχείρησης, του πελατολογίου και με σκοπό την αξιοποίησή τους από τον πωλητή, τον συντονιστή ή διευθυντή πωλήσεων για πλαίσια του ρόλου τους.

Παράλληλα, η Ανάλυση Παραγόντων επισύναψε την Ερώτηση 9 που αναφέρεται στην entrepreneurship ίσως για να δείξει τον σπινθήρα εγρήγορσης, προνοητικότητας και καινοτομίας που πρέπει να συνοδεύουν την ανάλυση δεδομένων και πληροφοριών για να είναι αποτελεσματική.

Σε κάθε περίπτωση, όσο πιο υψηλή επίδοση έχει ο ασφαλιστικός διαμεσολαβητής στον Παράγοντα 7, τη Διαχείριση Γνώσης, τόσο πιο agile θεωρούμε ότι μπορεί να είναι.

Ανάλυση Διασποράς με έναν παράγοντα (One way ANOVA)

Αφού προσδιορίσαμε τους παράγοντες που συνθέτουν και οριοθετούν το agility, προχωρήσαμε σε Ανάλυση Διασποράς με έναν παράγοντα, ή αλλιώς One way ANOVA, για να διαπιστώσουμε με ποιον από αυτούς συσχετίζεται τόσο η απόδοση των ασφαλιστικών διαμεσολαβητών (performance), όσο και μια σειρά από άλλες μεταβλητές που συνοπτικά παρουσιάζονται στον παρακάτω πίνακα μαζί με τις πιθανές τιμές που δόθηκαν στο ερωτηματολόγιο της έρευνας:

Πίνακας 5-8: Μεταβλητές

| | Μεταβλητή | Πιθανές τιμές |
|---|-----------------------|---|
| 1 | Φύλο (gender) | Άνδρας, Γυναίκα |
| 2 | Τυπική Μόρφωση | Γυμνάσιο/Λύκειο, ΙΕΚ/Τεχνικές, ΤΕΙ, ΑΕΙ, ΠΜΣ |
| 3 | Είδος συνεργασίας | Agents, Brokers |
| 4 | Έτη Εμπειρίας | 1 - 3, 4 - 10, 11 - 20, 21 - 30, 31 - 40, πάνω από 40 |
| 5 | Απόδοση (performance) | Agents High, Agents Poor, Brokers High, Brokers Poor |
| 6 | Change Proficiency | Accidental, Repeatable, Defined, Managed, Mastered |

Φύλο (gender)

Η είσοδος των γυναικών στην αγορά εργασίας προσέλκυσε το ακαδημαϊκό ενδιαφέρον για το κατά πόσο επηρεάζει το φύλο στην απόδοση των πωλητών. Από την άλλη, διάφορα ταμπού και προκαταλήψεις που ακολουθούν κάθε επάγγελμα οδηγούν (και) τους διευθυντές πωλήσεων, εμπορικούς διευθυντές ή manager πωλήσεων στο να απευθύνονται κατά την πρόσληψη πωλητών σε υποψηφίους συγκεκριμένου φύλου.

Από την ανάλυση ANOVA που παρατίθεται στο Παράρτημα Γ – Πίνακες Στατιστικής Ανάλυσης προκύπτει ότι δεν υπάρχει συσχέτιση μεταξύ του φύλου του ασφαλιστικού διαμεσολαβητή σε σχέση με τις διαστάσεις που συνθέτουν την ευελιξία ([p-value](#) μεταξύ 0,22 και 0,90). Το αποτέλεσμα αυτό έρχεται να επιβεβαιώσει τη μέχρι σήμερα βιβλιογραφία σχετικά με τη σχέση φύλου και πωλήσεων. Στην παρούσα έρευνα και μέσα από το οικοδόμημα της ευελιξίας επιβεβαιώνεται, λοιπόν, ότι το φύλο δεν συσχετίζεται με την απόδοση στις πωλήσεις.

Στον παρακάτω πίνακα (**Πίνακας 5-9:** Τα αποτελέσματα του ελέγχου υποθέσεων δύο ερευνών (Moncrief et al., 2000)) παρατίθενται από τους Moncrief, Babakus, Cravens και Johnston τα αποτελέσματα δύο ερευνών οι οποίες στηρίζουν την υπόθεση ότι δεν

υπάρχει διαφοροποίηση μεταξύ των φύλων σε διάφορες πτυχές (constructs) της εργασίας. Στο ίδιο συμπέρασμα καταλήγουν και στη δική τους την εργασία (Moncrief, Babakus, Cravens, & Johnston, 2000).

Πίνακας 5-9: Τα αποτελέσματα του ελέγχου υποθέσεων δύο ερευνών (Moncrief et al., 2000)

| Construct | Hypothesis | Result | Schul and Wren (1992) Result | Siguaw and Honeycutt (1995) Result |
|---------------------------|---------------------------------------|--------------------------------------|---------------------------------------|------------------------------------|
| Role ambiguity | No difference | Supported | No difference | Differences |
| Role conflict | No difference | Significant ^a | No difference ^b | Marginal difference |
| Job stress | No difference | Supported | NA ^c | NA |
| Job satisfaction | No difference | Supported | No difference | No difference |
| Met expectations | No difference | Significant ^a | NA ^c | NA |
| Organizational commitment | No difference | Supported | No difference | No difference |
| Propensity to leave | Women have higher propensity to leave | Women have lower propensity to leave | Women have higher propensity to leave | NA |
| Performance | No difference | Supported | NA | No difference |

^aFemale differences more favorable.

^bDifference for supervisors but not for pay, task, or autonomy.

^cNot tested.

Ακόμη πιο κοντά στο περιεχόμενο της έρευνάς μας βρίσκεται η μελέτη των Michael Levy και Arun Sharma οι οποίοι εξέτασαν την επιρροή μιας σειράς δημογραφικών χαρακτηριστικών (όπως το φύλο) ως προς τον βαθμό επίδοσης των πωλητών σε «προσαρμοστικές πωλήσεις» (adaptive selling).

Η έννοια της προσαρμογής στις συνθήκες του πωλησιακού περιβάλλοντος βρίσκεται εγγύτερα στην ευελιξία, καθώς η τελευταία αποτελεί θεωρητικό υπερσύνολο της πρώτης, όπως αναλύθηκε και στην ενότητα Agile Selling in Insurance. Στην ίδια ενότητα αναφερθήκαμε και στο γεγονός ότι η προσαρμοστικότητα φαίνεται να οδηγεί σε καλύτερη απόδοση του πωλητή (Spiro & Weitz, 1990; Weitz, 1981).

Σύμφωνα, λοιπόν, με την παραπάνω έρευνα (Levy & Sharma, 1994), η ανάπτυξη συμπεριφορών adaptive selling (που οδηγεί σε μεγαλύτερη απόδοση) δεν εξαρτάται από το φύλο, γεγονός που ενισχύει και ενισχύεται από το αποτέλεσμα της παρούσας έρευνας.

Επίπεδο Τυπικής Μόρφωσης (education)

Ο πιο αποδοτικός τρόπος να αποτυπωθεί η μόρφωση ενός πωλητή είναι το επίπεδο της τυπικής του μόρφωσης μέσα από τις διάφορες βαθμίδες εκπαίδευσης του ελληνικού εκπαιδευτικού συστήματος (Γυμνάσιο/Λύκειο, Τριτοβάθμια Εκπαίδευση κοκ). Οι μορφωτικές απαιτήσεις για τον ασφαλιστικό διαμεσολαβητή κρίνουμε ότι αυξάνονται εκθετικά λόγω της αυξημένης εποπτείας (πιστοποιήσεις κ.α.), της μεγαλύτερης πολυπλοκότητας των ασφαλιστικών προϊόντων και την υπερπροσφορά τους, καθώς και των εφαρμογών τεχνολογίας που εισέρχονται (και) στην ασφαλιστική αγορά. Ωστόσο, δεν είναι εφικτός κάποιος πιο δόκιμος τρόπος για να ληφθεί ερευνητικά υπόψη το επίπεδο μόρφωσης του ασφαλιστικού διαμεσολαβητή πέραν από την αποτύπωσή της πάνω στον χάρτη των τυπικών τίτλων σπουδών.

Όπως προκύπτει, λοιπόν, από την One-way ANOVA (βλ. Παράρτημα Γ - *Επίπεδο Τυπικής Μόρφωσης (education)*), δεν υπάρχει συσχέτιση μεταξύ του τυπικού επιπέδου μόρφωσης του ασφαλιστικού διαμεσολαβητή σε σχέση με τις διαστάσεις που συνθέτουν την ευελιξία (p -value μεταξύ 0,11 και 0,97).

Η μόρφωση θα περίμενε κανείς να έχει μεγαλύτερη συσχέτιση με το αποτέλεσμα. Μεγαλύτερη μόρφωση θα συνεπαγόταν καλύτερο αποτέλεσμα, μιας και θεωρητικά η πρώτη θα έδινε στον πωλητή τη δυνατότητα για πιο πολύπλευρη θέαση της πώλησης αλλά και του πελάτη. Δεδομένου αυτού, ο πωλητής θα μπορούσε, με άλλα λόγια, να αναπτύξει ακριβέστερους μηχανισμούς κατηγοριοποίησης των πελατών και των συνθηκών πώλησης ώστε να έχει περισσότερα «όπλα» στη φαρέτρα του για την αντιμετώπιση των πωλησιακών προκλήσεων.

Στη βιβλιογραφία δεν υπάρχει ανάλογη έρευνα για το πόση μεταβλητότητα του agility μπορεί να εξηγηθεί από τη μόρφωση του πωλητή. Η έρευνα έχει ασχοληθεί κυρίως με τη σύνδεση μόρφωσης και απόδοσης μέσω άλλων κατασκευών, όπως η προσαρμοστική πώληση (adaptive selling) ή τις γνωσιακές δομές (knowledge structures) και άλλων. Στις έρευνες αυτές η επίδραση της μόρφωσης είναι αμφίσημη καθώς από τη μία έχουμε μελέτες που δείχνουν αυτό που διαισθητικά θα πίστευε κανείς, δηλαδή, μια θετική συσχέτιση μόρφωσης με το αποτέλεσμα (Levy & Sharma, 1994; Sharma, Levy, & Evanschitzky, 2007) διαμέσου της κάθε φορά εξεταζόμενης μεταβλητής και όχι άμεσα, όπως προαναφέραμε. Από την άλλη, άλλες μελέτες υποστηρίζουν τη θέση ότι το υψηλό μορφωτικό επίπεδο μπορεί να έχει ακόμη και αρνητικό αποτέλεσμα στην επιτυχία των πωλήσεων (Lambert, Marmorstein, & Sharma, 1990) καθώς οι επαναλαμβανόμενες δραστηριότητες πώλησης (ρουτίνα) μπορεί να μειώσει το ενδιαφέρον του πωλητή στο

να εντρυφήσει στις ξεχωριστές ανάγκες κάθε ζεύγους πωλητή-πελάτη και στην ανάλυση του τελευταίου (χαρακτηριστικά, προτιμήσεις, ανάγκες κοκ).

Σε κάθε περίπτωση, το αποτέλεσμα της παρούσας μελέτης επιβεβαιώνει την απουσία ξεκάθαρης σχέσης μεταξύ εκπαίδευσης (μορφωτικό επίπεδο) και απόδοσης (performance) είτε απευθείας, είτε μέσω θεωρητικών κατασκευών που οδηγούν σε μεγαλύτερη απόδοση.

Έτη εμπειρίας στον ασφαλιστικό χώρο

Στη λέξη «εμπειρία» συνειρμικά αποδίδονται θετικές ιδιότητες ως προς τον φορέα της. Ο έμπειρος πωλητής γνωρίζει την πολυπλοκότητα τόσο της πώλησης όσο και της λήψης της αγοραστικής απόφασης για ένα ασφαλιστικό προϊόν και, συνεπώς, μπορεί να συνδράμει πληρέστερα σε μια αποτελεσματική πώληση. Μια πώληση, δηλαδή, που ικανοποιεί και τον πελάτη και τον πωλητή, αλλά και τον οργανισμό που ο τελευταίος εκπροσωπεί.

Στα παραπάνω συμπεράσματα οδηγούν και οι περισσότερες έρευνες σχετικά με την άμεση και έμμεση συνδρομή της πωλησιακής εμπειρίας στην απόδοση του πωλητή (Bartkus, Peterson, & Bellenger, 1986; Behrman & Perreault, 1984). Ωστόσο, όταν η παραπάνω σχέση εξετάστηκε στον χώρο των ασφαλίσεων, δεν προέκυψε η στατιστική σημαντικότητά της. Συγκεκριμένα, οι James Boles, Thomas Brashear, Danny Bellenger και Hiram Barksdale (2000) εξέτασαν διάφορα δημογραφικά στοιχεία και την έμμεση συμβολή τους (συγκεκριμένα, μέσω των relationship selling behaviors) στην απόδοση των πωλήσεων 487 ασφαλιστικών διαμεσολαβητών προϊόντων του κλάδου Ζωής στη Βόρεια Αμερική μέσω του Life Insurance Marketing Research Association (LIMRA). Μεταξύ αυτών ήταν και η εμπειρία στις πωλήσεις, έχοντας το προαναφερθέν εύρημα.

Στη δική μας έρευνα το αποτέλεσμα φαίνεται να είναι διαφορετικό από εκείνο των Boles et al. Από την One-way ANOVA (βλ. Παράρτημα Γ - *Έτη εμπειρίας στον ασφαλιστικό χώρο*) προκύπτει ότι υπάρχει συσχέτιση μεταξύ των ετών εμπειρίας του διαμεσολαβητή στον ασφαλιστικό χώρο σε σχέση μία από τις διαστάσεις που συνθέτουν την ευελιξία (p-value 0,034). Συγκεκριμένα, η διάσταση αυτή είναι η ευλυγισία (flexibility).

Στην ενότητα *Agility, Flexibility και Responsiveness* έχουμε ήδη αναφέρει σχηματικά ότι το flexibility φαίνεται να αποτελεί προαπαιτούμενο (Wadhwa Rao, 2003) για να γίνει κανείς ευέλικτος (agile). Δηλαδή, η ευελιξία προϋποθέτει την ευλυγισία του οργανισμού.

Πιο συμπυκνωμένα θα μπορούσε να πει κανείς ότι flexibility είναι μια λειτουργική ικανότητα, agility μια φιλοσοφία οργάνωσης, ενώ responsiveness είναι η ίδια η αλλαγή, το ίδιο το αποτέλεσμα χρήσης των προηγούμενων ένεκα μιας μεταβολής των συνθηκών στην αγορά.

Από την one-way ANOVA προέκυψε ότι όσο πιο πολλά έτη εμπειρίας έχει ο διαμεσολαβητής στον ασφαλιστικό χώρο, τόσο περισσότερο εύκαμπτος (flexible) μπορεί να είναι. Συγκεκριμένα, εάν οι πωλητές με πάνω από 20 χρόνια εμπειρίας φαίνεται να έχουν μεγαλύτερα επίπεδα ευλυγισίας (εύρη των 21 – 30, 31 – 40 και πάνω από 40 ετών). Αντίθετα, οι ασφαλιστικοί διαμεσολαβητές με λιγότερα χρόνια δείχνουν σχεδόν «ακαμψία» στη διαχείριση των διαφόρων ειδών αλλαγής, στην προσαρμογή στα διάφορα αγοραστικά στυλ, ακόμη ίσως και στη διαχείριση περιορισμένων πόρων προκειμένου να ανταποκριθούν στις προσδοκίες των πελατών.

Είδος συνεργασίας

Στην ενότητα *Agents και Brokers* αναφερθήκαμε στην κυριότερη διάκριση των ασφαλιστικών διαμεσολαβητών ανάλογα με το είδος της συνεργασίας τους με μία ή περισσότερες ασφαλιστικές εταιρίες. Συγκεκριμένα, είναι αυτή μεταξύ των Αποκλειστικών Συνεργατών (Tied/Career Agents) και των Μη Αποκλειστικών (Brokers).

Η μεν πρώτη περίπτωση, αυτή των tied agent, αναφέρεται σε ασφαλιστικούς συμβούλους που έχουν συνάψει αποκλειστική συνεργασία με μία ασφαλιστική εταιρία (Agents), ενώ οι Μη Αποκλειστικοί Συνεργάτες (Brokers) μπορεί να είναι μεμονωμένοι ασφαλιστικοί σύμβουλοι, πράκτορες ή μεσίτες οι οποίοι έχουν τη δυνατότητα να συνάψουν συμβάσεις συνεργασίας με περισσότερες από μία ασφαλιστικές επιχειρήσεις.

Το είδος της συνεργασίας (αποκλειστικότητα ή μη) έχει γίνει αντικείμενο μερικής ανάλυσης από την ακαδημαϊκή κοινότητα ως προς το ποιο από τα δύο ωφελεί περισσότερο τον πελάτη ή την ασφαλιστική εταιρία. Στην παρούσα εργασία εξετάζουμε το είδος της συνεργασίας ως προς το πόσο αποτελεί παράγοντα που επηρεάζει τον βαθμό ευελιξίας του ασφαλιστικού διαμεσολαβητή μέσα από τις διαστάσεις που τη συνθέτουν.

Όπως προκύπτει, λοιπόν, από την One-way ANOVA (βλ. Παράρτημα Γ - *Είδος συνεργασίας*), υπάρχει συσχέτιση μεταξύ του είδους της συνεργασίας του ασφαλιστικού διαμεσολαβητή με την ή τις ασφαλιστικές εταιρίες με τον Παράγοντα 1 (Χρόνος -Time-, p-value 0,011) και τον Παράγοντα 6 (Entrepreneurship, p-value 0,017).

Ως προς τον Χρόνο (Time), καλύτερη επίδοση φαίνεται να έχουν οι αποκλειστικοί διαμεσολαβητές (tied agents), ενώ οι brokers απέχουν σημαντικά. Θα έλεγε κανείς ότι για τους agents δεν απαιτείται πολύς χρόνος για να εντοπίσουν και να αξιολογήσουν τις αλλαγές, να αντιδράσουν σε αυτές, αλλά και να τις προωθήσουν στους πελάτες τους. Αντίθετα, οι διαμεσολαβητές ανεξάρτητων δικτύων φαίνεται να δυσκολεύονται πολύ σε όλα αυτά. Χωρίς αυτό να προκύπτει από την έρευνα, θα επιχειρούσαμε μια εκτίμηση ότι αυτό μπορεί να προκύπτει για τους brokers από το γεγονός ότι η πληθώρα των συνεργαζόμενων ασφαλιστικών εταιριών και τα πολλά και διαφορετικά προϊόντα που η καθεμιά από αυτές παρέχει φαίνεται να δυσκολεύει τη γρήγορη ανταπόκρισή του στις αλλαγές που συμβαίνουν γύρω του.

Ως προς τον Παράγοντα της Επιχειρηματικότητας (Entrepreneurship), η εικόνα αντιστρέφεται, με τους Brokers να εμφανίζουν υψηλά επίπεδα, ενώ αντιθέτως οι Agents απέχουν σημαντικά απ' το να χαρακτηριστούν «καινοτόμοι επιχειρηματίες».

Όπως είπαμε και στην ενότητα «Ο πωλητής, ο entrepreneur και το αποτέλεσμα», η entrepreneurship είτε ως στάση, είτε ως συμπεριφορικό φαινόμενο, για έναν ασφαλιστικό διαμεσολαβητή φαίνεται να έχει δύο υποκείμενες διαστάσεις (Morris et al., 1990): την καινοτομικότητα (innovativeness) και την προνοητικότητα (proactiveness). Το πόσο μη καινοτόμοι και μη προνοητικοί είναι οι Agents ίσως να οφείλεται, χωρίς να προκύπτει από την παρούσα έρευνα, στο ότι βρίσκονται ανάμεσα σε μια κατάσταση υπαλλήλου (με την έννοια ότι βασικά του λειτουργικά του έξοδα καλύπτονται από την ασφαλιστική εταιρία με την οποία συνεργάζονται) και ελεύθερου επαγγελματία (με την έννοια ότι οι αμοιβές του προέρχονται μόνο από τις προμήθειες που λαμβάνει από τις πωλήσεις ασφαλιστικών προϊόντων). Η πρώτη «κατάσταση», αυτή του υπαλλήλου, μπορεί να τον κάνει να υστερεί σε καινοτομικότητα και σε προνοητικότητα.

Ένας άλλος λόγος που μπορεί να επηρεάζει ως έναν βαθμό αυτή την (αρνητική) σχέση Επιχειρηματικότητας και Agent είναι ότι οι Agents επιλέγουν να αναπτύξουν ισχυρότερους δεσμούς με τους ανώτερους manager πωλήσεων εντός της πωλησιακής τους μονάδας (Γραφεία Πωλήσεων) οι οποίοι, με τη σειρά τους, είναι εκείνοι που επιφορτίζονται με την επικοινωνία και επαφή με την ασφαλιστική εταιρία.

Από την άλλη, οι Brokers φαίνεται να «σκοράρουν» ψηλά σε αυτόν τον Παράγοντα δείχνοντας ότι εμπλέκονται ενεργά σε διαδικασίες ανάπτυξης καινοτόμων προϊόντων και υπηρεσιών, προβλέπουν ευκολότερα αλλαγές που χρειάζονται οι πελάτες ακόμη και πριν του το ζητήσουν οι ίδιοι, αναπτύσσουν ισχυρούς δεσμούς με τα στελέχη των ασφαλιστικών εταιριών που συνεργάζονται, ενώ μπορούν και προβλέπουν τις αλλαγές

στον ανταγωνισμό και να αναπτύσσουν στρατηγικές πωλήσεων και τακτικές με βάση αυτές τις αλλαγές.

