



**ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ
ΠΑΤΡΩΝ**
UNIVERSITY OF PATRAS

Σχολή Οικονομικών Επιστημών και Διοίκησης Επιχειρήσεων

Τμήμα Διοικητικής Επιστήμης & Τεχνολογίας

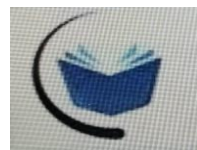
Διεύθυνση: Μεγάλου Αλεξάνδρου 1, 263 34 ΠΑΤΡΑ

Τηλ.: 2610369225, 2610 369203, 2610 396210

website: manedu.upatras.gr, email: manedu.upatras.gr

ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ

ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ



**ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ
EDUCATION MANAGEMENT**

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΑΤΡΩΝ

**ΣΧΟΛΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ
ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ**

ΤΜΗΜΑ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗΣ ΕΠΙΣΤΗΜΗΣ ΚΑΙ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΑΣ

ΠΜΣ: «Διοίκηση Εκπαίδευσης / Education Management»

ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

**« ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΑΣΦΑΛΙΣΤΙΚΩΝ ΕΤΑΙΡΕΙΩΝ ΚΑΙ
ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑ ΚΑΤΑΝΑΛΩΤΩΝ ΣΤΗΝ COVID ΕΠΟΧΗ »**

ΑΝΑΓΝΩΣΤΟΠΟΥΛΟΣ ΧΡΗΣΤΟΣ

ΕΠΙΤΡΟΠΗ ΕΠΙΒΛΕΨΗΣ ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

ΕΠΙΒΛΕΠΟΥΣΑ ΚΑΘΗΓΗΤΡΙΑ

Δρ..ΓΙΑΝΝΟΥΚΟΥ ΙΩΑΝΝΑ

Α΄ Συν-Επιβλέπων

Δρ. Αντωνοπούλου Ήρα

Β΄ Συν-Επιβλέπων

Δρ. Παπαδόπουλος Δημήτριος

ΠΑΤΡΑ, ΑΥΓΟΥΣΤΟΣ 2022

Υπεύθυνη Δήλωση Συγγραφέα

Δηλώνω ρητά ότι, σύμφωνα με το άρθρο 8 του Ν.1599/1986 και τα άρθρα 2,4,6 παρ.3 του Ν.1256/1982, η παρούσα εργασία αποτελεί αποκλειστικά προϊόν προσωπικής εργασίας, δεν προσβάλλει κάθε μορφής πνευματικά δικαιώματα τρίτων και δεν είναι προϊόν μερικής ή ολικής αντιγραφής, οι πηγές δε που χρησιμοποιήθηκαν περιορίζονται στις βιβλιογραφικές αναφορές και μόνον.

© Πανεπιστήμιο Πατρών, 2022.

Η παρούσα διπλωματική εργασία αποτελεί συνιδιοκτησία του Πανεπιστημίου Πατρών και του φοιτητή, ο καθένας από τους οποίους έχει το δικαίωμα ανεξάρτητης χρήσης, αναπαραγωγής και αναδιανομής (στο σύνολο ή τμηματικά) για διδακτικούς και ερευνητικούς σκοπούς, σε κάθε περίπτωση αναφέροντας τον τίτλο και το συγγραφέα της Διπλωματικής Εργασίας, καθώς και την επωνυμία του Πανεπιστημίου Πατρών όπου εκπονήθηκε καθώς και τον επιβλέποντα και την επιτροπή κρίσης.

Ευχαριστίες

Η παρούσα διπλωματική εργασία εκπονήθηκε στα πλαίσια της ολοκλήρωσης των σπουδών μου στο Τμήμα Διοικητικής Επιστήμης και Τεχνολογίας του Πανεπιστημίου Πατρών υπό την επίβλεψη της Καθηγήτριας κ. Γιαννούκου Ιωάννας.

Πρόκειται για μια μελέτη με θέμα τις στρατηγικές ανάπτυξης ασφαλιστικών εταιρειών και τη συμπεριφορά καταναλωτών στην Covid εποχή.