Δεξιότητα στις Αλλαγές (change proficiency)

Οι ασφαλιστικοί διαμεσολαβητές επέλεξαν στην Ερώτηση 32 του [Ερωτηματολογίου](#) ανάμεσα από 4 προτάσεις καθεμιά από τις οποίες εκφράζει το επίπεδο (stage) ωριμότητας του πωλητή στον τρόπο που διαχειρίζεται την αλλαγή. Σε κάθε επίπεδο ωριμότητας τόσο το επίπεδο γνώσης (knowledge) που το χαρακτηρίζει όσο και οι ικανότητες που το συνοδεύουν, διαφέρουν (Dove, 2005). Οι ικανότητες αυτές, όπως αναφέρθηκε, έχουν δύο διαστάσεις: τις ικανότητες αντίδρασης (reactive) και τις προδραστικές ικανότητες (πρόληψης -proactive-). Για να χαρακτηριστεί κάποιος ευέλικτος (agile) θα πρέπει να έχει υψηλό επίπεδο ικανοτήτων αντίδρασης, όσο και πρόδρασης (Dove et al., 1996), όπως σχηματικά παρατίθεται και στην **Εικόνα 3-4**: Οι δύο διαστάσεις ικανοτήτων (Dove et al., 1996).

Από την one-way ANOVA που παρατίθεται στο Παράρτημα Γ – Πίνακες Στατιστικής Ανάλυσης προκύπτει ότι υπάρχει συσχέτιση μεταξύ του επιπέδου ωριμότητας (change proficiency) του ασφαλιστικού διαμεσολαβητή σε σχέση με διαστάσεις που συνθέτουν την ευελιξία: την ευλυγισία ([p-value](#) 0,019), την επιχειρηματικότητα (p-value 0,040) και τη διαχείριση της γνώσης (p-value 0,001).

Το αποτέλεσμα αυτό έρχεται να υποστηρίξει τη θεωρητική αποδελτίωση της έννοιας της Δεξιότητας στις Αλλαγές, όπως προσδιορίζεται από τη βιβλιογραφία, καθώς οι παράγοντες που βρέθηκαν να έχουν στατιστική σημαντικότητα για την εξήγηση της διακύμανσής της ταυτίζονται σε μεγάλο βαθμό.

Καταρχάς, μέσα από την ευλυγισία (flexibility), συναντάμε τους παράγοντες χρόνος, κόστος, εύρος, οι οποίοι φαίνεται να αποτελούν κρίσιμες πτυχές ενός προσώπου με υψηλό επίπεδο ωριμότητας στην αλλαγή. Και αυτό γιατί η ευλυγισία, είναι η ικανότητα κάποιου να μετακινείται από μια δραστηριότητα (λύση) σε μια άλλη γρήγορα και ως μια διαδικασία ρουτίνας (Vokurka & Fliedner, 1998), αλλά και να προσαρμόζεται στο μεταβαλλόμενο περιβάλλον, αποφεύγοντας, ωστόσο, τη σπατάλη πόρων σε αναποτελεσματικές δραστηριότητες.

Μάλιστα, ως προς τον Παράγοντα της Ευλυγισίας, επιβεβαιώνεται ακέραια και η ιεραρχία των διαφόρων επιπέδων ωριμότητας. Δηλαδή, όσοι επέλεξαν για τον εαυτό τους την απάντηση που αντιπροσωπεύει το επίπεδο ωριμότητας «accidental» προκύπτει να

έχουν τα χαμηλότερα επίπεδα ευλυγισίας. Συνεχίζοντας προοδευτικά αυξανόμενα θα συναντήσουμε με τη σειρά και τα επόμενα επίπεδα ωριμότητας φθάνοντας στο υψηλότερο (Mastered) να έχει το μεγαλύτερο επίπεδο flexibility.

Κατά δεύτερον, η προδραστικότητα που τόσο απαραίτητη προκύπτει να είναι για έναν change proficient agile πωλητή, ενυπάρχει στην έννοια του entrepreneurship, όπως αποτυπώθηκε προηγουμένως και καθώς φαίνεται από τη στατιστική σημαντικότητα της συσχέτισης μεταξύ των δύο.

Από τη στατιστική ανάλυση που παρατίθεται στο Παράρτημα Γ, διαπιστώνει κανείς ότι και στην περίπτωση αυτή το Mastered επίπεδο Δεξιότητας στις Αλλαγές έχει το μεγαλύτερο επίπεδο «επιχειρηματικότητας». Στον αντίποδα βρίσκονται τα δύο αρχικά επίπεδα ωριμότητας, Accidental και Repeated. Μέχρι εδώ, λοιπόν, επιβεβαιώνονται οι θεωρητικές τοποθετήσεις και εννοιολογικές οριοθετήσεις. Αυτό που δεν ακολουθεί αυτή την «πεπατημένη» είναι το γεγονός ότι σε υψηλά επίπεδα entrepreneurship επιδίδονται και οι ασφαλιστικοί διαμεσολαβητές που αυτοπροσδιορίστηκαν ως Defined. Ανάλογα, με χαμηλά επίπεδα του Παράγοντα 6 προκύπτει να βρίσκονται οι με επίπεδο Managed.

Μια εξήγηση σε αυτή τη «διατάραξη» της ενστικτώδους «σωστής» σειράς και ιδιαίτερα το χαμηλό «σκορ» των Managed μπορεί να είναι το ότι η επιλογή του ερωτηματολογίου που αντιστοιχεί σε αυτό το επίπεδο αναφέρει μεταξύ άλλων ότι «...έχω μια βαθιά εκτίμηση για τις γνώσεις που παρέχουν οι άλλοι». Ίσως, λοιπόν, η έκφραση αυτή να θεωρήθηκε από ορισμένους ασφαλιστικούς διαμεσολαβητές ως μια πρόταση που υποδηλώνει «αδυναμία» και, συνεπώς, να έρχεται σε αντίθεση με τον Παράγοντα 6, δηλαδή την [Επιχειρηματικότητα](#), της οποίας το ποιοτικό της πρόταγμα είναι ζωηρό και επιθετικό. Από την άλλη, οι Defined που «...χρησιμοποιούν συνήθεις διαδικασίες με τεκμηριωμένες (δοκιμασμένες) μεθόδους που οδηγούν στην επιτυχία...», ίσως να θεωρούν προνοητικό από μέρους τους το να ευθυγραμμίζονται με τις δοκιμασμένες μεθόδους και καινοτόμα επιλογή την εκπαίδευση όταν το επαγγελματικό τους περιβάλλον βομβαρδίζεται από κανονιστικές επιταγές συμμόρφωσης.

Περνώντας στον Παράγοντα 7, η Διαχείριση Γνώσης (Knowledge Management) αποτελεί τον τρίτο παράγοντα που εμφανίζει συσχέτιση με το επίπεδο ωριμότητας του ασφαλιστικού διαμεσολαβητή στις αλλαγές.

Από τη στατιστική ανάλυση που παρατίθεται στο Παράρτημα Γ, διαπιστώνει κανείς ότι οι ασφαλιστικοί διαμεσολαβητές που επέλεξαν το επίπεδο Managed για τη δεξιότητά τους στις αλλαγές, «σκοράρουν» αρκετά ψηλά στον Παράγοντα της Διαχείρισης Γνώσης. Το γεγονός ότι ο με υψηλό επίπεδο knowledge management δίνει μεγάλη σημασία στην

καθοδήγηση, τη συμβουλευτική και στις πληροφορίες που μπορεί να λαμβάνει θα συνταιριάζει με το θεωρητικό προφίλ του καθώς ο Managed «έχει μια εξελισσόμενη βάση γνώσεων των στρατηγικών και των τακτικών αλλαγής καθώς και μια βαθιά εκτίμηση για τις γνώσεις που παρέχουν οι άλλοι». Η δεκτικότητα στην εξωγενή πληροφόρηση και η αποδοχή όλων των μερών-παιχτών ως πιθανούς παρόχους πληροφόρησης και γνώσης είναι κοινό χαρακτηριστικό που αναμφισβήτητα συνταιριάζει τις περιγραφές και το στατιστικό αποτέλεσμα.

Λίγο πιο πίσω από τους Managed, αλλά αρκετά ψηλά, βρίσκουμε τους Defined. Ο Defined, όπως έχει περιγραφεί, στηρίζεται πάνω σε σταθερές δομές. Γραππές διαδικασίες, πολιτικές και κυρίως μετρήσεις (δείκτες, μεγέθη κοκ) γίνονται τα βασικά εργαλεία διαχείρισης της αλλαγής. Είναι το σημείο που, σε όρους διαγράμματος Venn, η περιγραφή του Defined επικαλύπτεται με εκείνον που επιδίδεται σε υψηλή ικανότητα Knowledge Management καθώς ο τελευταίος «χρησιμοποιεί συχνά επιχειρησιακά δεδομένα και στατιστικά στοιχεία για να ανταποκριθεί στις αλλαγές της αγοράς».

Παράλληλα, δεν μπορεί να εκπλήσσει το γεγονός ότι οι ασφαλιστικοί διαμεσολαβητές που επέλεξαν την πρόταση που αντιστοιχεί στους Accidental και Repeated έχουν πολύ χαμηλή επίδοση στο knowledge management, όπως αυτό ορίστηκε. Δεν συμβαίνει το ίδιο, ωστόσο, με τους Mastered οι οποίοι έρχονται ουδέτερη συσχέτιση με το Knowledge Management, αν και θα περίμενε κανείς ότι θα ήταν αρκετά ψηλά σε αυτό.

Ίσως το γεγονός ότι σε αυτό το επίπεδο ωριμότητας η αλλαγή αντιμετωπίζεται ως «μη γεγονός» αλλά ως στρατηγικό χαρακτηριστικό του επιχειρησιακού μοντέλου. Μια αντιμετώπιση που δεν εξαντλείται στο πλαίσιο των μετρήσεων και των συγκεκριμένων δομών λήψης πληροφόρησης, αλλά βασίζεται πάνω σε αρχές (principle-based). Το αφηρημένο στην προσέγγιση της αλλαγής, ως μια στρατηγική επιλογή σε οργανωσιακό επίπεδο, ενδέχεται να οδηγή στην ουδέτερη συσχέτιση του επιπέδου ωριμότητας με το επίπεδο knowledge management. Στο επίπεδο αυτό υποχωρεί (εξασθενεί) η ανάγκη και η σημασία που δίνεται στη «μηχανικοποίηση» και «τυποποίηση» της πληροφόρησης και της γνώσης.

Απόδοση (performance)

Η πιο σημαντική διάσταση που εξετάσαμε σε σχέση με τους Παράγοντες που διαμορφώθηκαν είναι εκείνη της απόδοσης. Όπως έχουμε αναφέρει στην ενότητα «*Η επιλογή της κλίμακας*», η απόδοση ενσωματώθηκε αντικειμενικά στην έρευνα και δεν αφέθηκε στην κρίση του ερωτωμένου. Έτσι, με τα κριτήρια που αναπτύχθηκαν ορίσαμε

τέσσερα γκρουπ ασφαλιστικών διαμεσολαβητών: Agents High Performance (AHP), οι Agents Poor Performance (APP), Brokers High Performance (BHP) και Brokers Poor Performance (BPP). Η ανάλυση προχώρησε και ως προς το είδος συνεργασίας ώστε να δούμε εάν εξάγεται κάποιο συμπέρασμα μεταξύ των δύο κατηγοριών και των Παραγόντων που συνθέτουν το agility.

Από την One-way ANOVA που πραγματοποιήθηκε και παρατίθεται στο Παράρτημα Γ προκύπτει ότι στατιστικά σημαντική διακύμανση της απόδοσης εξηγούν οι Παράγοντες Χρόνος (Time), Εύρος (Range) και Επιχειρηματικότητα (Entrepreneurship) με [p-values](#) 0,002, 0,074 και 0,091 αντίστοιχα.

Ως προς τον Παράγοντα 1, τον Χρόνο, παρατηρούμε ότι από τις τέσσερις υποδιαίρεσεις του δείγματος εκείνη που αυτοβαθμολογείται ψηλά είναι εκείνη των ασφαλιστικών διαμεσολαβητών Αποκλειστικής Συνεργασίας και μάλιστα μεταξύ αυτών εκείνοι με την υψηλή απόδοση (Agents High Performance -AHP). Αντίθετα, χαμηλή επίδοση δείχνουν να έχουν οι διαμεσολαβητές χαμηλής απόδοσης (Poor Performance -PP) και των δύο κατηγοριών συνεργασίας.

Αρκετά μακρύτερα από τους PP φαίνεται να είναι οι Μη Αποκλειστικής συνεργασίας υψηλών επιδόσεων (Brokers High Performance -BHP). Το ενδιαφέρον είναι ότι η απόσταση αυτή δεν χωρίζει τους BHP από τους APP και BPP «προς τα πάνω», αλλά προς τα κάτω. Με άλλα λόγια, οι BHP φαίνεται να έχουν πολύ κακή σχέση με τον χρόνο εντοπισμού, αξιολόγησης, αντίδρασης και προώθησης των αλλαγών στους πελάτες. Το γεγονός αυτό δεν τους εμποδίζει, ωστόσο, να έχουν υψηλές επιδόσεις.

Ενδεχομένως, η συνεργασία με πολλές ασφαλιστικές επιχειρήσεις να δημιουργεί bottleneck effect σε έναν τέτοιο πωλησιακό οργανισμό, καθώς η πολυπλοκότητα και το πλήθος των προσφερόμενων προϊόντων με διαφορετικά target groups και εμπορική φιλοσοφία ενδέχεται να αυξάνει τον χρόνο που απαιτείται για τη διαχείριση μιας αλλαγής (εντοπισμός, αξιολόγηση κοκ).

Περνώντας στον Παράγοντα 6, την Επιχειρηματικότητα, παρατηρούμε τα ακριβώς αντίθετα με τον Παράγοντα 1, τον Χρόνο. Δηλαδή, οι BHP φαίνονται να έχουν σημαντική επίδοση, ενώ οι AHP έχουν το χαμηλότερο σκορ. Άξιο αναφοράς είναι το γεγονός ότι ακόμη και οι Brokers Poor Performance έχουν μικρότερη μεν, αλλά θετική επίδοση στον Παράγοντα. Από την άλλη, οι Agents Poor Performance δείχνουν να έχουν οριακά αρνητική επίδοση, η οποία μπορεί ποιοτικά να αξιολογηθεί ως μη σχέση.

Ο Παράγοντας της Επιχειρηματικότητας συντίθεται, όπως αναφέρθηκε στη σχετική ενότητα, από τις διαστάσεις της καινοτομίας και της προνοητικότητας. Η απόδοση των

Brokers φαίνεται να έχει θετικό συσχετισμό με το επίπεδο της Επιχειρηματικότητας, ενώ αντίθετα οι Agents αρνητικό. Αυτό μπορεί να εξηγείται από το γεγονός ότι οι Brokers έχοντας πρόσβαση στα προϊόντα πολλών ασφαλιστικών εταιριών, έχουν τη δυνατότητα να περνούν απ' την πλευρά του πελάτη. Δηλαδή, αντί για εκπροσώπηση των συμφερόντων της μίας ασφαλιστικής εταιρίας, όπως κάνει ο Agent, ο Broker δύναται πιο εύκολα να εκπροσωπήσει τον πελάτη και ίσως αυτό να τον καθιστά καλύτερο «στην πρόβλεψη αλλαγών που χρειάζονται οι πελάτες του πριν καν του το ζητήσουν οι ίδιοι».

Στο ίδιο μήκος κύματος, η πρόσβαση στην πληθώρα των προϊόντικών επιλογών που έχουν οι Broker ίσως τους δίνει τη δυνατότητα να «προβλέπω τις αλλαγές στον ανταγωνισμό» και κυρίως να μπορούν να «αναπτύξουν στρατηγικές πωλήσεων και τακτικές με βάση αυτές τις αλλαγές».

Το χαμηλό σκορ των Agent σε αυτόν τον Παράγοντα μπορεί μερικώς να εξηγείται από το γεγονός ότι πολλοί από τους Agents που απάντησαν το ερωτηματολόγιο είναι ασφαλιστές «τελικής γραμμής». Δηλαδή, ανήκουν στην κατώτερη βαθμίδα εσωτερικής οργάνωσης του δικτύου αποκλειστικών ασφαλιστικών διαμεσολαβητών της Εθνικής Ασφαλιστικής. Σύμφωνα με τη λογική της λειτουργίας των δομών αυτών κάθε ασφαλιστικός σύμβουλος απευθύνεται προς τους άμεσους προϊστάμενούς του (Ομαδάρχες, Συντονιστές κοκ) για συνδρομή πέραν των τεχνικών ζητημάτων που μπορεί να προκύπτουν. Και εννοούμε για την επικοινωνία με τα στελέχη της ασφαλιστικής επιχείρησης. Επέκταση αυτού είναι και η απόσταση που δημιουργείται μεταξύ του ασφαλιστικού διαμεσολαβητή με την εμπλοκή του στη διαμόρφωση νέων και καινοτόμων προϊόντων, μιας και αυτό περνά μέσα από την άμεση και συχνή επικοινωνία του με τα στελέχη της ασφαλιστικής εταιρίας και τη συνεπαγόμενη ανάπτυξη σχέσης μεταξύ τους. Εν κατακλείδι, δεν θεωρούμε αδόκιμο οι σκέψεις αυτές να μπορούν να εξηγήσουν το χαμηλό σκορ των Agent στην Επιχειρηματικότητα.

Ο τρίτος παράγοντας που παρουσιάζει στατιστική σημαντικότητα είναι εκείνος του Εύρους (Range). Όπως ειπώθηκε, το πόσο ευέλικτος ή το πόσο εύκαμπτος είναι κανείς εξαρτάται από την ευρύτητα των αλλαγών που μπορεί να υποστηρίξει με χαμηλό κόστος, γρήγορα και με άνεση (Dove, 1995). Έτσι και για τον ασφαλιστικό διαμεσολαβητή, όπως λέχθηκε στην ενότητα *Διαχείριση Γνώσης (knowledge management)*, όσο μεγαλύτερο εύρος (range) επιλογών προτάσεων αξίας μπορεί να παρατάξει ο πωλητής έναντι απροσδόκητων αλλαγών, τόσο πιο ευέλικτος μπορεί να θεωρηθεί (Dove et al., 1996).

Αυτός ο συσχετισμός έρχεται να ισχυροποιηθεί άριστα από το γεγονός ότι σύμφωνα με τα αποτελέσματα της ανάλυσής μας οι High Performance τόσο Brokers όσο και Agents, δείχνουν να έχουν υψηλό σκορ στον Παράγοντα 3. Αντίθετα, οι Poor Performance

Brokers και Agents έχουν χαμηλή επίδοση ακόμη και σε ότι αφορά την ευρύτητα (range) των επιλογών προτάσεων αξίας αλλά και στην προσαρμογή τους κατά τη διάρκεια μιας παρουσίασης. Αξιοσημείωτο, επίσης, είναι το γεγονός ότι ως προς και αυτόν τον Παράγοντα, οι Brokers έχουν υψηλότερη επίδοση από τους Agents. Κατ' αναλογία με την προηγούμενη ανάλυση, οι Brokers έχοντας στη φαρέτρα τους περισσότερα και ανόμοια βέλη (βλ. ασφαλιστικά προϊόντα), αποκτούν τη δυνατότητα «προσφοράς μεγάλης γκάμας αποδοτικών λύσεων για τους πελάτες τους». Αντίθετα, οι Agents εκπροσωπώντας μόνο μία ασφαλιστική επιχείρηση περιορίζουν τον προϊόντικό ορίζοντα στον οποίο μπορούν να ατενίζουν τόσο συνολικά, όσο και κατά τη διάρκεια μιας παρουσίασης.

Συνολικά, θα έλεγε κανείς ότι ως προς την απόδοση (performance) η ευελιξία που παρέχει η ταχύτητα, το εύρος και η επιχειρηματικότητα του ασφαλιστικού διαμεσολαβητή λειτουργεί θετικά καθώς μεγάλη επίδοση στους σχετικούς παράγοντες συνεπάγεται και μεγάλη απόδοση (High Performance). Παράλληλα, φαίνεται ότι οι Agents έχουν υψηλή επίδοση στην ταχύτητα (χρόνος), ενώ οι Brokers στην Καινοτόμο Επιχειρηματικότητα. Αυτό το αποτέλεσμα μπορεί να μας οδηγήσει σε χρήσιμα συμπεράσματα ακόμη και αν δεν προκύπτει ότι το ένα εκ των δύο ειδών συνεργασίας να υπερέχει συνολικά επί του άλλου.

Κεφάλαιο 6: Συμπεράσματα

Η παρούσα μελέτη στόχευε να φέρει την έννοια της ευελιξίας (agility) στο πεδίο των πωλήσεων. Από τη μία, η μεν έννοια της ευελιξίας απασχολεί ιδιαίτερα τόσο τον ακαδημαϊκό κόσμο στην προσπάθεια να την οριοθετήσει θεωρητικά, όσο και τον επιχειρηματικό κόσμο στην κατεύθυνση του προσδιορισμού ενός βιώσιμου και πετυχημένου επιχειρηματικού μοντέλου και που να απαντά στις προκλήσεις του συνεχώς μεταβαλλόμενου περιβάλλοντος. Από την άλλη, οι πωλήσεις αποτελούν νευραλγική λειτουργία μιας επιχείρησης είτε αυτή λαμβάνει χώρα μονοκάναλα είτε πολυκάναλα.

Για τις ασφαλιστικές εταιρίες, το δίκτυο συνεργατών τους, δηλαδή οι ασφαλιστικοί διαμεσολαβητές, αποτελούν ακόμη το σημαντικότερο κανάλι διανομής ασφαλιστικών προϊόντων. Για τον λόγο αυτόν, η παρούσα εργασία επικεντρώθηκε στο δίκτυο συνεργατών της μεγαλύτερης ασφαλιστικής εταιρίας της χώρας και διερευνά την ευελιξία ως παράγοντα που μπορεί να συντελέσει στην επιτυχία του ασφαλιστικού διαμεσολαβητή και, άρα, της ασφαλιστικής εταιρίας με την οποία συνεργάζεται.

Η ευελιξία στον χώρο των πωλήσεων δεν έχει ακόμη ακαδημαϊκό βάθος, μιας και την τελευταία δεκαετία εντοπίζονται σχετικές έρευνες και δημοσιεύσεις. Το γεγονός αυτό σε συνδυασμό με τη σημαντικότητα του agility για την επιβίωση ενός οργανισμού όπως μια ασφαλιστική εταιρία, αποτέλεσαν την πρόκληση με την οποία ήθελε η παρούσα εργασία να αναμετρηθεί.

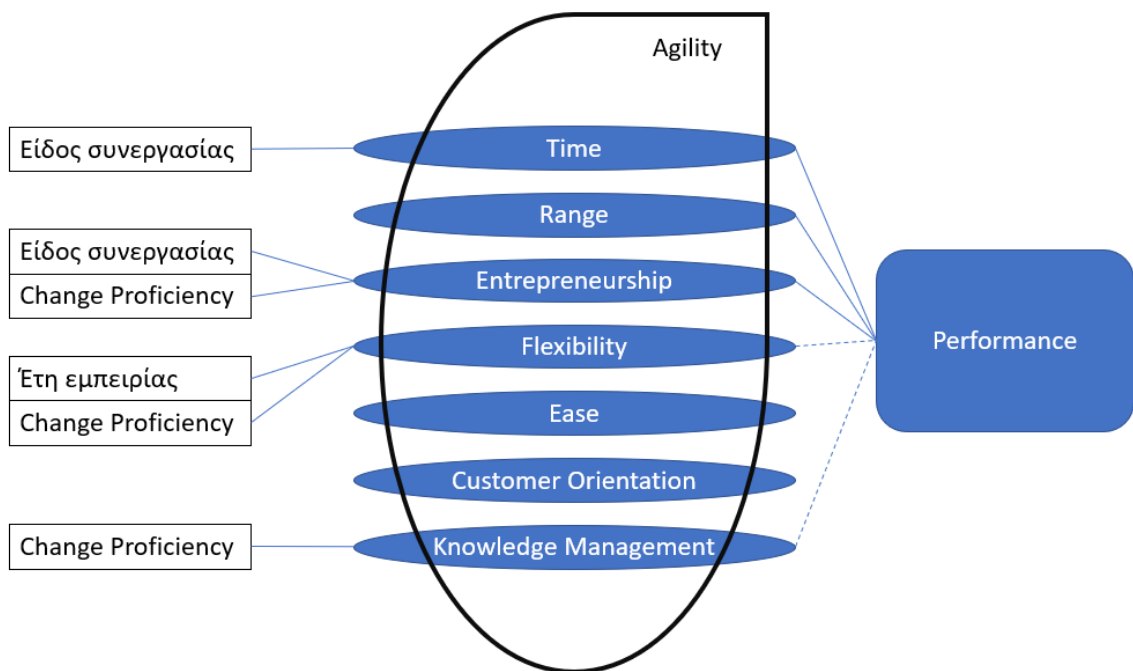
Στην ανάλυση που προηγείται μπορεί κανείς να ανατρέξει στο ακαδημαϊκό ταξίδι του agility μέσα από τις σχετικές δημοσιεύσεις (βλ. ενότητα : *Βιβλιογραφική Επισκόπηση*). Η δε έρευνα που πραγματοποιήσαμε με εργαλείο τη μοναδική κλίμακα μέτρησης του agility στις Πωλήσεις κατέληξε στους παρακάτω παράγοντες που φαίνεται να συνθέτουν την ευελιξία των πωλητών (βλ. ενότητα *Ανάλυση Παραγόντων* (Factor Analysis)):

1. Χρόνος (Time)
2. Ευλυγισία (Flexibility)
3. Εύρος (Range)
4. Άνεση (Ease)
5. Προσανατολισμός στον Πελάτη (Customer Orientation)
6. Επιχειρηματικότητα (Entrepreneurship)
7. Διαχείριση Γνώσης (Knowledge Management)

Στη συνέχεια η έρευνάς μας εξέτασε διάφορες μεταβλητές ως προς το πόσο αυτές επηρεάζουν τους παράγοντες που συνθέτουν την ευελιξία:

- Φύλο
- Επίπεδο τυπικής μόρφωσης
- Έτη εμπειρίας στον ασφαλιστικό χώρο
- Είδος συνεργασίας
- Δεξιότητα στις αλλαγές
- Απόδοση

Από την ανάλυση αυτή προέκυψαν χρήσιμα συμπεράσματα τα οποία θα συνοψίσουμε εδώ.



Γράφημα 6-1: Σύνοψη αποτελεσμάτων έρευνας

Όπως φαίνεται στο Γράφημα 6-1: Σύνοψη αποτελεσμάτων έρευνας, την απόδοση των ασφαλιστικών διαμεσολαβητών επηρεάζουν (με στατιστική σημαντικότητα) άμεσα τρεις από τους παράγοντες που συνθέτουν το Agility: ο Χρόνος, το Εύρος και η Καινοτόμος Επιχειρηματικότητα. Μάλιστα, από τις μεταβλητές που εξετάσαμε, το είδος της συνεργασίας φαίνεται να συσχετίζεται με δύο από αυτούς (Χρόνος και Καινοτόμος Επιχειρηματικότητα), ενώ η Δεξιότητα στις Αλλαγές (Change Proficiency) μόνο με την Καινοτόμο Επιχειρηματικότητα.

Στους παράγοντες αυτούς οι ασφαλιστικοί διαμεσολαβητές υψηλής απόδοσης (High Performance) παρουσιάζουν υψηλές αποδόσεις ενώ εκείνοι με φτωχή απόδοση (Poor Performance) υπολείπονται. Οι παράγοντες αυτοί φαίνεται να επηρεάζονται, με τη σειρά τους, από το είδος της συνεργασίας που έχει ο ασφαλιστικός διαμεσολαβητής με την ασφαλιστική επιχείρηση και από τη Δεξιότητα στις Αλλαγές, όπως προέκυψε από τις απαντήσεις των ασφαλιστικών διαμεσολαβητών.

Από την παρούσα έρευνα δεν προέκυψε άμεση συσχέτιση των λοιπών παραγόντων με την Απόδοση. Συγκεκριμένα, παρά το γεγονός ότι η μέχρι στιγμής ακαδημαϊκή έρευνα υποστηρίζει τη συσχέτιση μεταξύ τόσο με την Ευλυγισία (Flexibility), όσο και του Προσανατολισμού στον Πελάτη και της Διαχείρισης Γνώσης με την Απόδοση, στη δική μας ανάλυση δεν προκύπτει άμεσα.

Ειδικά, όμως, για το Flexibility και το Knowledge Management μπορεί να υποστηριχθεί μια έμμεση σχέση με την Απόδοση, καθώς υψηλή επίδοση και στους δύο αυτούς παράγοντες συνδυάζεται με υψηλό επίπεδο ωριμότητας στις αλλαγές (Change Proficiency). Εφόσον, λοιπόν, το υψηλό επίπεδο ωριμότητας στις αλλαγές συνδέεται με υψηλή επίδοση στην Καινοτόμο Επιχειρηματικότητα και εκείνη, με τη σειρά της, με την Απόδοση, τότε μπορούμε να θεωρήσουμε έμμεση σχέση του Flexibility και του Knowledge Management με την Απόδοση.

Συνολικά, οι τρεις Παράγοντες που επηρεάζουν άμεσα την Απόδοση αντιπροσωπεύουν την ευελιξία (agility) καθώς ενσωματώνουν βασικά χαρακτηριστικά της, εφόσον λάβουμε υπόψη τον ορισμό της (βλ. ενότητα *Τι είναι το agility*), όπως η ταχύτητα, ευρύτητα επιλογών ως προς την προσφερόμενη στον πελάτη αξία, αλλά και καινοτομικότητα. Διευρύνοντας και στις έμμεσες επιρροές, όπως αναλύθηκαν στην προηγούμενη παράγραφο, τότε ολοκληρώνουμε με πληρότητα το παρακάτω συμπέρασμα.

Το κύριο συμπέρασμα, λοιπόν, που εξάγεται από την έρευνα είναι ότι η ευελιξία αποτελεί σημαντικό παράγοντα για τους ασφαλιστικούς διαμεσολαβητές και τις εταιρίες που εκπροσωπούν καθώς συσχετίζεται άμεσα και έμμεσα με την Απόδοση σε όρους πωλήσεων.

Προτάσεις για τον ασφαλιστικό κόσμο

Ασφαλιστικές εταιρίες

Ίσως καμία έννοια από τις παραπάνω να μην είναι καινούργια για τα στελέχη των ασφαλιστικών επιχειρήσεων. Αυτό που επιχειρείται εδώ είναι να τονιστεί η σημασία κάποιων στρατηγικών και πολιτικών οι οποίες υποβαθμίζονται ακούσια μέσα στο κυνήγι των αριθμών και στον έντονο ανταγωνισμό, αλλά και να ριχτεί το απαραίτητο φως σε αυτές ώστε να καταστεί η ασφαλιστική επιχείρηση βιώσιμη και κερδοφόρα σε αυτό το παραχώδες περιβάλλον που περιγράψαμε.

Μια ασφαλιστική επιχείρηση, με βάση τα συμπεράσματα της έρευνάς μας, πρέπει να βελτιώσει τη συνολική εμπειρία του ασφαλιστικού διαμεσολαβητή από τη συνεργασία του με εκείνη με την ενσωμάτωση τεχνολογιών που διευκολύνουν το έργο του και του δίνουν τα απαραίτητα πληροφοριακά εφόδια να οργανώσει το πωλησιακό του έργο. Ένα απλό CRM δεν μπορεί να εξυπηρετήσει τον στόχο της μείωση του χρόνου που απασχολείται κανείς σε non-sales δραστηριότητες, ούτε διευρύνει τους ορίζοντες του ασφαλιστικού διαμεσολαβητή ως προς τις προτεινόμενες λύσεις.

Απλές και κατανοητές ηλεκτρονικές εφαρμογές analytics μπορούν να του προσφέρουν Ένα πλήρες πρόγραμμα analytics συνδεδεμένο με το λογιστικό κύκλωμα της ασφαλιστικής επιχείρησης μπορεί να προσφέρει πολλές υπηρεσίες πληροφόρησης ως προς την ποιότητα του πελατολογίου και τη διαχείριση του χαρτοφυλακίου του ασφαλιστικού διαμεσολαβητή.

Και αν τα παραπάνω συνδράμουν στη μείωση των χρόνων εντοπισμού αλλαγών ως προς το πελατολόγιο του ασφαλιστικού διαμεσολαβητή, αυτό που θα βοηθήσει στον εντοπισμό αλλαγών στην αγορά αλλά και στην πρόβλεψή τους είναι η επιδίωξη της ασφαλιστικής επιχείρησης να καθιερώσει διαδικασίες επικοινωνίας και αλληλεπίδρασης με τους πωλητές της δημιουργώντας έτσι τον απαραίτητο δίαυλο μέσα από τον οποίο δημιουργούνται ισχυροί δεσμοί μεταξύ τους. Μέσα από αυτούς τους δεσμούς οι ασφαλιστικοί διαμεσολαβητές μετατρέπονται σε listening posts που θα τη βοηθήσουν να ανιχνεύσει και να προβλέψει πιο γρήγορα τις διάφορες αλλαγές που πραγματοποιούνται κυρίως στο πεδίο των προσδοκιών των πελατών.

Ειδικά οι Brokers μπορούν να φανούν πιο χρήσιμοι ως listening posts καθώς εμφανίζονται πιο entrepreneurial από τους Agents. Με άλλα λόγια, μια ασφαλιστική

επιχείρηση μπορεί να αντλήσει καινοτομικότητα μέσα από το συγκεκριμένο δίκτυο συνεργατών που οι Agents φαίνεται να μην μπορούν να παρέχουν. Ίσως το γεγονός ότι οι Brokers έχουν συνεργασία με πολλές ασφαλιστικές επιχειρήσεις και άρα πρόσβαση στην εκπαίδευση και στα εγχειρίδιά τους, να τους δίνει μια πληρέστερη εικόνα του ανταγωνισμού. Ακόμη, στην ίδια κατεύθυνση ίσως να συμβάλλει και το γεγονός ότι οι Brokers πρέπει να αποφασίσουν μέσα από ένα πιο δαιδαλώδες σύστημα πωλησιακών στρατηγικών ή προϊόντικών παραμέτρων.

Σε κάθε περίπτωση, η ασφαλιστική εταιρία για να μεγιστοποιήσει τη χρησιμότητα του ταλέντου και της αφοσίωσης του ασφαλιστικού διαμεσολαβητή θα ήταν δόκιμο να τον διευκολύνει παρέχοντάς του knowledge base συστήματα (από FAQs έως Best Practices Books) όχι μόνο πάνω σε διαδικασίες της ίδιας της ασφαλιστικής εταιρίας, αλλά πάνω στον ανταγωνισμό και την αγορά στο σύνολό της. Στο εγχείρημα αυτό υπάρχει ο κίνδυνος της «παράλυσης» από την «υπερανάλυση» και, συνεπώς, η ασφαλιστική επιχείρηση οφείλει να το έχει κατά νου.

Στην κατεύθυνσή αυτή θα ενισχυθεί το αποτέλεσμα από ένα διευρυμένο portal στο οποίο αναρτώνται τα παραπάνω μαζί με παρουσιάσεις σε σχέση με τον ανταγωνισμό, αλλά και, κυρίως, από στοχευμένα εκπαιδευτικά προγράμματα πάνω στο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα των ασφαλιστικών προϊόντων της κάθε εταιρίας και την ανάλυση στατιστικών των αγορών από τις οποίες μπορεί ο πολύ agile ασφαλιστικός διαμεσολαβητής να προβλέψει, εντοπίσει και αδράξει την ευκαιρία, ενώ ο λιγότερο agile, να γίνει απλώς πιο agile (μέσα από διαδικασίες που προτείνονται στη συνέχεια).

Τέλος, το γεγονός ότι οι Agents «σκοράρουν» χαμηλά σε Entrepreneurship πρέπει να κινητοποιήσει τις ασφαλιστικές επιχειρήσεις ώστε να εμπλακούν ενεργά στη διαδικασία ανάπτυξης νέων προϊόντων (New Product Development Process). Ίσως, λοιπόν, θα ήταν δόκιμο η διαδικασία ανάπτυξης νέων προϊόντων να περιλαμβάνει πέρα από διατμηματικές συμμετοχές στελεχών της ασφαλιστικής επιχείρησης και ασφαλιστικούς διαμεσολαβητές. Δηλαδή, Agents ωθώντας τους να γίνουν πιο entrepreneurial και Brokers για να αντλήσει από εκείνους από την χαρακτηριστική τους επίδοση στον Παράγοντα αυτόν.

Sales Managers

Το δίκτυο συνεργατών των ασφαλιστικών εταιριών δεν είναι μονοεπίπεδο αλλά έχει τη δική του ιεραρχία. Ομάδες ασφαλιστών, γραφεία ζωής, sales units, επιθεωρήσεις ή όπως και να ονομάζει η καθεμιά ασφαλιστική εταιρία το «ιδιόκτητο» δίκτυό της αλλά και κάθε ανεξάρτητο γραφείο ασφαλιστικής διαμεσολάβησης, όλα έχουν δομημένα ιεραρχικά επίπεδα για τη διοίκησή τους. Στην παράγραφο αυτή αναφερόμαστε στο πώς ο sales manager (ομαδάρχης, συντονιστής, unit manager κοκ) μπορεί να αξιοποιήσει τα συμπεράσματα της έρευνάς μας για τη αύξηση του επιπέδου ευελιξίας της ομάδας του και κάθε μέλους της ξεχωριστά.

Αρχικά, παρατηρούμε από την παρούσα ανάλυση ότι οι Defined «σκοράρουν» ψηλά σε τρεις από τους επτά Παράγοντες που συνθέτουν το agility (Flexibility, Entrepreneurship και Knowledge Management). Γνωρίζοντας δε ότι στο επίπεδο Defined του Change Proficiency αρχίζουν και οριοθετούνται επίσημες διαδικασίες αλλαγής που επιτρέπουν την πραγματοποίηση μετρήσεων (metrics), αντιλαμβανόμαστε ότι κάθε πωλησιακή μονάδα πρέπει να επενδύσει πόρους στον σχηματισμό και ολοκλήρωση γραπτών διαδικασιών υποδοχής της αλλαγής. Η βελτίωση (εκπαίδευση) των πωλητών (improvement) ή και διαδικασίες κάλυψης μιας απρόσμενης απουσίας ενός εξειδικευμένου πωλητή από μια ομάδα πώλησης (variation), πρέπει να «μπουν στο χαρτί». Είτε ως αντίδραση (reaction) σε μια αλλαγή του περιβάλλοντος, είτε ως πρόδραση (pre-action), η μονάδα πωλήσεων πρέπει να έχει έναν «χάρτη» πορείας ώστε τα κύματα του ταραχώδους περιβάλλοντος να φθάσουν στη μονάδα ως ευκαιρίες για «ιστιοσανίδα» (αξιοποίηση ευκαιρίας για κέρδος).

Με την προσέγγιση αυτή ο sales manager θα έχει θετικό αντίκτυπο στο επίπεδο ευελιξίας της μονάδας του με άμεση (και έμμεση) συνέπεια την καλύτερη απόδοση σε όρους πωλήσεων.

Από την άλλη, ένα σημαντικό μέρος της δουλειάς των sales managers είναι εκείνο της «στρατολόγησης», όπως λέγεται, νέων ασφαλιστικών διαμεσολαβητών (hiring). Η έρευνά μας επιβεβαιώνει τις άλλες σχετικές έρευνες ως προς την αδιαφορία του sales manager ως προς το φύλο και το επίπεδο τυπικής μόρφωσης του υποψήφιου ασφαλιστικού διαμεσολαβητή. Δεν συμβαίνει το ίδιο με τα χρόνια σχετικής επαγγελματικής εμπειρίας του ασφαλιστικού διαμεσολαβητή, όπου όσο περισσότερα είναι τόσο πιο εύκαμπτος (flexible) φαίνεται να είναι. Αν και η επίδραση του flexibility στην Απόδοση προέκυψε από την έρευνά μας να είναι έμμεση, πρέπει να ληφθεί υπόψη από τον υπεύθυνο πρόσληψης νέου συνεργάτη. Γνωρίζουμε βέβαια ότι η στρατολόγηση

γίνεται με άλλη λογική και η στρατολόγηση δεν μπορεί να αφορά έναν έμπειρο πωλητή μιας και είναι ήδη «στρατολογημένος». Συνεπώς, η πρόταση αυτή αφορά είτε συνεργασίες γραφείων, είτε υπαλλήλους ασφαλιστικών γραφείων οι οποίοι θέλουν να αναπτύξουν δραστηριότητες διαμεσολάβησης.

Δεδομένου, λοιπόν, ότι η στρατολόγηση απευθύνεται κυρίως σε νεότερους σε ηλικία υποψηφίους (εξ αντανάκλασως συνάγουμε το νεαρό της ηλικίας, καθώς από την έρευνα προέκυψε ότι η σχέση «Έτη εμπειρίας» με την «Ηλικία» ήταν ευθεία), ο sales manager πρέπει να εξασφαλίσει τη δημιουργία μιας experience pool. Σε αυτή τη «δεξαμενή» θα συγκεντρώνεται η εμπειρία των «παλαιότερων» ασφαλιστικών διαμεσολαβητών.

Η αξιοποίηση του υψηλότερου επιπέδου flexibility των μεγαλύτερων σε ηλικία ασφαλιστικών διαμεσολαβητών μπορεί να γίνει με την υιοθέτηση ενός Knowledge Management συστήματος στο προσαρμοσμένο στις ιδιαίτερες ανάγκες του κάθε γραφείου πωλήσεων. Το σύστημα αυτό περιλαμβάνει μεταξύ άλλων και τη σύνθεση ομάδων πωλήσεων με ένα ηλικιακό μείγμα τέτοιο που οι νεότεροι να αντλούν από τις εμπειρίες των παλαιότερων ασφαλιστικών διαμεσολαβητών. Σε αυτή τη γνωσιακή βάση πρέπει να «φορτώνονται» οι βέλτιστες πρακτικές, οι διάφορες περιπτώσεις που είναι άξιες διαμοιρασμού και, γενικά, οι πωλησιακές εμπειρίες του καθενός. Για να τηρείται μια τέτοια βάση δεδομένων δεν χρειάζεται μόνο την πειθαρχία και την αφοσίωση των πωλητών, αλλά και τη θέσπιση από τους sales managers ομαδικών κινήτρων (group bonus) ώστε να κινητροδοτείται υλικά ο ασφαλιστικός διαμεσολαβητής να αναλάβει το κόστος της non-sales δραστηριότητας της καταγραφής των εμπειριών τους.