Θα ήθελα να ευχαριστήσω την επιβλέπουσα καθηγήτρια μου κ. Γιαννούκου Ιωάννα για την εμπιστοσύνη που μου έδειξε αναθέτοντας μου τη συγκεκριμένη εργασία και για την άριστη συνεργασία που υπήρξε μεταξύ μας κατά τη διάρκεια εκπόνησης αυτής. Η συνεχής επιστημονική καθοδήγησή της και οι πολύτιμες γνώσεις που μου μετέφερε αποτέλεσαν καθοριστικό παράγοντα για τη διεξαγωγή και περάτωση της παρούσας διπλωματικής εργασίας.

Περίληψη

Η στρατηγική μιας επιχείρησης είναι ένα γενικό περιεκτικό σχέδιο, το οποίο επισημαίνει τους τρόπους που η επιχείρηση θα επιτύχει τους στόχους και την αποστολή της, έχοντας σαν στόχο την ελαχιστοποίηση του ανταγωνιστικού μειονεκτήματος της επιχείρησης και την μεγιστοποίηση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Για να διαμορφωθεί η στρατηγική απαιτείται η διαρκής προσαρμογή στις μεταβαλλόμενες συνθήκες, έχοντας στο επίκεντρο την αποστολή και το όραμα του οργανισμού. Σε αυτό το πλαίσιο, επιτυχημένη στρατηγική θεωρείται εκείνη που ανταποκρίνεται επιτυχώς στις νέες συνθήκες, βοηθώντας τον οργανισμό να επιτύχει το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και τις βελτιωμένες επιδόσεις. Αναφορικά με την ασφάλιση, το βασικότερο χαρακτηριστικό αυτής είναι ότι λειτουργεί ως ένας μηχανισμός μεταφοράς των κινδύνων από τις επιχειρήσεις, τους οργανισμούς, και τους ιδιώτες στις ασφαλιστικές εταιρείες. Στην παρούσα εργασία, επικεντρωθήκαμε περισσότερο στις στρατηγικές ανάπτυξης των ασφαλιστικών εταιρειών, και συγκεκριμένα της Ergo ασφαλιστικής, καθώς επίσης μελετήθηκε και η συμπεριφορά του καταναλωτή στην εποχή του κορωνοϊού.

Abstract

A company's strategy is a comprehensive plan, which outlines the ways in which the company will achieve its goals and mission, aiming to minimize the company's competitive disadvantage and maximize its competitive advantage. In order to formulate the strategy, it is necessary to constantly adapt to the changing conditions, focusing on the mission and the vision of the organization. In this context, a successful strategy is considered to be one that successfully responds to new conditions, helping the organization to achieve competitive advantage and improved performance. With regard to insurance, its main feature is that it functions as a mechanism for transferring risks from companies, organizations, and individuals to insurance companies. In the present work, we focused more on the development strategies of the insurance companies and in particular of Ergo insurance, as well as the study of the consumer behavior in the coronavirus era.