Στη συνέχεια, ο sales manager που ανήκει στο agency system μιας ασφαλιστικής εταιρίας πρέπει να εντείνει την προσπάθειά του ως προς την ανάπτυξη των ικανοτήτων πρόβλεψης των πιθανών αλλαγών που μπορεί να συντελεστούν και ανάπτυξης σχετικών δράσεων για την εκμετάλλευσή τους (reactiveness). Το χαμηλό σκορ των Agents στον παράγοντα της Καινοτόμου Επιχειρηματικότητας πρέπει να ωθήσει τους sales managers σε πιο στενό coaching των ασφαλιστικών διαμεσολαβητών που σε συνδυασμό με τη θεσμοθέτηση περιοδικών συναντήσεων της ομάδας, θα επιχειρηθεί η ανάπτυξη της προδραστικότητας και της καινοτομίας στον χώρο τους. Όσον αφορά τις περιοδικές (προφανώς και έκτακτες) συναντήσεις, αυτές δεν πρέπει να εξαντλούνται σε αριθμούς και ποσοστά, αλλά σε τεχνικές και στρατηγικές πωλήσεων και σε ανάλυση ανταγωνισμού. Με τον τρόπο αυτόν μειώνεται η σπατάλη πόρων (χρόνος, ψυχικά αποθέματα) σε «λάθος» τεχνικές ή σε target groups με μικρό περιθώριο κέρδους από τις ασφαλιστικές εργασίες.

Ασφαλιστικός Διαμεσολαβητής

Ο ασφαλιστικός διαμεσολαβητής είναι το βασικό κύτταρο τόσο του πωλησιακού οργανισμού, όσο και της παρούσας έρευνας. Το agility για αυτόν δεν είναι απλώς ένα «πακέτο» στρατηγικής, ένα «μοντέλο», αλλά ένα βασικό εργαλείο διαχείρισης κινδύνου (risk management). Σήμερα που «το μόνο σταθερό είναι η συνεχής κίνηση» της αγοράς, ο κίνδυνος ο ασφαλιστικός διαμεσολαβητής να «προσπεραστεί» από τις εξελίξεις (salesforce adolescence) είναι υπαρκτός και ολοκληρωτικά ορατός. Για τον λόγο αυτό, η υποστήριξη και υιοθέτηση των αναφερόμενων στις προηγούμενες παραγράφους εργαλείων, είναι μονόδρομος.

Η πολύ καλή επίδοση των ασφαλιστικών διαμεσολαβητών (ανεξαρτήτου είδους συνεργασίας) στον παράγοντα του Εύρους (Range) και η άμεση σύνδεσή του παράγοντα αυτού με την Απόδοση, μας οδηγεί στο συμπέρασμα ότι οι ασφαλιστικοί διαμεσολαβητές πρέπει να ενσκήψουν στην εκπαίδευσή τους πάνω στις δυνατότητες των προσφερόμενων προϊόντων αλλά και εκείνων του ανταγωνισμού ώστε να αναπτύξουν την ικανότητα να προσφέρουν και να διαμορφώνουν αποδοτικές λύσεις για τους πελάτες. Η κατάλληλη παραμετροποίηση του προϊόντος, με τη συνδρομή του ευέλικτου ασφαλιστικού διαμεσολαβητή, μπορεί να προσφέρει μεγαλύτερη αξία στον πελάτη.

Στο σημείο αυτό πρέπει να σημειωθεί ότι η υπερ-παραμετροποίηση μπορεί να είναι επιζήμια εάν δίνει την εντύπωση ότι το τελικό προϊόν είναι μοναδικό για τον κάθε φορά συγκεκριμένο πελάτη. Και αυτό γιατί οι ανάγκες του πελάτη μπορεί να ικανοποιούνται πληρέστερα από ένα παραμετροποιημένο προϊόν, αλλά πρέπει και να του ενισχυθεί και το συμπεριφορικό αντανακλαστικό του «follow». Δηλαδή, για το ασφαλιστικό προϊόν ο πελάτης πρέπει να νιώσει μοναδικός, αλλά όχι μόνος. Η εντύπωση που του δίνεται ότι το ασφαλιστικό πρόγραμμα που επιλέγει το έχουν επιλέξει και άλλοι πολλοί, αυξάνει την εμπιστοσύνη που νιώθει για την επιλογή του.

Εκ των ων ουκ άνευ για την ανάπτυξη και βελτίωση του παράγοντα του Εύρους είναι και η επένδυση (εκπαίδευση) στα λεγόμενα soft skills, μέρος των οποίων είναι και η Συναισθηματική Νοημοσύνη (Emotional Intelligence) και η Αυτοπεποίθηση (Self-confidence) ώστε να είναι σε θέση ακόμη και κατά την παρουσίαση να διαμορφώνει τις κατάλληλες για τον πελάτη προτάσεις αξίας.

Ως προς τους Brokers, η χαμηλή επίδοσή τους στον παράγοντα Χρόνο και η υψηλή στην Καινοτόμο Επιχειρηματικότητα, μας οδηγεί στο συμπέρασμα ότι οι Brokers μπορούν και προβλέπουν τις αλλαγές, αλλά τους παίρνει αρκετό χρόνο. Αν αυτό εξηγείται από το

πλήθος και την πολυπλοκότητα των προσφερόμενων από αυτούς προϊόντων, τότε οι πληροφοριακές εφαρμογές και οι follow-up συναντήσεις, όπως αναφέρθηκαν προηγουμένως, θα ήταν καλό να υιοθετηθούν ώστε να δημιουργήσουν ένα εύπεπτο και εύκολα προσπελάσιμο μέσο οργάνωσης των διαφόρων ερεθισμάτων (αγορά, προϊόντα, νομοθετικές μεταβολές κοκ).

Περιορισμοί και Προτάσεις για περαιτέρω έρευνα

Για την εξαγωγή συμπερασμάτων από την έρευνα που πραγματοποιήθηκε στην παρούσα εργασία πρέπει να ληφθούν υπόψη ορισμένοι περιορισμοί. Αρχικά, δεν γνωρίζουμε εάν υπάρχει αντιπροσωπευτικότητα του δείγματος για τον γενικό πληθυσμό των ασφαλιστικών διαμεσολαβητών ως προς την ηλικιακή σύνθεση, το επίπεδο μόρφωσης, τα έτη εμπειρία και άλλα. Η ολοκλήρωση του Ενιαίου Μητρώου Ασφαλιστικών Διαμεσολαβητών σε εθνικό επίπεδο μπορεί να βοηθήσει μελλοντικές έρευνες να ξεπεράσουν αυτόν το εμπόδιο, εφόσον προφανώς μπορεί η Πολιτεία να παρέχει στατιστικές πληροφορίες με δημόσια πρόσβαση.

Επίσης, η Απόδοση των πωλητών ελήφθη υπόψη με κριτήριο τη ετήσια μεταβολή της παραγωγής ασφαλιστρων (ευρώ). Μελλοντικές έρευνες θα είχε ενδιαφέρον να προσθέσουν στην ανάλυσή τους ή να επικεντρωθούν σε δείκτες απόδοσης όπως η διατηρησιμότητα του χαρτοφυλακίου, είτε η ικανοποίηση των πελατών. Η συμπερίληψη τέτοιων δεικτών (όπως η διατηρησιμότητα) είναι σημαντικοί καθώς απομακρύνει την πιθανότητα αύξησης της παραγωγής μεν, αλλά με μεγάλη κινητικότητα στο πελατολόγιο (φεύγουν συγκριτικά πολλοί πελάτες, αλλά έρχονται περισσότεροι), το οποίο δεν μπορεί να θεωρηθεί υγιές και, συνεπώς, επιτυχημένο. Από την άλλη, η ικανοποίηση των πελατών θα συμβάλλει να εξεταστεί και η διάσταση της εξυπηρέτησης μετά την πώληση (after-sales service).

Μια επιπλέον αδυναμία της παρούσας έρευνας εντοπίζεται στο γεγονός ότι για τους Brokers ελήφθη υπόψη η παραγωγή ασφαλιστρων που εγγράφουν μόνο με την Εθνική Ασφαλιστική και όχι η συνολική τους απόδοση (παραγωγή σε όλες τις ασφαλιστικές επιχειρήσεις με τις οποίες συνεργάζονται). Παρά το γεγονός ότι κατά τη δειγματοληψία ελήφθησαν μέτρα για να μειωθεί μια τέτοια επίδραση, δεν μπορούμε να ισχυριστούμε με βεβαιότητα ότι κάποιος Broker δεν μετέφερε παραγωγή από άλλη ασφαλιστική επιχείρηση προς την Εθνική Ασφαλιστική, με αποτέλεσμα να φαίνεται καλή η απόδοσή του. Συνεπώς, μελλοντική έρευνα που θα ζητούσε από τον ασφαλιστικό διαμεσολαβητή να αναφέρει τη συνολική του ετήσια παραγωγή για δύο ή περισσότερα συνεχόμενα χρόνια, να προσφέρει μια πιο αντιπροσωπευτική εικόνα του ποιος ανήκει πράγματι στους High και ποιος στους Poor Performers.

Από την πλευρά των Agents, η επιλογή της δειγματοληψίας είχε στοχεύσει στους ασφαλιστικούς διαμεσολαβητές στους οποίους δεν εγγράφεται παραγωγή από

υπερπρομήθειες. Δηλαδή, οι Agents του δείγματος δεν έχουν υπό την επίβλεψή τους κάποια ομάδα ασφαλιστικών διαμεσολαβητών (sales managers). Το γεγονός αυτό μπορεί να έχει ως αποτέλεσμα η έρευνα να λαμβάνει υπόψη της την προσωπική απόδοση του καθενός, αλλά μεροληπτεί κατά των Agents ως προς τον Παράγοντα 6, την Καινοτόμα Επιχειρηματικότητα (Entrepreneurship). Σύμφωνα με τη λειτουργία του agency system, ο ασφαλιστικός διαμεσολαβητής απευθύνεται προς τον ανώτερο ιεραρχικά (Ομαδάρχη, Συντονιστή κοκ) για διάφορα αιτήματα, σκέψεις, προτάσεις, παράπονα ή ιδέες του, με συνέπεια η συμμετοχή του στην ανάπτυξη καινοτόμων προϊόντων και υπηρεσιών ή ισχυρών δεσμών με στελέχη της ασφαλιστικής εταιρίας, να εξασθενούν μπροστά στην απόσταση που τους χωρίζει με την ασφαλιστική επιχείρηση και τις διαδικασίες της (listening posts, networking). Επόμενες έρευνες θα μπορούσαν να απευθυνθούν αποκλειστικά ή συνδυαστικά προς τους ασφαλιστικούς διαμεσολαβητές που επιβλέπουν με ιεραρχική δομή άλλους πωλητές ώστε να εξαλειφθεί αυτού του είδους η επιρροή στα συναγόμενα συμπεράσματα.

Βιβλιογραφία

- Accenture Financial Services. (2017). *The voice of the customer: identifying disruptive opportunities in insurance distribution*.
- Aitken, J., Christopher, M., & Towill, D. (2002). Understanding, Implementing and Exploiting Agility and Leanness. *International Journal of Logistics Research and Applications*, 5(1), 59–74. <https://doi.org/10.1080/13675560110084139>
- Alavi, S., & Wahab, D. A. (2013). A review on workforce agility. *Research Journal of Applied Sciences, Engineering and Technology*, 5(16), 4195–4199. Retrieved from https://www.researchgate.net/profile/Somaieh_Alavi/publication/281655044_A_Review_on_Workforce_Agility/links/58e4d95ea6fdcc6800ae098b/A-Review-on-Workforce-Agility.pdf
- Ashrafi, N., Xu, P., Sathasivam, M., Kuilboer, J. P., Koelher, W., Heimann, D., & Waage, F. (2005). A framework for implementing business agility through knowledge management systems. In *Proceedings - Seventh IEEE International Conference on E-Commerce Technology Workshops, CEC 2005 Workshops* (Vol. 2005, pp. 116–121). <https://doi.org/10.1109/CECW.2005.2>
- Bartkus, K. R., Peterson, M. F., & Bellenger, D. N. (1986). Type a behavior, experience, and salesperson performance. *Journal of Personal Selling and Sales Management*, 9(2), 11–18. <https://doi.org/10.1080/08853134.1989.10754520>
- Bateman, T. S., & Crant, J. M. (1993). The proactive component of organizational behavior: A measure and correlates. *Journal of Organizational Behavior*, 14(2), 103–118. <https://doi.org/10.1002/job.4030140202>
- Behrman, D. N., & Perreault, W. D. J. (1984). A Role Stress Model of the Performance and Satisfaction of Industrial Salespersons. *Journal of Marketing*, 48(4), 9–21. <https://doi.org/10.2307/1251506>
- Boles, J., Brashear, T., Bellenger, D., & Barksdale, H. (2000). Relationship selling behaviors: antecedents and relationship with performance. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 15(2/3), 141–153. <https://doi.org/10.1108/08858620010316840>
- Breu, K., Hemingway, C. J., Strathern, M., & Bridger, D. (2002). Workforce agility: The

- new employee strategy for the knowledge economy. *Journal of Information Technology*, 17(1), 21–31. <https://doi.org/10.1080/02683960110132070>
- Buttle, F. (2015). *Customer Relationship Management: Concepts and Technologies* (3rd ed.). Routledge.
- Chen, H., Chiang, R. H. L., & Storey, V. C. (2012). Business Intelligence and Analytics: From Big Data to Big Impact. *Management Information Systems Quarterly*, 36(4), 1165–1188. <https://doi.org/10.1145/2463676.2463712>
- Chonko, L. B., & Jones, E. (2005). The Need for Speed: Agility Selling. *The Journal of Personal Selling and Sales Management*, 25(4), 371–382. Retrieved from <http://www.jstor.org/stable/40472226>
- Chonko, L. B., & Jones, E. (2011). *Sales Force Agility, Strategic Thinking, and Value Propositions. The Oxford Handbook of Strategic Sales and Sales Management*. Oxford University Press. <https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780199569458.003.0019>
- Colletti, J. A., & Chonko, L. B. (1997). Change management initiatives: Moving sales organizations from obsolescence to high performance. *Journal of Personal Selling and Sales Management*. <https://doi.org/10.1080/08853134.1997.10754087>
- Crant, J. M. (2000). Proactive Behavior in Organizations. *Journal of Management*, 26(3), 435–462. <https://doi.org/10.1177/014920630002600304>
- Davenport, T. H., & Prusak, L. (1998). Working Knowledge How Organization Manage What They Know. *Harvard Business School Press*, (January 1998), 1–15. <https://doi.org/10.1145/348772.348775>
- Day, G. S. (1994). The Capabilities of Market-Driven Organizations. *Journal of Marketing*, 58(4), 37. <https://doi.org/10.2307/1251915>
- Dove, R. (1995). Measuring Agility: The Toll of Turmoil. *J. of Applied Manufacturing Systems*, 7(2), 7–10. Retrieved from https://www.researchgate.net/profile/Rick_Dove/publication/248846319_Measuring_agility_The_toll_of_turmoil/links/58948b85a6fdcc45530ef9e7/Measuring-agility-The-toll-of-turmoil.pdf
- Dove, R. (1999). Knowledge management, response ability, and the agile enterprise. *Journal of Knowledge Management*, 3(1), 18–35. <https://doi.org/10.1108/13673279910259367>

- Dove, R. (2005). Agile Enterprise Cornerstones: Knowledge, Values & Response Ability. *Business Agility and Information Technology Diffusion*, 180, 313–330. <https://doi.org/10.1007/b135658>
- Dove, R., Hartman, S., & Benson, S. (1996). An Agile Enterprise Reference Model with a Case Study of Remmele Engineering. *Forum or from Paradigm Shift International*, (December). Retrieved from <http://www.parshift.com/docs/aermodA0.htm>
- Gias, S. (2016). *An Essay on Salesforce Agility: Is the Concept Worthy of Study?* The University of Texas at Arlington.
- Gren, L., Torkar, R., & Feldt, R. (n.d.). The Prospects of a Quantitative Measurement of Agility: A Validation Study on an Agile Maturity Model - Semantic Scholar. Retrieved June 11, 2018, from http://www.robertfeldt.net/publications/gren_2015_quantitative_agile_measurement.pdf
- Gunasekaran, A. (1999). Agile manufacturing: a framework for research and development. *International Journal of Production Economics*, 62(1), 87–105. [https://doi.org/10.1016/S0925-5273\(98\)00222-9](https://doi.org/10.1016/S0925-5273(98)00222-9)
- Hassan, A. (2012). The Value Proposition Concept in Marketing: How Customers Perceive the Value Delivered by Firms– A Study of Customer Perspectives on Supermarkets in Southampton in the United Kingdom. *International Journal of Marketing Studies*, 4(3), 68–87. <https://doi.org/10.5539/ijms.v4n3p68>
- Heskett, J. L., & Sasser, W. E. (2010). The Service Profit Chain (pp. 19–29). https://doi.org/10.1007/978-1-4419-1628-0_3
- IBM Marketing Cloud. (2017). *10 Key Marketing Trends for 2017 and Ideas for Exceeding Customer Expectations*. Retrieved from <https://public.dhe.ibm.com/common/ssi/ecm/wr/en/wrl12345usen/watson-customer-engagement-watson-marketing-wr-other-papers-and-reports-wrl12345usen-20170719.pdf>
- IMF Blog. (2016). The Euro Area Workforce is Aging, Costing Growth. Retrieved June 7, 2018, from <https://blogs.imf.org/2016/08/17/the-euro-area-workforce-is-aging-costing-growth/>
- Insurance Europe. (2016). *European Insurance in Figures*.
- Insurance Europe. (2018). Total benefits and claims paid. Retrieved May 14, 2018, from

<https://www.insuranceeurope.eu/insurancedata>

- Jones, E., Brown, S. P., Zoltners, A. A., & Weitz, B. A. (2005). The changing environment of selling and sales management? *Journal of Personal Selling and Sales Management*, 25(2), 105. <https://doi.org/10.1080/08853134.2005.10749052>
- Jones, E., Chonko, L. B., Jones, F., & Stevens, C. (2012). *Selling ASAP: Art, Science, Agility, Performance*. Louisiana State University Press. Retrieved from <http://books.google.com/books?hl=en&lr=&id=l8o-lczwu4QC&pgis=1>
- Jones, E., Chonko, L. B., & Roberts, J. A. (2004). Sales force obsolescence: Perceptions from sales and marketing executives of individual, organizational, and environmental factors. *Industrial Marketing Management*. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2003.08.014>
- Kallenbach, S. R., & Sondergeld, E. (2017). *Disruption With a Capital D*.
- Kelly, S., Johnston, P., & Danheiser, S. (2017). *Value-ology: Aligning sales and marketing to shape and deliver profitable customer value propositions. Value-ology: Aligning Sales and Marketing to Shape and Deliver Profitable Customer Value Propositions*. <https://doi.org/10.1007/978-3-319-45626-3>
- Kidd, P. (1995). *Agile manufacturing: forging new frontiers* (1st ed.). Addison-Wesley. Retrieved from <http://dl.acm.org/citation.cfm?id=202027>
- Lambert, D. M., Marmorstein, H., & Sharma, A. (1990). The accuracy of salespersons' perceptions of their customers: Conceptual examination and an empirical study. *Journal of Personal Selling and Sales Management*, 10(1), 1–9. <https://doi.org/10.1080/08853134.1990.10753809>
- Lamberti, L. (2013). Customer centricity: the construct and the operational antecedents. *Journal of Strategic Marketing*. Taylor & Francis. <https://doi.org/10.1080/0965254X.2013.817476>
- Levy, M., & Sharma, A. (1994). Adaptive Selling: The Role of Gender, Age, Sales Experience, and Education. *Journal of Business Research*, 31(1), 39–47. [https://doi.org/10.1016/0148-2963\(94\)90044-2](https://doi.org/10.1016/0148-2963(94)90044-2)
- Mainelli, M., & Manson, B. (2016). Chain Reaction: How Blockchain Technology Might Transform Wholesale Insurance. *Z/Yen Group Limited; PricewaterhouseCoopers*, (July), 1–58. <https://doi.org/10.1017/CBO9780511600982>
- Mallin, M. L. (2016). Developing proactive salespeople – a study and recommendations

- for sales management. *Development and Learning in Organizations: An International Journal*, 30(4), 9–12. <https://doi.org/10.1108/DLO-10-2015-0084>
- McKinsey & Company. (2016). Blockchain in Insurance – Opportunity or Threat?, (July). Retrieved from <https://www.mckinsey.com/industries/financial-services/our-insights/blockchain-in-insurance-opportunity-or-threat>
- Moncrief, W. C., Babakus, E., Cravens, D. W., & Johnston, M. W. (2000). Examining gender differences in field sales organizations. *Journal of Business Research*, 49(3), 245–257. [https://doi.org/10.1016/S0148-2963\(99\)00019-3](https://doi.org/10.1016/S0148-2963(99)00019-3)
- Morris, M. H., Ramon, A., & Teeple, E. (1990). Sales Management as an Entrepreneurial Activity. *The Journal of Personal Selling and Sales Management*, 10(2), 1–15. <https://doi.org/10.2307/40471366>
- Nagel, R. N. (1991). *21st Century Manufacturing Enterprise Strategy Report*. US Defence Technical Information Center. https://doi.org/http://books.google.co.uk/books?id=dSjsn_ECSSsC&pg=PP2&lpg=PP2&dq=Iacocca+Institute,+21st+Century+Manufacturing+Enterprise+Strategy,+Lehigh+University,+Bethlehem,+PA,+1991&source=bl&ots=uvnVNNf99X&sig=n-ssc_wlOQcNtirxsHyi7xUPHbU&hl=en&sa=X&ei=WKHPUj1GMSB
- Nuernberg, D., & Champion de Crespigny, A. (2017). Blockchain in insurance: applications and pursuing a path to adoption. Retrieved from [http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/EY-blockchain-in-insurance/\\$FILE/EY-blockchain-in-insurance.pdf](http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/EY-blockchain-in-insurance/$FILE/EY-blockchain-in-insurance.pdf)
- OECD Insurance and Private Pensions Committee. (2018). *Global Insurance Market Trends*.
- Paulk, M. C., Curtis, B., Chrissis, M. B., & Weber, C. V. (1993). Capability Maturity Model for Software, Version 1.1. *Software, IEEE*, 98(February), 1–26. <https://doi.org/10.1.1.93.1801>
- Price Waterhouse Coopers. (2018). *The Anxious Optimist in the Corner Office*.
- Qin, R., & Nembhard, D. A. (2015). Workforce agility in operations management. *Surveys in Operations Research and Management Science*. <https://doi.org/10.1016/j.sorms.2015.11.001>
- Ragland, C., & Finkle, T. A. (2013). The proactive entrepreneurial nature of salespeople: A model of antecedents and outcomes. In *National Conference in Sales*

Management Proceedings.

- Richards, C. W. (1996). Agile manufacturing: Beyond lean? *Production and Inventory Management Journal*, 37(2), 60. <https://doi.org/http://search.proquest.com/docview/199913527?accountid=8630>
- Rimienė, K. (2011). Supply Chain Agility Concept Evolution (1990-2010). *Economics & Management*, 16, 892–899. Retrieved from <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&profile=ehost&scope=site&authtype=crawler&jrnl=18226515&AN=61822083&h=W7wgSoZQzIGKRSuGIqvyVgQcLUpZxwPfHAu0WkiOB5OTtFMhB0mUABi32ZlpBvwBkfvRP6uVSWhdERjYtK97hA%3D%3D&crl=c>
- Sanchez, L. M., & Nagi, R. (2001). A review of agile manufacturing systems. *International Journal of Production Research*, 39(16), 3561–3600. <https://doi.org/10.1080/00207540110068790>
- Santos Bernardes, E., & Hanna, M. D. (2005). A theoretical review of flexibility, agility and responsiveness in the operations management literature: Toward a conceptual definition of customer responsiveness). *International Journal of Operations & Production Management*, 29(7), 30–53. Retrieved from <https://doi.org/10.1108/01443570910925352>
- Shah, D., Rust, R. T., Parasuraman, A., Staelin, R., & Day, G. S. (2006). The path to customer centricity. *Journal of Service Research*, 9(2), 113–124. <https://doi.org/10.1177/1094670506294666>
- Shamsie, J., Brown, S. L., & Eisenhardt, K. M. (2000). Competing on the Edge: Strategy as Structured Chaos. *Administrative Science Quarterly*, 45(1), 186. <https://doi.org/10.2307/2666992>
- Sharifi, H., Colquhoun, G., Barclay, I., & Dann, Z. (2001). Agile manufacturing: A management and operational framework. *Proceedings of the Institution of Mechanical Engineers, Part B: Journal of Engineering Manufacture*, 215(6), 857–869. <https://doi.org/10.1243/0954405011518647>
- Sharifi, H., & Zhang, Z. (2001). *Agile manufacturing in practice - Application of a methodology*. *International Journal of Operations & Production Management* (Vol. 21). <https://doi.org/10.1108/01443570110390462>
- Sharma, A., Levy, M., & Evanschitzky, H. (2007). The Variance in Sales Performance Explained by the Knowledge Structures of Salespeople. *Journal of Personal Selling*

- & *Sales Management*, 27(2), 169–181. <https://doi.org/10.2753/PSS0885-3134270204>
- Shearer, R. L., & Steger, J. A. (1975). Manpower obsolescence: A new definition and empirical investigation of personal variables. *Academy of Management Journal*, 18(2), 263–275. <https://doi.org/10.2307/255529>
- Sherehiy, B., & Karwowski, W. (2014). The relationship between work organization and workforce agility in small manufacturing enterprises. *International Journal of Industrial Ergonomics*, 44(3), 466–473. <https://doi.org/10.1016/j.ergon.2014.01.002>
- Slater, S. F., & Narver, J. C. (1995). Market Orientation and the Learning Organization. *Journal of Marketing*, 59(3), 63. <https://doi.org/10.2307/1252120>
- Sondergeld, E. (2016). *The Online Sales Channel for Life Insurance*.
- Spillecke, S. B., & Brettel, M. (2013). The impact of sales management controls on the entrepreneurial orientation of the sales department. *European Management Journal*, 31(4), 410–422. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2012.07.002>
- Spiro, R., & Weitz, B. A. (1990). Adaptive Selling: Conceptualization, Measurement, and Nomological Validity. *Journal of Marketing Research*, 27(1), 61–69.
- Storey, J., Emberson, C., & Reade, D. (2005). The barriers to customer responsive supply chain management. *International Journal of Operations & Production Management*, 25(3), 242–260. <https://doi.org/10.1108/01443570510581853>
- Swafford, P. M., Ghosh, S., & Murthy, N. The antecedents of supply chain agility of a firm: Scale development and model testing, 24 *Journal of Operations Management* § (2006). <https://doi.org/10.1016/j.jom.2005.05.002>
- Swiss Re. (2017). Technology and insurance: themes and challenges. *Sigma Expertise*, (June), 1–32. Retrieved from http://media.swissre.com/documents/expertise_publication_technology_and_insurance_themes_and_challenges.pdf
- Swiss Re Institute. (2018). sigma world insurance database. Retrieved from <http://www.sigma-explorer.com/>
- Tzokas, N., & Saren, M. (1999). Value Transformation in Relationship Marketing. *Australasian Marketing Journal (AMJ)*, 7(1), 52–62. [https://doi.org/10.1016/S1441-3582\(99\)70202-8](https://doi.org/10.1016/S1441-3582(99)70202-8)

- Underwriter.gr. (2015). Οι Ασφαλιστές “σκοτώνουν” τις γυναίκες τους; Retrieved June 11, 2018, from <https://underwriter.gr/oi-ασφαλιστές-σκοτώνουν-τις-γυναίκες/>
- Van Hoek, R. I., Harrison, A., & Christopher, M. (2001). Measuring agile capabilities in the supply chain. *International Journal of Operations & Production Management* *International Journal of Operations & Production Management* *International Journal of Operations & Production Management*, 21(12), 126–148. Retrieved from <https://doi.org/10.1108/01443570110358495>
- Vokurka, R. J., & Fliedner, G. (1998). The journey toward agility. *Industrial Management & Data Systems The TQM Magazine International Journal of Operations & Production Management* *Industrial Management & Data Systems*, 98(984). Retrieved from <https://doi.org/10.1108/02635579810219336>
- Wadhwa Rao, S. K. (2003). Flexibility and Agility For Enterprise Synchronization: Knowledge and Innovation Management Towards. *Studies in Informatics and Control*, 12(2), 111–128. Retrieved from <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.196.1838&rep=rep1&type=pdf>
- Weitz, B. A. (1981). Effectiveness in Sales Interactions: A Contingency Framework. *Journal of Marketing*, 45(1), 85–103. <https://doi.org/10.2307/1251723>
- Yusuf, Y. Y., Sarhadi, M., & Gunasekaran, A. (1999). Agile manufacturing: the drivers, concepts and attributes. *International Journal of Production Economics*, 62(1), 33–43. [https://doi.org/10.1016/S0925-5273\(98\)00219-9](https://doi.org/10.1016/S0925-5273(98)00219-9)
- Αθανασιάδης, Α., & Σταυράκη, Σ. (2017). Ο Δείκτης Τιμών Υγείας της ΕΛΣΤΑΤ και το κόστος της Ιδιωτικής Ασφάλισης Υγείας. Αθήνα: Ίδρυμα Οικονομικών και Βιομηχανικών Ερευνών.
- Ένωση Ασφαλιστικών Εταιριών Ελλάδος. (2016). *Στατιστικά Στοιχεία Ασφαλίσεων Ζωής 2016 - Παρουσίαση αποτελεσμάτων*. Αθήνα.
- Επιτροπή Διεθνών Σχέσεων του ΣΕΜΑ. (2017). Cyber Insurance: Πως επιδρά στην αγορά η αλλαγή της νομοθεσίας. Retrieved November 10, 2017, from <http://www.sema.gr/gr/el/articles/cyber-insurance-pos-epidra-stin-agora-i-allagi-tis-nomothesias>
- Ερμείδου, Έ. (2017). Interamerican: Ποια η ώρα της αλήθειας για μία ασφαλιστική; Retrieved from <https://insuranceworld.gr/43719/apopseis/synenteukseis/f-liapakis-antagonismos-ke-sybiesi-tis-kerdoforias-odigoun-ston-psifiako-metaschimatismo/>

- Ευρωπαϊκό Κοινοβούλιο & Συμβούλιο της ΕΕ. (2016). Οδηγία (ΕΕ) 2016/97 σχετικά με τη διανομή ασφαλιστικών προϊόντων. Retrieved November 11, 2017, from <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/EL/TXT/HTML/?uri=CELEX:32016L0097&from=en>
- Κατσαγάνης, Δ. (2018). Παράθυρο στην ιδιωτική υγεία μέσω επαγγελματικών ταμείων. Retrieved June 4, 2018, from <http://www.capital.gr/oikonomia/3280673/parathurostin-idiotiki-ugeia-meso-epaggelmatikon-tameion>
- Κοτζαμάνης, Σ. (2018a). Ασφαλιστικές: Κέρδη 1,5 δισ. ευρώ την τελευταία πενταετία! Retrieved June 1, 2018, from <http://www.euro2day.gr/news/economy/article/1584931/asfalistikes-kerdisan-15-dis-eyro-thn-teleytaia-pe.html>
- Κοτζαμάνης, Σ. (2018b). Τι αλλάζει στα ασφαλιστικά συμβόλαια υγείας. Retrieved from <http://www.euro2day.gr/news/economy/article/1604589/ti-allazei-sta-asfalistika-symvolaia-ygeias.html>
- Κοτζαμάνης, Σ. (2018c). Φοροκαταιγίδα στις ασφαλιστικές εταιρείες. Retrieved June 5, 2018, from <http://www.euro2day.gr/news/economy/article/1554654/forokataigida-trietias-stis-asfalistikes-etaireies.html>
- Ρόκας, Ι. Κ. (2006). *Ιδιωτική Ασφάλιση - Δίκαιο της ασφαλιστικής σύμβασης και της ασφαλιστικής επιχείρησης* (11th ed.). Κομοτηνή: Αντ. Ν. Σακκούλας.
- Σαλούρου, Ρ. (2018). 30 δισ. ευρώ ετησίως «δίνουν» οι εργαζόμενοι για 2,7 εκατ. συνταξιούχους. Retrieved from <http://www.kathimerini.gr/957236/article/oikonomia/ellhnikh-oikonomia/30-dis-eyrw-ethsiws-dinoyi-oi-ergazomenoi-gia-27-ekat-syntaxiougchoys>
- Τράπεζα της Ελλάδος. (2018). Ετήσια στοιχεία ισοζυγίου πληρωμών. Retrieved June 5, 2018, from <https://www.bankofgreece.gr/pages/el/statistics/externalsector/balance/basic.aspx>
- Φασόης, Ι., & Σταθόπουλος, Κ. (2016). *Οικονομικά στοιχεία ασφαλιστικών επιχειρήσεων 2016*.
- Φασόης, Ι., & Σταθόπουλος, Κ. (2017). *Ετήσια Στατιστική Έκθεση 2016*. Αθήνα. Retrieved from http://www.eaee.gr/cms/sites/default/files/annual_stat_report_2016_gr.pdf

Παράρτημα Α – Ερωτηματολόγιο (Αγγλικά)

A. Salesperson Agility Needs

A.1. Salesperson

1. I often design value propositions based on changing customer needs and wants.
2. I continuously seek opportunities that can add value to customer relationships.
3. I am prepared to reconfigure my sales strategies and tactics as needed.
4. I develop strong relationships with supply-chain members.
5. I am proficient at develop analyzing customers problems and offering solutions.
6. I have a strong understanding marketplace dynamics and customer needs.
7. I continuously strive to build long-term relationships with customers.
8. I anticipate changes in the competitive customer marketplace and create sales strategies and tactics based on these changes.
9. I think and act in entrepreneurial ways.
10. I continuously seek to improve my ability to create, manage, and disseminate knowledge.
11. I place a high value on the coaching, advice, and information that can be received from others in the sales organization.
12. I place a high value on the coaching, advice, and information that can be received from my customers.
13. I continuously monitor and adjust my activities with customers to provide better value.
14. I often use business intelligence and analytics to respond to market changes.
15. I effectively manage limited resources in order to meet my customers' expectations.
16. I am actively involved in continuous product/service innovation processes.
17. I am good at anticipating changes in what my customers need before they even ask.

A.2. Time

1. It takes me a long time to identify change.
2. It takes me a long time to evaluate change.
3. It takes me a long time to react to change.
4. It takes me a long time to promote changes to my customers.

A.3. Ease

1. It is difficult for me to enact change.
2. It is difficult for me to convince customers of needed change.
3. It is difficult for me to convince suppliers of needed change.
4. It is difficult for me to convince other company personnel of needed change.

A.4. Range

1. I am capable of effecting many types of change successfully.
2. I am capable of adjusting to varying customer buying styles.
3. I have the ability to maintain productivity during low and high demand times.
4. I have the ability to offer a wide range of cost effective solutions to customers.
5. I have the ability to modify value propositions when offering customer solutions.
6. I have the ability to suggest product configurations to customers.

B. Change Proficiency

Which of the following statements best describes how you approach change?

- a. I work overtime, make many solution attempts, operate according to the fad-of-the-day, fight many fires, and expedite.
- b. I typically work on the existing knowledge that is subjective and lessons learned from past change activities.
- c. I use formal change processes with procedures documented to be successful by my organization.
- d. I have an evolving knowledge base of change strategies and tactics and have a strong appreciation for the insights provided by others.
- e. I understand that knowledge of strategies and tactics alone is not sufficient and so I need a principle-based change.

Παράρτημα Β – Ερωτηματολόγιο (Ελληνική μετάφραση)

1. Προτείνω συχνά προτάσεις αξίας που βασίζονται στις μεταβαλλόμενες ανάγκες και επιθυμίες των πελατών.
2. Επιδιώκω συχνά ευκαιρίες που μπορούν να προσθέσουν αξία στις σχέσεις μου με τους πελάτες.
3. Είμαι προετοιμασμένος να αναπροσαρμόζω τις στρατηγικές πωλήσεων και τις τακτικές μου ανάλογα με τις ανάγκες.
4. Αναπτύσσω ισχυρούς δεσμούς με τα στελέχη των ασφαλιστικών εταιριών με τις οποίες συνεργάζομαι.
5. Έχω άριστη γνώση στο να αναλύω τα προβλήματα των πελατών και να προσφέρω λύσεις.
6. Διαθέτω σε υψηλό βαθμό αντίληψη της δυναμικής της αγοράς και των αναγκών των πελατών.
7. Προσπαθώ σε συνεχή βάση να αναπτύσσω μακροχρόνιες σχέσεις με τους πελάτες.
8. Προβλέπω τις αλλαγές στον ανταγωνισμό και αναπτύσσω στρατηγικές πωλήσεων και τακτικές με βάση αυτές τις αλλαγές.
9. Σκέφτομαι και ενεργώ με επιχειρηματικούς τρόπους.
10. Επιδιώκω συνεχώς να βελτιώνω την ικανότητά μου για δημιουργία, διαχείριση και διάδοση των γνώσεων.
11. Δίνω μεγάλη σημασία στην καθοδήγηση, τη συμβουλευτική και στις πληροφορίες που μπορώ να λαμβάνω από άλλους στο γραφείο πωλήσεων.
12. Δίνω μεγάλη σημασία στην καθοδήγηση, τη συμβουλευτική και στις πληροφορίες που μπορώ να λαμβάνω από τους πελάτες μου.
13. Παρακολουθώ συνεχώς και προσαρμόζω τις παρεχόμενες υπηρεσίες μου προς τους πελάτες ώστε να προσδίδω σε αυτές υψηλότερη αξία.
14. Χρησιμοποιώ συχνά επιχειρησιακά δεδομένα και στατιστικά στοιχεία για να ανταποκριθώ στις αλλαγές της αγοράς.
15. Μπορώ και διαχειρίζομαι αποτελεσματικά περιορισμένους πόρους προκειμένου να ανταποκριθώ στις προσδοκίες των πελατών.
16. Εμπλέκομαι ενεργά σε διαδικασίες συνεχούς ανάπτυξης καινοτόμων προϊόντων και υπηρεσιών.
17. Είμαι καλός στην πρόβλεψη αλλαγών που χρειάζονται οι πελάτες μου πριν καν μου το ζητήσουν οι ίδιοι.

18. Μου παίρνει πολύ χρόνο να εντοπίζω τις αλλαγές.
19. Μου παίρνει πολύ χρόνο να αξιολογώ τις αλλαγές.
20. Μου παίρνει πολύ χρόνο να αντιδρώ στις αλλαγές.
21. Μου παίρνει πολύ χρόνο να προωθώ τις αλλαγές στους πελάτες μου.
22. Μου είναι δύσκολο να εφαρμόζω τις αλλαγές.
23. Μου είναι δύσκολο να πείσω τους πελάτες για τις απαιτούμενες αλλαγές.
24. Μου είναι δύσκολο να πείσω τα στελέχη της εταιρίας μου για τις απαιτούμενες αλλαγές.
25. Μου είναι δύσκολο να πείσω τους συναδέλφους για τις απαιτούμενες αλλαγές.
26. Έχω την ικανότητα να πραγματοποιώ με επιτυχία πολλά είδη αλλαγών.
27. Έχω την ικανότητα να προσαρμόζομαι σε διάφορα αγοραστικά στυλ πελατών.
28. Έχω την ικανότητα να διατηρώ παραγωγικότητα σε περιόδους τόσο χαμηλής ζήτησης, όσο και υψηλής.
29. Έχω την ικανότητα να προσφέρω μια μεγάλη γκάμα αποδοτικών λύσεων στους πελάτες.
30. Έχω την ικανότητα να διαμορφώνω, με ευελιξία, προτάσεις κατά την παρουσίαση λύσεων στους πελάτες.
31. Έχω την ικανότητα να προτείνω παραμετροποιήσεις (αλλαγές στα χαρακτηριστικά) προϊόντων σε πελάτες.
32. Ποια δήλωση από τις παρακάτω περιγράφει καλύτερα το πώς προσεγγίζετε την αλλαγή;
 - a. Εργάζομαι υπερωριακά, κάνω πολλές προσπάθειες εξεύρεσης λύσης, λειτουργώ στη δουλειά σύμφωνα με τις απαιτήσεις της κάθε ημέρας, διαχειρίζομαι προβλήματα που προκύπτουν και ενεργώ άμεσα.
 - b. Συνήθως εργάζομαι πάνω στις υφιστάμενες προσωπικές μου γνώσεις αλλά και πάνω στα διδάγματα που αντλούνται από τις δραστηριότητες του παρελθόντος.
 - c. Χρησιμοποιώ συνήθεις διαδικασίες με τεκμηριωμένες (δοκιμασμένες) μεθόδους που οδηγούν στην επιτυχία, στο γραφείο μου και στην εταιρία μου.
 - d. Έχω μια εξελισσόμενη βάση γνώσεων των στρατηγικών και των τακτικών αλλαγής και έχω μια βαθιά εκτίμηση για τις γνώσεις που παρέχουν οι άλλοι.
 - e. Αντιλαμβάνομαι ότι η γνώση των στρατηγικών και των τακτικών από μόνη της δεν επαρκεί και, συνεπώς, χρειάζεται να αποδέχομαι αλλαγές, βασισμένες πάνω σε θεμελιώδεις αρχές.

Παράρτημα Γ – Πίνακες Στατιστικής Ανάλυσης

Ανάλυση Παραγόντων (Factor Analysis)

Factor Analysis

| | | Notes |
|------------------------|--------------------------------|---|
| Output Created | | 10-MAY-2018 19:18:18 |
| Comments | | |
| Input | Data | C:\Users\user\Desktop\Agility data.sav |
| | Active Dataset | DataSet1 |
| | Filter | <none> |
| | Weight | <none> |
| | Split File | <none> |
| | N of Rows in Working Data File | 199 |
| Missing Value Handling | Definition of Missing | MISSING=EXCLUDE: User-defined missing values are treated as missing. |
| | Cases Used | LISTWISE: Statistics are based on cases with no missing values for any variable used. |

| | | |
|-------------------|-------------------------|---|
| Syntax | | FACTOR /VARIABLES item1 item2 item4 item5 item6 item7 item8 item9 item11 item13 item14 item15 item16 item17 item18 item19 item20 item21 item22 item23 item24 item25 item26 item27 item28 item29 item30 item31 /MISSING LISTWISE /ANALYSIS item1 item2 item4 item5 item6 item7 item8 item9 item11 item13 item14 item15 item16 item17 item18 item19 item20 item21 item22 item23 item24 item25 item26 item27 item28 item29 item30 item31 /PRINT INITIAL KMO EXTRACTION ROTATION /FORMAT SORT BLANK(.35) /CRITERIA MINEIGEN(1) ITERATE(25) /EXTRACTION PC /CRITERIA ITERATE(25) /ROTATION VARIMAX /SAVE REG(ALL) /METHOD=CORRELATION. |
| Resources | Processor Time | 00:00:00,06 |
| | Elapsed Time | 00:00:00,29 |
| | Maximum Memory Required | 98784 (96,469K) bytes |
| Variables Created | FAC1_1 | Component score 1 |
| | FAC2_1 | Component score 2 |
| | FAC3_1 | Component score 3 |
| | FAC4_1 | Component score 4 |
| | FAC5_1 | Component score 5 |
| | FAC6_1 | Component score 6 |
| | FAC7_1 | Component score 7 |

KMO and Bartlett's Test

| | | |
|--|--------------------|----------|
| Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy. | | 0,830 |
| Bartlett's Test of Sphericity | Approx. Chi-Square | 2419,853 |
| | df | 378 |
| | Sig. | 0,000 |

Communalities

| | Initial | Extraction |
|--------|---------|------------|
| item 1 | 1,000 | 0,494 |
| item 2 | 1,000 | 0,587 |
| item 4 | 1,000 | 0,465 |
| item 5 | 1,000 | 0,607 |

| | | |
|---------|-------|-------|
| item 6 | 1,000 | 0,620 |
| item 7 | 1,000 | 0,631 |
| item 8 | 1,000 | 0,540 |
| item 9 | 1,000 | 0,543 |
| item 11 | 1,000 | 0,672 |
| item 13 | 1,000 | 0,555 |
| item 14 | 1,000 | 0,631 |
| item 15 | 1,000 | 0,430 |
| item 16 | 1,000 | 0,610 |
| item 17 | 1,000 | 0,613 |
| item 18 | 1,000 | 0,730 |
| item 19 | 1,000 | 0,811 |
| item 20 | 1,000 | 0,812 |
| item 21 | 1,000 | 0,752 |
| item 22 | 1,000 | 0,636 |
| item 23 | 1,000 | 0,652 |
| item 24 | 1,000 | 0,710 |
| item 25 | 1,000 | 0,746 |
| item 26 | 1,000 | 0,659 |
| item 27 | 1,000 | 0,606 |
| item 28 | 1,000 | 0,560 |
| item 29 | 1,000 | 0,733 |
| item 30 | 1,000 | 0,694 |
| item 31 | 1,000 | 0,658 |

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Total Variance Explained

| Comp | Initial Eigenvalues | | | Extraction Sums of Squared Loadings | | | Rotation Sums of Squared Loadings | | |
|------|---------------------|----------|---------|-------------------------------------|----------|---------|-----------------------------------|----------|---------|
| | Total | % of Var | Cumul % | Total | % of Var | Cumul % | Total | % of Var | Cumul % |
| 1 | 7,079 | 25,283 | 25,283 | 7,079 | 25,283 | 25,283 | 3,462 | 12,365 | 12,365 |
| 2 | 3,712 | 13,258 | 38,541 | 3,712 | 13,258 | 38,541 | 3,105 | 11,091 | 23,455 |
| 3 | 1,779 | 6,355 | 44,896 | 1,779 | 6,355 | 44,896 | 2,621 | 9,359 | 32,814 |
| 4 | 1,710 | 6,106 | 51,002 | 1,710 | 6,106 | 51,002 | 2,326 | 8,306 | 41,121 |
| 5 | 1,309 | 4,674 | 55,675 | 1,309 | 4,674 | 55,675 | 2,300 | 8,213 | 49,334 |
| 6 | 1,112 | 3,973 | 59,648 | 1,112 | 3,973 | 59,648 | 2,018 | 7,207 | 56,540 |
| 7 | 1,056 | 3,773 | 63,421 | 1,056 | 3,773 | 63,421 | 1,926 | 6,880 | 63,421 |
| 8 | 0,982 | 3,508 | 66,929 | | | | | | |
| 9 | 0,891 | 3,183 | 70,112 | | | | | | |

| | | | | | | | | | |
|----|-------|-------|---------|--|--|--|--|--|--|
| 10 | 0,772 | 2,757 | 72,869 | | | | | | |
| 11 | 0,737 | 2,631 | 75,500 | | | | | | |
| 12 | 0,698 | 2,494 | 77,993 | | | | | | |
| 13 | 0,644 | 2,299 | 80,292 | | | | | | |
| 14 | 0,625 | 2,231 | 82,523 | | | | | | |
| 15 | 0,574 | 2,051 | 84,574 | | | | | | |
| 16 | 0,512 | 1,830 | 86,404 | | | | | | |
| 17 | 0,502 | 1,792 | 88,196 | | | | | | |
| 18 | 0,446 | 1,593 | 89,790 | | | | | | |
| 19 | 0,436 | 1,556 | 91,346 | | | | | | |
| 20 | 0,410 | 1,463 | 92,808 | | | | | | |
| 21 | 0,360 | 1,287 | 94,095 | | | | | | |
| 22 | 0,300 | 1,073 | 95,168 | | | | | | |
| 23 | 0,283 | 1,010 | 96,178 | | | | | | |
| 24 | 0,259 | 0,926 | 97,104 | | | | | | |
| 25 | 0,254 | 0,907 | 98,010 | | | | | | |
| 26 | 0,217 | 0,776 | 98,786 | | | | | | |
| 27 | 0,181 | 0,647 | 99,433 | | | | | | |
| 28 | 0,159 | 0,567 | 100,000 | | | | | | |

Component Matrix^a

| | Component | | | | | | |
|---------|-----------|--------|--------|--------|-------|--------|-------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| item 6 | 0,634 | | | | | | |
| item 28 | 0,632 | | | -0,361 | | | |
| item 27 | 0,619 | | | | | | |
| item 29 | 0,607 | | -0,424 | | 0,414 | | |
| item 30 | 0,606 | | -0,417 | | 0,365 | | |
| item 5 | 0,590 | | | | | | |
| item 26 | 0,587 | | | -0,421 | | | |
| item 13 | 0,577 | | | 0,364 | | | |
| item 8 | 0,569 | -0,375 | | | | | |
| item 14 | 0,569 | | | | | | |
| item 9 | 0,562 | | | | | | |
| item 23 | 0,559 | | 0,356 | | | | |
| item 22 | 0,549 | 0,452 | | | | | |
| item 2 | 0,504 | | | 0,441 | | | |
| item 7 | 0,432 | | | 0,383 | | -0,361 | 0,364 |
| item 15 | 0,397 | | | | | | |

| | | | | | | | |
|---------|-------|--------|--------|-------|--|-------|--------|
| item 19 | | 0,732 | | | | | |
| item 20 | 0,425 | 0,714 | | | | | |
| item 21 | 0,425 | 0,705 | | | | | |
| item 18 | 0,393 | 0,691 | | | | | |
| item 4 | 0,360 | -0,385 | | | | | |
| item 24 | | | 0,571 | | | | |
| item 31 | 0,470 | | -0,566 | | | | |
| item 25 | 0,423 | 0,392 | 0,550 | | | | |
| item 11 | 0,399 | | | 0,506 | | | -0,360 |
| item 1 | 0,356 | | | 0,382 | | | |
| item 16 | 0,436 | -0,359 | | | | 0,484 | |
| item 17 | 0,476 | | | | | | 0,496 |

Extraction Method: Principal Component Analysis.

a. 7 components extracted.

Rotated Component Matrix^a

| | Component | | | | | | |
|---------|-----------|-------|-------|-------|-------|---|-------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| item 19 | 0,891 | | | | | | |
| item 20 | 0,877 | | | | | | |
| item 21 | 0,824 | | | | | | |
| item 18 | 0,811 | | | | | | |
| item 26 | | 0,716 | | | | | |
| item 5 | | 0,646 | | | 0,380 | | |
| item 6 | | 0,607 | | | | | |
| item 15 | | 0,555 | | | | | |
| item 27 | | 0,530 | 0,474 | | | | |
| item 28 | | 0,493 | 0,471 | | | | |
| item 29 | | | 0,804 | | | | |
| item 30 | | | 0,772 | | | | |
| item 31 | | | 0,765 | | | | |
| item 25 | | | | 0,822 | | | |
| item 24 | | | | 0,818 | | | |
| item 23 | | 0,448 | | 0,601 | | | |
| item 22 | 0,418 | 0,374 | | 0,498 | | | |
| item 7 | | | | | 0,742 | | |
| item 1 | | | | | 0,612 | | |
| item 2 | | | | | 0,604 | | 0,418 |
| item 13 | | | | | 0,585 | | |

| | | | | | | |
|---------|--|-------|--|--|--|-------|
| item 16 | | | | | | 0,677 |
| item 17 | | | | | | 0,671 |
| item 4 | | | | | | 0,481 |
| item 8 | | 0,422 | | | | 0,460 |
| item 11 | | | | | | 0,762 |
| item 14 | | 0,412 | | | | 0,572 |
| item 9 | | | | | | 0,566 |

Extraction Method: Principal Component Analysis.
Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.^a

a. Rotation converged in 9 iterations.

Component Transformation Matrix

| Component | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
|-----------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|
| 1 | 0,328 | 0,537 | 0,437 | 0,291 | 0,368 | 0,310 | 0,310 |
| 2 | 0,788 | -0,183 | 0,021 | 0,334 | -0,256 | -0,360 | -0,198 |
| 3 | -0,187 | 0,070 | -0,633 | 0,723 | 0,044 | 0,060 | 0,179 |
| 4 | 0,264 | -0,499 | -0,221 | -0,224 | 0,593 | -0,072 | 0,475 |
| 5 | -0,386 | -0,449 | 0,595 | 0,454 | 0,060 | -0,267 | 0,119 |
| 6 | 0,107 | -0,278 | 0,065 | -0,021 | -0,615 | 0,514 | 0,514 |
| 7 | 0,082 | -0,380 | 0,030 | 0,156 | 0,253 | 0,656 | -0,574 |

Extraction Method: Principal Component Analysis.
Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

Ανάλυση Διασποράς με έναν παράγοντα (One way Analysis of Variance)

Είδος συνεργασίας

| Notes | | |
|------------------------|--------------------------------|--|
| Output Created | | 10-MAY-2018 19:21:08 |
| Comments | | |
| Input | Data | C:\Users\user\Desktop\Agility data.sav |
| | Active Dataset | DataSet1 |
| | Filter | <none> |
| | Weight | <none> |
| | Split File | <none> |
| | N of Rows in Working Data File | 199 |
| Missing Value Handling | Definition of Missing | User-defined missing values are treated as missing. |
| | Cases Used | Statistics for each analysis are based on cases with no missing data for any variable in the analysis. |
| Syntax | | <pre> ONEWAY FAC1_1 FAC2_1 FAC3_1 FAC4_1 FAC5_1 FAC6_1 FAC7_1 BY Είδοςσυνεργασίας /STATISTICS DESCRIPTIVES HOMOGENEITY /MISSING ANALYSIS. </pre> |
| Resources | Processor Time | 00:00:00,03 |
| | Elapsed Time | 00:00:00,03 |

Descriptives

| | | N | Mean | Std. Deviation | Std. Error | 95% Confidence Interval for Mean | | Minimum | Maximum |
|------------------------------------|--------|-----|--------|----------------|------------|----------------------------------|-------------|---------|---------|
| | | | | | | Lower Bound | Upper Bound | | |
| REGR factor score 1 for analysis 1 | Agency | 141 | 0,115 | 0,883 | 0,074 | -0,032 | 0,262 | -2,282 | 2,057 |
| | Broker | 58 | -0,281 | 1,202 | 0,158 | -0,597 | 0,036 | -2,782 | 1,996 |
| | Total | 199 | 0,000 | 1,000 | 0,071 | -0,140 | 0,140 | -2,782 | 2,057 |
| REGR factor score 2 for analysis 1 | Agency | 141 | -0,014 | 0,959 | 0,081 | -0,174 | 0,146 | -3,203 | 2,545 |
| | Broker | 58 | 0,034 | 1,102 | 0,145 | -0,256 | 0,324 | -2,259 | 3,347 |
| | Total | 199 | 0,000 | 1,000 | 0,071 | -0,140 | 0,140 | -3,203 | 3,347 |
| REGR factor score 3 for analysis 1 | Agency | 141 | 0,018 | 0,895 | 0,075 | -0,131 | 0,167 | -3,259 | 1,808 |
| | Broker | 58 | -0,045 | 1,227 | 0,161 | -0,367 | 0,278 | -3,469 | 2,361 |
| | Total | 199 | 0,000 | 1,000 | 0,071 | -0,140 | 0,140 | -3,469 | 2,361 |
| REGR factor score 4 for analysis 1 | Agency | 141 | 0,020 | 0,988 | 0,083 | -0,144 | 0,185 | -2,525 | 2,630 |
| | Broker | 58 | -0,049 | 1,035 | 0,136 | -0,321 | 0,223 | -2,156 | 2,651 |
| | Total | 199 | 0,000 | 1,000 | 0,071 | -0,140 | 0,140 | -2,525 | 2,651 |
| REGR factor score 5 for analysis 1 | Agency | 141 | 0,027 | 1,000 | 0,084 | -0,140 | 0,193 | -2,758 | 2,092 |
| | Broker | 58 | -0,065 | 1,006 | 0,132 | -0,329 | 0,200 | -2,414 | 1,743 |
| | Total | 199 | 0,000 | 1,000 | 0,071 | -0,140 | 0,140 | -2,758 | 2,092 |
| REGR factor score 6 for analysis 1 | Agency | 141 | -0,108 | 1,056 | 0,089 | -0,284 | 0,068 | -3,044 | 2,556 |
| | Broker | 58 | 0,262 | 0,796 | 0,105 | 0,052 | 0,471 | -1,584 | 2,415 |
| | Total | 199 | 0,000 | 1,000 | 0,071 | -0,140 | 0,140 | -3,044 | 2,556 |
| REGR factor score 7 for analysis 1 | Agency | 141 | 0,041 | 0,887 | 0,075 | -0,107 | 0,188 | -2,182 | 1,741 |
| | Broker | 58 | -0,099 | 1,237 | 0,162 | -0,424 | 0,226 | -4,755 | 1,905 |
| | Total | 199 | 0,000 | 1,000 | 0,071 | -0,140 | 0,140 | -4,755 | 1,905 |

Test of Homogeneity of Variances

| | Levene Statistic | df1 | df2 | Sig. |
|------------------------------------|------------------|-----|-----|-------|
| REGR factor score 1 for analysis 1 | 13,993 | 1 | 197 | 0,000 |
| REGR factor score 2 for analysis 1 | 0,908 | 1 | 197 | 0,342 |
| REGR factor score 3 for analysis 1 | 8,339 | 1 | 197 | 0,004 |
| REGR factor score 4 for analysis 1 | 0,019 | 1 | 197 | 0,889 |
| REGR factor score 5 for analysis 1 | 0,022 | 1 | 197 | 0,882 |
| REGR factor score 6 for analysis 1 | 4,659 | 1 | 197 | 0,032 |
| REGR factor score 7 for analysis 1 | 4,974 | 1 | 197 | 0,027 |

ANOVA

| | | Sum of Squares | df | Mean Square | F | Sig. |
|------------------------------------|----------------|----------------|-----|-------------|-------|-------|
| REGR factor score 1 for analysis 1 | Between Groups | 6,447 | 1 | 645% | 6,630 | 0,011 |
| | Within Groups | 191,553 | 197 | 97% | | |
| | Total | 198,000 | 198 | | | |
| REGR factor score 2 for analysis 1 | Between Groups | 0,094 | 1 | 9% | 0,094 | 0,76 |
| | Within Groups | 197,906 | 197 | 100% | | |
| | Total | 198,000 | 198 | | | |
| REGR factor score 3 for analysis 1 | Between Groups | 0,163 | 1 | 16% | 0,162 | 0,69 |
| | Within Groups | 197,837 | 197 | 100% | | |
| | Total | 198,000 | 198 | | | |
| REGR factor score 4 for analysis 1 | Between Groups | 0,199 | 1 | 20% | 0,198 | 0,66 |
| | Within Groups | 197,801 | 197 | 100% | | |
| | Total | 198,000 | 198 | | | |
| REGR factor score 5 for analysis 1 | Between Groups | 0,343 | 1 | 34% | 0,341 | 0,56 |
| | Within Groups | 197,657 | 197 | 100% | | |
| | Total | 198,000 | 198 | | | |
| REGR factor score 6 for analysis 1 | Between Groups | 5,609 | 1 | 561% | 5,743 | 0,02 |
| | Within Groups | 192,391 | 197 | 98% | | |
| | Total | 198,000 | 198 | | | |
| REGR factor score 7 for analysis 1 | Between Groups | 0,800 | 1 | 80% | 0,799 | 0,37 |
| | Within Groups | 197,200 | 197 | 100% | | |
| | Total | 198,000 | 198 | | | |

Έτη εμπειρίας στον ασφαλιστικό χώρο

Notes

| | | |
|------------------------|---|--|
| Output Created | | 10-MAY-2018 19:21:29 |
| Comments | | |
| Input | Data | C:\Users\user\Desktop\Agility data.sav |
| | Active Dataset | DataSet1 |
| | Filter | <none> |
| | Weight | <none> |
| | Split File | <none> |
| | N of Rows in Working Data File | 199 |
| Missing Value Handling | Definition of Missing | User-defined missing values are treated as missing. |
| | Cases Used | Statistics for each analysis are based on cases with no missing data for any variable in the analysis. |
| Syntax | <pre>ONEWAY FAC1_1 FAC2_1 FAC3_1 FAC4_1 FAC5_1 FAC6_1 FAC7_1 BY Έτηεμπειρίαςστονασφαλιστικόχώρο /STATISTICS DESCRIPTIVES HOMOGENEITY /MISSING ANALYSIS.</pre> | |
| Resources | Processor Time | 00:00:00,02 |
| | Elapsed Time | 00:00:00,02 |

Descriptives

| | | N | Mean | Std. Deviation | Std. Error | 95% Confidence Interval for Mean | | Minimum | Maximum |
|------------------------------------|-------------|-----|--------|----------------|------------|----------------------------------|-------------|---------|---------|
| | | | | | | Lower Bound | Upper Bound | | |
| REGR factor score 1 for analysis 1 | 1 -3 | 4 | 0,614 | 0,339 | 0,169 | 0,075 | 1,153 | 0,263 | 1,061 |
| | 4 - 10 | 72 | 0,114 | 0,977 | 0,115 | -0,116 | 0,343 | -2,782 | 1,694 |
| | 11 - 20 | 48 | -0,035 | 0,962 | 0,139 | -0,314 | 0,244 | -2,267 | 1,559 |
| | 21 - 30 | 59 | -0,033 | 0,980 | 0,128 | -0,288 | 0,223 | -2,324 | 2,057 |
| | 31 - 40 | 14 | -0,490 | 1,342 | 0,359 | -1,265 | 0,284 | -2,600 | 0,866 |
| | πάνω από 40 | 2 | -0,079 | 1,173 | 0,829 | -10,614 | 10,457 | -0,908 | 0,751 |
| | Total | 199 | 0,000 | 1,000 | 0,071 | -0,140 | 0,140 | -2,782 | 2,057 |
| REGR factor score | 1 -3 | 4 | 0,126 | 1,795 | 0,897 | -2,730 | 2,982 | -1,947 | 2,415 |
| | 4 - 10 | 72 | -0,250 | 1,070 | 0,126 | -0,501 | 0,002 | -3,203 | 2,026 |

| | | | | | | | | | |
|------------------------------------|-------------|-----|--------|-------|-------|---------|--------|--------|-------|
| 2 for analysis 1 | 11 - 20 | 48 | -0,083 | 0,879 | 0,127 | -0,338 | 0,173 | -2,259 | 2,545 |
| | 21 - 30 | 59 | 0,231 | 0,833 | 0,108 | 0,014 | 0,448 | -1,322 | 2,018 |
| | 31 - 40 | 14 | 0,460 | 1,176 | 0,314 | -0,219 | 1,139 | -1,423 | 3,347 |
| | πάνω από 40 | 2 | 0,693 | 0,747 | 0,528 | -6,018 | 7,405 | 0,165 | 1,221 |
| | Total | 199 | 0,000 | 1,000 | 0,071 | -0,140 | 0,140 | -3,203 | 3,347 |
| REGR factor score 3 for analysis 1 | 1 - 3 | 4 | -0,708 | 0,915 | 0,457 | -2,164 | 0,748 | -1,618 | 0,305 |
| | 4 - 10 | 72 | 0,178 | 1,004 | 0,118 | -0,058 | 0,414 | -3,259 | 1,745 |
| | 11 - 20 | 48 | -0,198 | 0,868 | 0,125 | -0,450 | 0,054 | -2,171 | 2,361 |
| | 21 - 30 | 59 | -0,003 | 1,030 | 0,134 | -0,271 | 0,265 | -3,309 | 1,766 |
| | 31 - 40 | 14 | -0,073 | 1,211 | 0,324 | -0,773 | 0,626 | -3,469 | 1,331 |
| | πάνω από 40 | 2 | 0,358 | 1,238 | 0,875 | -10,764 | 11,481 | -0,517 | 1,233 |
| | Total | 199 | 0,000 | 1,000 | 0,071 | -0,140 | 0,140 | -3,469 | 2,361 |
| REGR factor score 4 for analysis 1 | 1 - 3 | 4 | -0,423 | 1,098 | 0,549 | -2,170 | 1,324 | -1,944 | 0,640 |
| | 4 - 10 | 72 | -0,079 | 0,863 | 0,102 | -0,282 | 0,123 | -1,812 | 2,651 |
| | 11 - 20 | 48 | -0,006 | 1,048 | 0,151 | -0,311 | 0,298 | -1,900 | 2,317 |
| | 21 - 30 | 59 | 0,053 | 1,088 | 0,142 | -0,231 | 0,337 | -2,525 | 2,227 |
| | 31 - 40 | 14 | 0,281 | 1,195 | 0,319 | -0,409 | 0,971 | -1,810 | 2,630 |
| | πάνω από 40 | 2 | 0,325 | 0,045 | 0,032 | -0,078 | 0,728 | 0,293 | 0,357 |
| | Total | 199 | 0,000 | 1,000 | 0,071 | -0,140 | 0,140 | -2,525 | 2,651 |
| REGR factor score 5 for analysis 1 | 1 - 3 | 4 | -0,549 | 1,153 | 0,577 | -2,384 | 1,286 | -1,872 | 0,596 |
| | 4 - 10 | 72 | 0,078 | 1,034 | 0,122 | -0,165 | 0,321 | -2,758 | 2,092 |
| | 11 - 20 | 48 | -0,160 | 0,990 | 0,143 | -0,448 | 0,127 | -2,592 | 1,917 |
| | 21 - 30 | 59 | 0,001 | 0,946 | 0,123 | -0,245 | 0,248 | -2,058 | 1,743 |
| | 31 - 40 | 14 | 0,199 | 1,073 | 0,287 | -0,421 | 0,818 | -2,174 | 1,453 |
| | πάνω από 40 | 2 | 0,722 | 0,850 | 0,601 | -6,912 | 8,357 | 0,121 | 1,323 |
| | Total | 199 | 0,000 | 1,000 | 0,071 | -0,140 | 0,140 | -2,758 | 2,092 |
| REGR factor score 6 for analysis 1 | 1 - 3 | 4 | -0,128 | 1,840 | 0,920 | -3,056 | 2,800 | -1,589 | 2,556 |
| | 4 - 10 | 72 | -0,157 | 0,987 | 0,116 | -0,389 | 0,075 | -2,157 | 2,415 |
| | 11 - 20 | 48 | 0,034 | 1,058 | 0,153 | -0,274 | 0,341 | -3,044 | 2,121 |
| | 21 - 30 | 59 | 0,145 | 0,914 | 0,119 | -0,093 | 0,383 | -1,867 | 2,312 |
| | 31 - 40 | 14 | -0,002 | 0,994 | 0,266 | -0,577 | 0,572 | -2,043 | 1,645 |
| | πάνω από 40 | 2 | 0,860 | 0,401 | 0,283 | -2,742 | 4,461 | 0,576 | 1,143 |
| | Total | 199 | 0,000 | 1,000 | 0,071 | -0,140 | 0,140 | -3,044 | 2,556 |
| REGR factor score 7 for analysis 1 | 1 - 3 | 4 | 0,250 | 0,548 | 0,274 | -0,622 | 1,122 | -0,369 | 0,874 |
| | 4 - 10 | 72 | 0,082 | 0,922 | 0,109 | -0,135 | 0,299 | -2,329 | 1,741 |
| | 11 - 20 | 48 | 0,062 | 0,991 | 0,143 | -0,226 | 0,350 | -1,966 | 1,905 |
| | 21 - 30 | 59 | -0,166 | 1,085 | 0,141 | -0,449 | 0,117 | -4,755 | 1,460 |
| | 31 - 40 | 14 | -0,040 | 1,206 | 0,322 | -0,736 | 0,657 | -2,182 | 1,532 |

| | | | | | | | | |
|----------------|-----|-------|-------|-------|--------|-------|--------|-------|
| πάνω από 40 | 2 | 0,222 | 0,821 | 0,580 | -7,154 | 7,597 | -0,359 | 0,802 |
| Total | 199 | 0,000 | 1,000 | 0,071 | -0,140 | 0,140 | -4,755 | 1,905 |

Test of Homogeneity of Variances

| | Levene Statistic | df1 | df2 | Sig. |
|------------------------------------|---------------------|-----|-----|-------|
| REGR factor score 1 for analysis 1 | 2,039 | 5 | 193 | 0,075 |
| REGR factor score 2 for analysis 1 | 1,091 | 5 | 193 | 0,367 |
| REGR factor score 3 for analysis 1 | 0,267 | 5 | 193 | 0,931 |
| REGR factor score 4 for analysis 1 | 1,475 | 5 | 193 | 0,200 |
| REGR factor score 5 for analysis 1 | 0,286 | 5 | 193 | 0,920 |
| REGR factor score 6 for analysis 1 | 0,982 | 5 | 193 | 0,430 |
| REGR factor score 7 for analysis 1 | 0,656 | 5 | 193 | 0,657 |

ANOVA

| | | Sum of Squares | df | Mean Square | F | Sig. |
|--|----------------|----------------|-----|----------------|-------|-------|
| REGR factor score 1 for analysis 1 | Between Groups | 5,937 | 5 | 119% | 1,193 | 0,314 |
| | Within Groups | 192,063 | 193 | 100% | | |
| | Total | 198,000 | 198 | | | |
| REGR factor score 2 for analysis 1 | Between Groups | 11,939 | 5 | 239% | 2,477 | 0,034 |
| | Within Groups | 186,061 | 193 | 96% | | |
| | Total | 198,000 | 198 | | | |
| REGR factor score 3 for analysis 1 | Between Groups | 6,494 | 5 | 130% | 1,309 | 0,262 |
| | Within Groups | 191,506 | 193 | 99% | | |
| | Total | 198,000 | 198 | | | |
| REGR factor score 4 for analysis 1 | Between Groups | 2,655 | 5 | 53% | 0,525 | 0,757 |
| | Within Groups | 195,345 | 193 | 101% | | |
| | Total | 198,000 | 198 | | | |
| REGR factor score 5 for analysis 1 | Between Groups | 4,464 | 5 | 89% | 0,890 | 0,489 |
| | Within Groups | 193,536 | 193 | 100% | | |
| | Total | 198,000 | 198 | | | |
| REGR factor score 6 for analysis 1 | Between Groups | 4,617 | 5 | 92% | 0,922 | 0,468 |
| | Within Groups | 193,383 | 193 | 100% | | |
| | Total | 198,000 | 198 | | | |
| REGR factor score 7 for analysis 1 | Between Groups | 2,665 | 5 | 53% | 0,527 | 0,756 |
| | Within Groups | 195,335 | 193 | 101% | | |
| | Total | 198,000 | 198 | | | |

Change Proficiency

Notes

| | | |
|------------------------|---|--|
| Output Created | | 10-MAY-2018 19:21:51 |
| Comments | | |
| Input | Data | C:\Users\user\Desktop\Agility data.sav |
| | Active Dataset | DataSet1 |
| | Filter | <none> |
| | Weight | <none> |
| | Split File | <none> |
| | N of Rows in Working Data File | 199 |
| Missing Value Handling | Definition of Missing | User-defined missing values are treated as missing. |
| | Cases Used | Statistics for each analysis are based on cases with no missing data for any variable in the analysis. |
| Syntax | ONEWAY FAC1_1 FAC2_1 FAC3_1 FAC4_1 FAC5_1 FAC6_1 FAC7_1 BY ChangeProficiency /STATISTICS DESCRIPTIVES HOMOGENEITY /MISSING ANALYSIS. | |
| Resources | Processor Time | 00:00:00,02 |
| | Elapsed Time | 00:00:00,03 |

Descriptives

| | | N | Mean | Std. Deviation | Std. Error | 95% Confidence Interval for Mean | | Minimum | Maximum |
|------------------------------------|------------|----|--------|----------------|------------|----------------------------------|-------------|---------|---------|
| | | | | | | Lower Bound | Upper Bound | | |
| REGR factor score 1 for analysis 1 | Accidental | 49 | -0,003 | 0,987 | 0,141 | -0,286 | 0,281 | -2,782 | 1,494 |
| | Repeatable | 29 | -0,120 | 1,162 | 0,216 | -0,562 | 0,322 | -2,600 | 1,996 |
| | Defined | 18 | -0,100 | 0,951 | 0,224 | -0,573 | 0,373 | -2,324 | 0,986 |
| | Managed | 31 | -0,076 | 1,096 | 0,197 | -0,477 | 0,326 | -2,460 | 1,410 |

| | | | | | | | | | |
|------------------------------------|------------|-----|--------|-------|-------|--------|-------|--------|-------|
| | Mastered | 72 | 0,108 | 0,922 | 0,109 | -0,109 | 0,325 | -2,159 | 2,057 |
| | Total | 199 | 0,000 | 1,000 | 0,071 | -0,140 | 0,140 | -2,782 | 2,057 |
| REGR factor score 2 for analysis 1 | Accidental | 49 | -0,156 | 1,063 | 0,152 | -0,461 | 0,150 | -3,190 | 2,026 |
| | Repeatable | 29 | -0,110 | 1,096 | 0,204 | -0,527 | 0,306 | -2,134 | 3,347 |
| | Defined | 18 | -0,566 | 1,157 | 0,273 | -1,141 | 0,010 | -3,203 | 1,578 |
| | Managed | 31 | 0,167 | 0,974 | 0,175 | -0,191 | 0,524 | -1,386 | 2,545 |
| | Mastered | 72 | 0,220 | 0,816 | 0,096 | 0,028 | 0,412 | -2,259 | 1,865 |
| | Total | 199 | 0,000 | 1,000 | 0,071 | -0,140 | 0,140 | -3,203 | 3,347 |
| REGR factor score 3 for analysis 1 | Accidental | 49 | 0,086 | 1,094 | 0,156 | -0,229 | 0,400 | -2,645 | 2,361 |
| | Repeatable | 29 | -0,220 | 1,424 | 0,264 | -0,762 | 0,322 | -3,469 | 1,766 |
| | Defined | 18 | 0,131 | 0,565 | 0,133 | -0,150 | 0,412 | -0,535 | 1,421 |
| | Managed | 31 | -0,046 | 0,828 | 0,149 | -0,349 | 0,258 | -2,171 | 1,561 |
| | Mastered | 72 | 0,017 | 0,885 | 0,104 | -0,191 | 0,225 | -2,146 | 1,808 |
| | Total | 199 | 0,000 | 1,000 | 0,071 | -0,140 | 0,140 | -3,469 | 2,361 |
| REGR factor score 4 for analysis 1 | Accidental | 49 | 0,075 | 1,059 | 0,151 | -0,229 | 0,380 | -2,156 | 2,651 |
| | Repeatable | 29 | 0,081 | 1,152 | 0,214 | -0,358 | 0,519 | -2,365 | 2,630 |
| | Defined | 18 | -0,051 | 0,884 | 0,208 | -0,490 | 0,389 | -1,216 | 1,289 |
| | Managed | 31 | -0,139 | 0,917 | 0,165 | -0,476 | 0,197 | -1,944 | 1,321 |
| | Mastered | 72 | -0,011 | 0,974 | 0,115 | -0,240 | 0,218 | -2,525 | 2,317 |
| | Total | 199 | 0,000 | 1,000 | 0,071 | -0,140 | 0,140 | -2,525 | 2,651 |
| REGR factor score 5 for analysis 1 | Accidental | 49 | 0,012 | 0,908 | 0,130 | -0,248 | 0,273 | -2,058 | 1,743 |
| | Repeatable | 29 | -0,128 | 0,965 | 0,179 | -0,495 | 0,239 | -2,414 | 2,092 |
| | Defined | 18 | -0,281 | 1,377 | 0,325 | -0,966 | 0,403 | -2,758 | 1,872 |
| | Managed | 31 | 0,188 | 1,000 | 0,180 | -0,179 | 0,554 | -1,924 | 1,917 |
| | Mastered | 72 | 0,033 | 0,972 | 0,115 | -0,196 | 0,261 | -2,174 | 1,755 |
| | Total | 199 | 0,000 | 1,000 | 0,071 | -0,140 | 0,140 | -2,758 | 2,092 |
| REGR factor score 6 for analysis 1 | Accidental | 49 | -0,042 | 0,979 | 0,140 | -0,324 | 0,239 | -2,157 | 2,556 |
| | Repeatable | 29 | -0,258 | 0,995 | 0,185 | -0,636 | 0,120 | -2,161 | 1,824 |
| | Defined | 18 | 0,173 | 0,911 | 0,215 | -0,280 | 0,626 | -1,659 | 1,409 |
| | Managed | 31 | -0,334 | 1,062 | 0,191 | -0,724 | 0,056 | -3,044 | 2,312 |
| | Mastered | 72 | 0,233 | 0,967 | 0,114 | 0,006 | 0,460 | -1,867 | 2,415 |
| | Total | 199 | 0,000 | 1,000 | 0,071 | -0,140 | 0,140 | -3,044 | 2,556 |
| REGR factor score 7 for analysis 1 | Accidental | 49 | -0,165 | 0,922 | 0,132 | -0,430 | 0,100 | -3,476 | 1,168 |
| | Repeatable | 29 | -0,467 | 1,270 | 0,236 | -0,950 | 0,016 | -4,755 | 1,489 |
| | Defined | 18 | 0,134 | 0,684 | 0,161 | -0,206 | 0,474 | -1,056 | 1,407 |
| | Managed | 31 | 0,591 | 0,806 | 0,145 | 0,296 | 0,887 | -1,239 | 1,741 |
| | Mastered | 72 | 0,012 | 0,963 | 0,113 | -0,214 | 0,238 | -2,329 | 1,905 |
| | Total | 199 | 0,000 | 1,000 | 0,071 | -0,140 | 0,140 | -4,755 | 1,905 |

Test of Homogeneity of Variances

| | Levene Statistic | df1 | df2 | Sig. |
|------------------------------------|------------------|-----|-----|-------|
| REGR factor score 1 for analysis 1 | 0,913 | 4 | 194 | 0,457 |
| REGR factor score 2 for analysis 1 | 1,289 | 4 | 194 | 0,276 |
| REGR factor score 3 for analysis 1 | 4,741 | 4 | 194 | 0,001 |
| REGR factor score 4 for analysis 1 | 0,698 | 4 | 194 | 0,594 |
| REGR factor score 5 for analysis 1 | 1,788 | 4 | 194 | 0,133 |
| REGR factor score 6 for analysis 1 | 0,079 | 4 | 194 | 0,989 |
| REGR factor score 7 for analysis 1 | 1,427 | 4 | 194 | 0,227 |

ANOVA

| | | Sum of Squares | df | Mean Square | F | Sig. |
|------------------------------------|----------------|----------------|-----|-------------|-------|-------|
| REGR factor score 1 for analysis 1 | Between Groups | 1,614 | 4 | 0,403 | 0,398 | 81,0% |
| | Within Groups | 196,386 | 194 | 1,012 | | |
| | Total | 198,000 | 198 | | | |
| REGR factor score 2 for analysis 1 | Between Groups | 11,643 | 4 | 2,911 | 3,030 | 1,9% |
| | Within Groups | 186,357 | 194 | 0,961 | | |
| | Total | 198,000 | 198 | | | |
| REGR factor score 3 for analysis 1 | Between Groups | 2,158 | 4 | 0,539 | 0,534 | 71,1% |
| | Within Groups | 195,842 | 194 | 1,009 | | |
| | Total | 198,000 | 198 | | | |
| REGR factor score 4 for analysis 1 | Between Groups | 1,122 | 4 | 0,281 | 0,277 | 89,3% |
| | Within Groups | 196,878 | 194 | 1,015 | | |
| | Total | 198,000 | 198 | | | |
| REGR factor score 5 for analysis 1 | Between Groups | 3,076 | 4 | 0,769 | 0,765 | 54,9% |
| | Within Groups | 194,924 | 194 | 1,005 | | |
| | Total | 198,000 | 198 | | | |
| REGR factor score 6 for analysis 1 | Between Groups | 9,930 | 4 | 2,482 | 2,561 | 4,0% |
| | Within Groups | 188,070 | 194 | 0,969 | | |
| | Total | 198,000 | 198 | | | |
| REGR factor score 7 for analysis 1 | Between Groups | 18,821 | 4 | 4,705 | 5,094 | 0,1% |
| | Within Groups | 179,179 | 194 | 0,924 | | |
| | Total | 198,000 | 198 | | | |

Απόδοση (performance)

Notes

| | | |
|------------------------|--------------------------------|--|
| Output Created | | 10-MAY-2018 19:22:08 |
| Comments | | |
| Input | Data | C:\Users\user\Desktop\Agility data.sav |
| | Active Dataset | DataSet1 |
| | Filter | <none> |
| | Weight | <none> |
| | Split File | <none> |
| | N of Rows in Working Data File | 199 |
| Missing Value Handling | Definition of Missing | User-defined missing values are treated as missing. |
| | Cases Used | Statistics for each analysis are based on cases with no missing data for any variable in the analysis. |
| Syntax | | ONEWAY FAC1_1 FAC2_1 FAC3_1 FAC4_1 FAC5_1 FAC6_1 FAC7_1 BY Performance /STATISTICS DESCRIPTIVES HOMOGENEITY /MISSING ANALYSIS. |
| Resources | Processor Time | 00:00:00,03 |
| | Elapsed Time | 00:00:00,03 |

Descriptives

| | | N | Mean | Std. Deviation | Std. Error | 95% Confidence Interval for Mean | | Minimum | Maximum |
|------------------------------------|-------------|-----|--------|----------------|------------|----------------------------------|-------------|---------|---------|
| | | | | | | Lower Bound | Upper Bound | | |
| REGR factor score 1 for analysis 1 | Agent High | 96 | 0,235 | 0,833 | 0,085 | 0,066 | 0,403 | -1,696 | 1,694 |
| | Agent Poor | 45 | -0,139 | 0,941 | 0,140 | -0,421 | 0,144 | -2,282 | 2,057 |
| | Broker High | 18 | -0,679 | 1,203 | 0,283 | -1,277 | -0,081 | -2,460 | 1,339 |
| | Broker Poor | 40 | -0,101 | 1,173 | 0,185 | -0,477 | 0,274 | -2,782 | 1,996 |
| | Total | 199 | 0,000 | 1,000 | 0,071 | -0,140 | 0,140 | -2,782 | 2,057 |
| | Agent High | 96 | -0,077 | 1,017 | 0,104 | -0,283 | 0,129 | -3,203 | 2,545 |

| | | | | | | | | | |
|------------------------------------|-------------|-----|--------|-------|-------|--------|-------|--------|-------|
| REGR factor score 2 for analysis 1 | Agent Poor | 45 | 0,120 | 0,815 | 0,121 | -0,125 | 0,365 | -1,386 | 1,671 |
| | Broker High | 18 | 0,248 | 0,801 | 0,189 | -0,150 | 0,646 | -1,165 | 1,936 |
| | Broker Poor | 40 | -0,062 | 1,210 | 0,191 | -0,449 | 0,325 | -2,259 | 3,347 |
| | Total | 199 | 0,000 | 1,000 | 0,071 | -0,140 | 0,140 | -3,203 | 3,347 |
| REGR factor score 3 for analysis 1 | Agent High | 96 | 0,115 | 0,852 | 0,087 | -0,058 | 0,288 | -2,146 | 1,808 |
| | Agent Poor | 45 | -0,188 | 0,958 | 0,143 | -0,476 | 0,100 | -3,259 | 1,408 |
| | Broker High | 18 | 0,343 | 1,186 | 0,279 | -0,247 | 0,933 | -2,171 | 2,361 |
| | Broker Poor | 40 | -0,219 | 1,219 | 0,193 | -0,609 | 0,171 | -3,469 | 1,766 |
| | Total | 199 | 0,000 | 1,000 | 0,071 | -0,140 | 0,140 | -3,469 | 2,361 |
| REGR factor score 4 for analysis 1 | Agent High | 96 | 0,032 | 0,947 | 0,097 | -0,160 | 0,224 | -2,365 | 2,630 |
| | Agent Poor | 45 | -0,006 | 1,082 | 0,161 | -0,331 | 0,319 | -2,525 | 2,317 |
| | Broker High | 18 | 0,155 | 0,856 | 0,202 | -0,271 | 0,581 | -1,510 | 1,700 |
| | Broker Poor | 40 | -0,141 | 1,104 | 0,174 | -0,494 | 0,212 | -2,156 | 2,651 |
| | Total | 199 | 0,000 | 1,000 | 0,071 | -0,140 | 0,140 | -2,525 | 2,651 |
| REGR factor score 5 for analysis 1 | Agent High | 96 | 0,081 | 0,992 | 0,101 | -0,120 | 0,282 | -2,592 | 1,917 |
| | Agent Poor | 45 | -0,090 | 1,017 | 0,152 | -0,396 | 0,215 | -2,758 | 2,092 |
| | Broker High | 18 | 0,049 | 1,212 | 0,286 | -0,554 | 0,651 | -2,414 | 1,743 |
| | Broker Poor | 40 | -0,116 | 0,912 | 0,144 | -0,407 | 0,176 | -1,897 | 1,525 |
| | Total | 199 | 0,000 | 1,000 | 0,071 | -0,140 | 0,140 | -2,758 | 2,092 |
| REGR factor score 6 for analysis 1 | Agent High | 96 | -0,117 | 1,059 | 0,108 | -0,331 | 0,098 | -3,044 | 2,556 |
| | Agent Poor | 45 | -0,089 | 1,063 | 0,159 | -0,408 | 0,231 | -2,780 | 2,083 |
| | Broker High | 18 | 0,439 | 0,694 | 0,164 | 0,094 | 0,784 | -0,880 | 1,627 |
| | Broker Poor | 40 | 0,182 | 0,834 | 0,132 | -0,085 | 0,449 | -1,584 | 2,415 |
| | Total | 199 | 0,000 | 1,000 | 0,071 | -0,140 | 0,140 | -3,044 | 2,556 |
| REGR factor score 7 for analysis 1 | Agent High | 96 | 0,036 | 0,877 | 0,090 | -0,141 | 0,214 | -2,182 | 1,501 |
| | Agent Poor | 45 | 0,050 | 0,916 | 0,136 | -0,225 | 0,325 | -1,966 | 1,741 |
| | Broker High | 18 | 0,061 | 1,066 | 0,251 | -0,469 | 0,591 | -2,167 | 1,437 |
| | Broker Poor | 40 | -0,171 | 1,313 | 0,208 | -0,591 | 0,249 | -4,755 | 1,905 |
| | Total | 199 | 0,000 | 1,000 | 0,071 | -0,140 | 0,140 | -4,755 | 1,905 |

Test of Homogeneity of Variances

| | Levene Statistic | df1 | df2 | Sig. |
|------------------------------------|------------------|-----|-----|-------|
| REGR factor score 1 for analysis 1 | 4,103 | 3 | 195 | 0,008 |
| REGR factor score 2 for analysis 1 | 1,253 | 3 | 195 | 0,292 |
| REGR factor score 3 for analysis 1 | 2,427 | 3 | 195 | 0,067 |
| REGR factor score 4 for analysis 1 | 0,737 | 3 | 195 | 0,531 |
| REGR factor score 5 for analysis 1 | 0,683 | 3 | 195 | 0,564 |
| REGR factor score 6 for analysis 1 | 1,824 | 3 | 195 | 0,144 |
| REGR factor score 7 for analysis 1 | 1,835 | 3 | 195 | 0,142 |

ANOVA

| | | | Sum of Squares | df | Mean Square | F | Sig. |
|------------------------------------|----------------|--|----------------|-----|-------------|-------|-------|
| REGR factor score 1 for analysis 1 | Between Groups | | 14,858 | 3 | 4,953 | 5,274 | 0,2% |
| | Within Groups | | 183,142 | 195 | 0,939 | | |
| | Total | | 198,000 | 198 | | | |
| REGR factor score 2 for analysis 1 | Between Groups | | 2,479 | 3 | 0,826 | 0,824 | 48,2% |
| | Within Groups | | 195,521 | 195 | 1,003 | | |
| | Total | | 198,000 | 198 | | | |
| REGR factor score 3 for analysis 1 | Between Groups | | 6,898 | 3 | 2,299 | 2,346 | 7,4% |
| | Within Groups | | 191,102 | 195 | 0,980 | | |
| | Total | | 198,000 | 198 | | | |
| REGR factor score 4 for analysis 1 | Between Groups | | 1,333 | 3 | 0,444 | 0,441 | 72,4% |
| | Within Groups | | 196,667 | 195 | 1,009 | | |
| | Total | | 198,000 | 198 | | | |
| REGR factor score 5 for analysis 1 | Between Groups | | 1,580 | 3 | 0,527 | 0,523 | 66,7% |
| | Within Groups | | 196,420 | 195 | 1,007 | | |
| | Total | | 198,000 | 198 | | | |
| REGR factor score 6 for analysis 1 | Between Groups | | 6,450 | 3 | 2,150 | 2,189 | 9,1% |
| | Within Groups | | 191,550 | 195 | 0,982 | | |
| | Total | | 198,000 | 198 | | | |
| REGR factor score 7 for analysis 1 | Between Groups | | 1,474 | 3 | 0,491 | 0,488 | 69,1% |
| | Within Groups | | 196,526 | 195 | 1,008 | | |
| | Total | | 198,000 | 198 | | | |

Φύλο (gender)

Notes

| | | |
|------------------------|--------------------------------|---|
| Output Created | | 10-MAY-2018 19:46:32 |
| Comments | | |
| Input | Data | C:\Users\user\Desktop\Agility data.sav |
| | Active Dataset | DataSet1 |
| | Filter | <none> |
| | Weight | <none> |
| | Split File | <none> |
| | N of Rows in Working Data File | 199 |
| Missing Value Handling | Definition of Missing | User-defined missing values are treated as missing. |
| | Cases Used | Statistics for each analysis are based on cases with no missing data for any variable in the analysis. |
| Syntax | | ONEWAY FAC1_1 FAC2_1 FAC3_1 FAC4_1 FAC5_1 FAC6_1 FAC7_1 BY Gender /STATISTICS DESCRIPTIVES HOMOGENEITY /MISSING ANALYSIS. |
| Resources | Processor Time | 00:00:00,03 |
| | Elapsed Time | 00:00:00,05 |

Descriptives

| | | N | Mean | Std. Deviation | Std. Error | 95% Confidence Interval for Mean | | Minimum | Maximum |
|------------------------------------|---------|-----|--------|----------------|------------|----------------------------------|-------------|---------|---------|
| | | | | | | Lower Bound | Upper Bound | | |
| REGR factor score 1 for analysis 1 | Άνδρας | 127 | -0,057 | 0,929 | 0,082 | -0,220 | 0,107 | -2,600 | 1,996 |
| | Γυναίκα | 72 | 0,100 | 1,114 | 0,131 | -0,162 | 0,362 | -2,782 | 2,057 |
| | Total | 199 | 0,000 | 1,000 | 0,071 | -0,140 | 0,140 | -2,782 | 2,057 |
| REGR factor score 2 for analysis 1 | Άνδρας | 127 | 0,065 | 0,981 | 0,087 | -0,107 | 0,237 | -2,259 | 3,347 |
| | Γυναίκα | 72 | -0,114 | 1,029 | 0,121 | -0,356 | 0,127 | -3,203 | 2,415 |
| | Total | 199 | 0,000 | 1,000 | 0,071 | -0,140 | 0,140 | -3,203 | 3,347 |
| | Άνδρας | 127 | -0,032 | 1,006 | 0,089 | -0,208 | 0,145 | -3,469 | 2,361 |

| | | | | | | | | | |
|------------------------------------|---------|-----|--------|-------|-------|--------|-------|--------|-------|
| REGR factor score 3 for analysis 1 | Γυναίκα | 72 | 0,056 | 0,994 | 0,117 | -0,178 | 0,290 | -2,146 | 1,808 |
| | Total | 199 | 0,000 | 1,000 | 0,071 | -0,140 | 0,140 | -3,469 | 2,361 |
| REGR factor score 4 for analysis 1 | Άνδρας | 127 | -0,060 | 0,999 | 0,089 | -0,236 | 0,115 | -2,525 | 2,630 |
| | Γυναίκα | 72 | 0,106 | 1,001 | 0,118 | -0,129 | 0,342 | -2,288 | 2,651 |
| | Total | 199 | 0,000 | 1,000 | 0,071 | -0,140 | 0,140 | -2,525 | 2,651 |
| REGR factor score 5 for analysis 1 | Άνδρας | 127 | -0,027 | 1,014 | 0,090 | -0,205 | 0,151 | -2,758 | 2,092 |
| | Γυναίκα | 72 | 0,048 | 0,981 | 0,116 | -0,183 | 0,278 | -2,414 | 1,755 |
| | Total | 199 | 0,000 | 1,000 | 0,071 | -0,140 | 0,140 | -2,758 | 2,092 |
| REGR factor score 6 for analysis 1 | Άνδρας | 127 | 0,009 | 1,031 | 0,091 | -0,172 | 0,190 | -3,044 | 2,415 |
| | Γυναίκα | 72 | -0,016 | 0,950 | 0,112 | -0,239 | 0,207 | -2,780 | 2,556 |
| | Total | 199 | 0,000 | 1,000 | 0,071 | -0,140 | 0,140 | -3,044 | 2,556 |
| REGR factor score 7 for analysis 1 | Άνδρας | 127 | 0,007 | 1,007 | 0,089 | -0,170 | 0,184 | -4,755 | 1,905 |
| | Γυναίκα | 72 | -0,012 | 0,994 | 0,117 | -0,246 | 0,221 | -3,476 | 1,741 |
| | Total | 199 | 0,000 | 1,000 | 0,071 | -0,140 | 0,140 | -4,755 | 1,905 |

Test of Homogeneity of Variances

| | Levene Statistic | df1 | df2 | Sig. |
|------------------------------------|------------------|-----|-----|-------|
| REGR factor score 1 for analysis 1 | 2,025 | 1 | 197 | 0,156 |
| REGR factor score 2 for analysis 1 | 0,007 | 1 | 197 | 0,932 |
| REGR factor score 3 for analysis 1 | 0,337 | 1 | 197 | 0,562 |
| REGR factor score 4 for analysis 1 | 0,161 | 1 | 197 | 0,689 |
| REGR factor score 5 for analysis 1 | 0,029 | 1 | 197 | 0,865 |
| REGR factor score 6 for analysis 1 | 1,016 | 1 | 197 | 0,315 |
| REGR factor score 7 for analysis 1 | 0,000 | 1 | 197 | 0,989 |

ANOVA

| | | Sum of Squares | df | Mean Square | F | Sig. |
|------------------------------------|----------------|----------------|-----|-------------|-------|------|
| REGR factor score 1 for analysis 1 | Between Groups | 1,128 | 1 | 1,128 | 1,129 | 29% |
| | Within Groups | 196,872 | 197 | 0,999 | | |
| | Total | 198,000 | 198 | | | |
| REGR factor score 2 for analysis 1 | Between Groups | 1,479 | 1 | 1,479 | 1,483 | 22% |
| | Within Groups | 196,521 | 197 | 0,998 | | |
| | Total | 198,000 | 198 | | | |
| REGR factor score 3 for analysis 1 | Between Groups | 0,355 | 1 | 0,355 | 0,354 | 55% |
| | Within Groups | 197,645 | 197 | 1,003 | | |

| | | | | | | |
|------------------------------------|----------------|---------|-----|-------|-------|-----|
| | Total | 198,000 | 198 | | | |
| REGR factor score 4 for analysis 1 | Between Groups | 1,279 | 1 | 1,279 | 1,280 | 26% |
| | Within Groups | 196,721 | 197 | 0,999 | | |
| | Total | 198,000 | 198 | | | |
| REGR factor score 5 for analysis 1 | Between Groups | 0,257 | 1 | 0,257 | 0,256 | 61% |
| | Within Groups | 197,743 | 197 | 1,004 | | |
| | Total | 198,000 | 198 | | | |
| REGR factor score 6 for analysis 1 | Between Groups | 0,028 | 1 | 0,028 | 0,028 | 87% |
| | Within Groups | 197,972 | 197 | 1,005 | | |
| | Total | 198,000 | 198 | | | |
| REGR factor score 7 for analysis 1 | Between Groups | 0,017 | 1 | 0,017 | 0,017 | 90% |
| | Within Groups | 197,983 | 197 | 1,005 | | |
| | Total | 198,000 | 198 | | | |

Επίπεδο Τυπικής Μόρφωσης (education)

Notes

| | | |
|------------------------|---|--|
| Output Created | | 10-MAY-2018 19:46:43 |
| Comments | | |
| Input | Data | C:\Users\user\Desktop\Agility data.sav |
| | Active Dataset | DataSet1 |
| | Filter | <none> |
| | Weight | <none> |
| | Split File | <none> |
| | N of Rows in Working Data File | 199 |
| Missing Value Handling | Definition of Missing | User-defined missing values are treated as missing. |
| | Cases Used | Statistics for each analysis are based on cases with no missing data for any variable in the analysis. |
| Syntax | ONEWAY FAC1_1 FAC2_1 FAC3_1 FAC4_1 FAC5_1 FAC6_1 FAC7_1 BY Education /STATISTICS DESCRIPTIVES HOMOGENEITY /MISSING ANALYSIS. | |
| Resources | Processor Time | 00:00:00,02 |
| | Elapsed Time | 00:00:00,02 |

Descriptives

| | | N | Mean | Std. Deviation | Std. Error | 95% Confidence Interval for Mean | | Minimum | Maximum |
|------------------------------------|------------------|----|--------|----------------|------------|----------------------------------|-------------|---------|---------|
| | | | | | | Lower Bound | Upper Bound | | |
| REGR factor score 1 for analysis 1 | Γυμνάσιο/ Λύκειο | 54 | -0,317 | 1,016 | 0,138 | -0,595 | -0,040 | -2,426 | 1,996 |
| | ΙΕΚ/ Τεχνικές | 29 | 0,113 | 0,980 | 0,182 | -0,260 | 0,486 | -1,760 | 1,694 |
| | ΤΕΙ | 37 | 0,143 | 0,970 | 0,159 | -0,181 | 0,466 | -2,600 | 2,057 |
| | ΑΕΙ | 59 | 0,097 | 0,954 | 0,124 | -0,152 | 0,346 | -2,267 | 1,559 |
| | ΠΜΣ | 20 | 0,143 | 1,079 | 0,241 | -0,362 | 0,647 | -2,782 | 1,611 |
| | Total | | 199 | 0,000 | 1,000 | 0,071 | -0,140 | 0,140 | -2,782 |

| | | | | | | | | | |
|------------------------------------|------------------|-----|--------|-------|-------|--------|-------|--------|-------|
| REGR factor score 2 for analysis 1 | Γυμνάσιο/ Λύκειο | 54 | -0,183 | 0,939 | 0,128 | -0,439 | 0,073 | -2,259 | 1,671 |
| | ΙΕΚ/ Τεχνικές | 29 | 0,107 | 1,086 | 0,202 | -0,307 | 0,520 | -2,436 | 1,936 |
| | ΤΕΙ | 37 | 0,014 | 1,052 | 0,173 | -0,337 | 0,364 | -3,203 | 3,347 |
| | ΑΕΙ | 59 | 0,114 | 0,969 | 0,126 | -0,138 | 0,367 | -3,190 | 2,415 |
| | ΠΜΣ | 20 | -0,024 | 1,051 | 0,235 | -0,516 | 0,468 | -2,134 | 2,545 |
| | Total | 199 | 0,000 | 1,000 | 0,071 | -0,140 | 0,140 | -3,203 | 3,347 |
| REGR factor score 3 for analysis 1 | Γυμνάσιο/ Λύκειο | 54 | -0,070 | 0,664 | 0,090 | -0,251 | 0,111 | -1,653 | 1,561 |
| | ΙΕΚ/ Τεχνικές | 29 | 0,147 | 0,957 | 0,178 | -0,217 | 0,511 | -1,761 | 1,745 |
| | ΤΕΙ | 37 | -0,086 | 1,030 | 0,169 | -0,430 | 0,257 | -3,469 | 1,726 |
| | ΑΕΙ | 59 | 0,011 | 1,239 | 0,161 | -0,311 | 0,334 | -3,309 | 1,808 |
| | ΠΜΣ | 20 | 0,101 | 1,036 | 0,232 | -0,384 | 0,586 | -2,004 | 2,361 |
| | Total | 199 | 0,000 | 1,000 | 0,071 | -0,140 | 0,140 | -3,469 | 2,361 |
| REGR factor score 4 for analysis 1 | Γυμνάσιο/ Λύκειο | 54 | -0,022 | 1,060 | 0,144 | -0,311 | 0,267 | -2,525 | 2,630 |
| | ΙΕΚ/ Τεχνικές | 29 | -0,069 | 0,918 | 0,170 | -0,418 | 0,280 | -1,900 | 1,459 |
| | ΤΕΙ | 37 | -0,045 | 0,992 | 0,163 | -0,376 | 0,285 | -2,288 | 1,685 |
| | ΑΕΙ | 59 | 0,065 | 1,022 | 0,133 | -0,201 | 0,331 | -1,944 | 2,227 |
| | ΠΜΣ | 20 | 0,052 | 0,984 | 0,220 | -0,409 | 0,512 | -1,530 | 2,651 |
| | Total | 199 | 0,000 | 1,000 | 0,071 | -0,140 | 0,140 | -2,525 | 2,651 |
| REGR factor score 5 for analysis 1 | Γυμνάσιο/ Λύκειο | 54 | -0,122 | 1,016 | 0,138 | -0,399 | 0,156 | -2,592 | 1,682 |
| | ΙΕΚ/ Τεχνικές | 29 | -0,169 | 0,977 | 0,181 | -0,541 | 0,202 | -2,758 | 1,743 |
| | ΤΕΙ | 37 | 0,130 | 0,974 | 0,160 | -0,195 | 0,454 | -1,897 | 1,917 |
| | ΑΕΙ | 59 | 0,179 | 0,965 | 0,126 | -0,072 | 0,431 | -2,058 | 2,092 |
| | ΠΜΣ | 20 | -0,195 | 1,111 | 0,248 | -0,715 | 0,325 | -2,414 | 1,755 |
| | Total | 199 | 0,000 | 1,000 | 0,071 | -0,140 | 0,140 | -2,758 | 2,092 |
| REGR factor score 6 for analysis 1 | Γυμνάσιο/ Λύκειο | 54 | -0,018 | 0,945 | 0,129 | -0,276 | 0,240 | -2,161 | 2,312 |
| | ΙΕΚ/ Τεχνικές | 29 | -0,165 | 0,887 | 0,165 | -0,503 | 0,172 | -2,043 | 1,357 |
| | ΤΕΙ | 37 | 0,031 | 0,978 | 0,161 | -0,295 | 0,357 | -1,659 | 2,556 |
| | ΑΕΙ | 59 | 0,148 | 1,051 | 0,137 | -0,126 | 0,422 | -2,780 | 2,415 |
| | ΠΜΣ | 20 | -0,207 | 1,195 | 0,267 | -0,767 | 0,352 | -3,044 | 1,692 |
| | Total | 199 | 0,000 | 1,000 | 0,071 | -0,140 | 0,140 | -3,044 | 2,556 |
| REGR factor score 7 for analysis 1 | Γυμνάσιο/ Λύκειο | 54 | 0,004 | 0,966 | 0,131 | -0,259 | 0,268 | -2,329 | 1,905 |
| | ΙΕΚ/ Τεχνικές | 29 | -0,128 | 0,978 | 0,182 | -0,500 | 0,244 | -2,058 | 1,741 |
| | ΤΕΙ | 37 | -0,083 | 1,058 | 0,174 | -0,436 | 0,269 | -3,476 | 1,547 |
| | ΑΕΙ | 59 | 0,043 | 1,035 | 0,135 | -0,226 | 0,313 | -4,755 | 1,489 |
| | ΠΜΣ | 20 | 0,200 | 0,964 | 0,215 | -0,251 | 0,651 | -1,811 | 1,480 |
| | Total | 199 | 0,000 | 1,000 | 0,071 | -0,140 | 0,140 | -4,755 | 1,905 |

Test of Homogeneity of Variances

| | Levene Statistic | df1 | df2 | Sig. |
|------------------------------------|------------------|-----|-----|------|
| REGR factor score 1 for analysis 1 | 0,457 | 4 | 194 | 77% |
| REGR factor score 2 for analysis 1 | 0,464 | 4 | 194 | 76% |
| REGR factor score 3 for analysis 1 | 3,823 | 4 | 194 | 1% |
| REGR factor score 4 for analysis 1 | 0,198 | 4 | 194 | 94% |
| REGR factor score 5 for analysis 1 | 0,451 | 4 | 194 | 77% |
| REGR factor score 6 for analysis 1 | 0,435 | 4 | 194 | 78% |
| REGR factor score 7 for analysis 1 | 0,257 | 4 | 194 | 91% |

ANOVA

| | | Sum of Squares | df | Mean Square | F | Sig. |
|------------------------------------|----------------|----------------|-----|-------------|-------|-------|
| REGR factor score 1 for analysis 1 | Between Groups | 7,518 | 4 | 1,879 | 1,914 | 0,110 |
| | Within Groups | 190,482 | 194 | 0,982 | | |
| | Total | 198,000 | 198 | | | |
| REGR factor score 2 for analysis 1 | Between Groups | 2,926 | 4 | 0,732 | 0,727 | 0,574 |
| | Within Groups | 195,074 | 194 | 1,006 | | |
| | Total | 198,000 | 198 | | | |
| REGR factor score 3 for analysis 1 | Between Groups | 1,381 | 4 | 0,345 | 0,341 | 0,850 |
| | Within Groups | 196,619 | 194 | 1,013 | | |
| | Total | 198,000 | 198 | | | |
| REGR factor score 4 for analysis 1 | Between Groups | 0,544 | 4 | 0,136 | 0,134 | 0,970 |
| | Within Groups | 197,456 | 194 | 1,018 | | |
| | Total | 198,000 | 198 | | | |
| REGR factor score 5 for analysis 1 | Between Groups | 4,908 | 4 | 1,227 | 1,233 | 0,298 |
| | Within Groups | 193,092 | 194 | 0,995 | | |
| | Total | 198,000 | 198 | | | |
| REGR factor score 6 for analysis 1 | Between Groups | 2,997 | 4 | 0,749 | 0,745 | 0,562 |
| | Within Groups | 195,003 | 194 | 1,005 | | |
| | Total | 198,000 | 198 | | | |
| REGR factor score 7 for analysis 1 | Between Groups | 1,646 | 4 | 0,412 | 0,407 | 0,804 |
| | Within Groups | 196,354 | 194 | 1,012 | | |
| | Total | 198,000 | 198 | | | |