Περιεχόμενα

Ευχαριστίες.....	1
Περίληψη.....	4
Abstract	5
Μέρος Α': Θεωρητική προσέγγιση της στρατηγικής των επιχειρήσεων και της έννοιας της ασφάλισης	8
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1 : Βασικές έννοιες και ορισμοί στρατηγικής	8
1.1 Η έννοια της στρατηγικής	8
1.2 Ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.....	8
1.3 Στρατηγική ανάλυση	9
1.3.1 Εξωτερικό περιβάλλον επιχείρησης	10
1.3.2 Εσωτερικό περιβάλλον επιχείρησης.....	10
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: Η σημασία της στρατηγικής για τις επιχειρήσεις.....	12
2.1 Εισαγωγικές παρατηρήσεις	12
2.2 Επίπεδα στρατηγικής.....	13
2.3 Επιχειρησιακές στρατηγικές.....	14
2.3.1 Στρατηγικές σταθερότητας.....	14
2.3.2 Στρατηγικές ανάπτυξης	17
2.3.3 Στρατηγικές διάσωσης.....	23
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: Ασφάλιση και πλαίσιο λειτουργίας της ασφαλιστικής αγοράς.....	26
3.1 Η ασφάλιση ως μηχανισμός μεταφοράς των κινδύνων.....	26
3.1.1 Αρχές της ασφάλισης	26
3.1.2 Αρχές ασφαλιστικών συμβάσεων.....	27
3.2 Πλαίσιο λειτουργίας των ασφαλιστικών εταιρειών.....	28
3.2.1 Ασφαλιστική αγορά.....	28
3.2.2 Επιχειρησιακό πρότυπο των ασφαλιστικών εταιρειών κατά ζημιών	29
3.3 Αποδοτικότητα και επιδόσεις ασφαλιστικών εταιριών	29
3.3.1 Γενικά για την αποδοτικότητα.....	29
3.3.2 Στοχαστική ανάλυση ορίων.....	30
3.3.3 Περιβάλλουσα ανάλυση δεδομένων.....	31
Μέρος Β': Κλάδος ασφαλιστικών εταιρειών.....	32
Κεφάλαιο 4: Ασφαλιστικός χώρος.....	32
4.1 Ιστορική αναδρομή στον ασφαλιστικό χώρο	32
4.2 Η χρήση της τεχνολογίας στην ελληνική ασφαλιστική αγορά.....	34

4.3	Ergo ασφαλιστική.....	35
4.4	Ergo A.A.E. Ζημιών.....	35
4.5	Ergo A.A.E. Ζωής	41
4.6	Ψηφιακός μετασχηματισμός της Ergo insurance	46
4.7	Allianz Ελλάς A.A.E.	47
4.8	AXA Ασφαλιστική A.E.....	51
4.9	Ιδιωτική Ασφάλιση στην Ελλάδα.....	57-70
	Μέρος Γ': Συμπεριφορά καταναλωτή στην Covid εποχή.....	71
	Κεφάλαιο 5: Επίδραση της πανδημίας Covid – 19 και των συναπτόν μέτρων στην καταναλωτική συμπεριφορά.....	71
	ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....	75

Μέρος Α': Θεωρητική προσέγγιση της στρατηγικής των επιχειρήσεων και της έννοιας της ασφάλισης

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1 : Βασικές έννοιες και ορισμοί στρατηγικής

1.1 Η έννοια της στρατηγικής

Ο όρος της στρατηγικής των επιχειρήσεων έχει περιγραφεί από πάρα πολλές έννοιες. Ορισμένοι υποστηρίζουν πως η στρατηγική χαρακτηρίζεται σαν τον καθαρισμό των μακροχρόνιων στόχων της επιχείρησης. Επιπρόσθετα, άλλοι εντάσσουν στον ορισμό και το όραμα ή την αποστολή της επιχείρησης, δίνοντας βάση στον καθορισμό των δραστηριοτήτων της επιχείρησης σύμφωνα με το εξωτερικό και το εσωτερικό περιβάλλον αυτής.

Η στρατηγική λαμβάνει υπόψη τόσο το εξωτερικό περιβάλλον (απειλές, ευκαιρίες) όσο και το εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης (δυνάμεις, αδυναμίες).

Η στρατηγική έχει σαν στόχο να διατηρήσει το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα της επιχείρησης, συντονίζοντας τόσο τις διαδικασίες λήψης αποφάσεων όσο και τις δράσεις της επιχείρησης στο εξωτερικό και εσωτερικό περιβάλλον.

1.2 Ανταγωνιστικό πλεονέκτημα

Το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα αποτελεί την δυνατότητα μιας επιχείρησης να αποδίδει περισσότερο από τις υπόλοιπες του κλάδου στον οποίο ανήκει.

Τα βασικά χαρακτηριστικά του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος είναι τα ακόλουθα (Εικόνα 1):

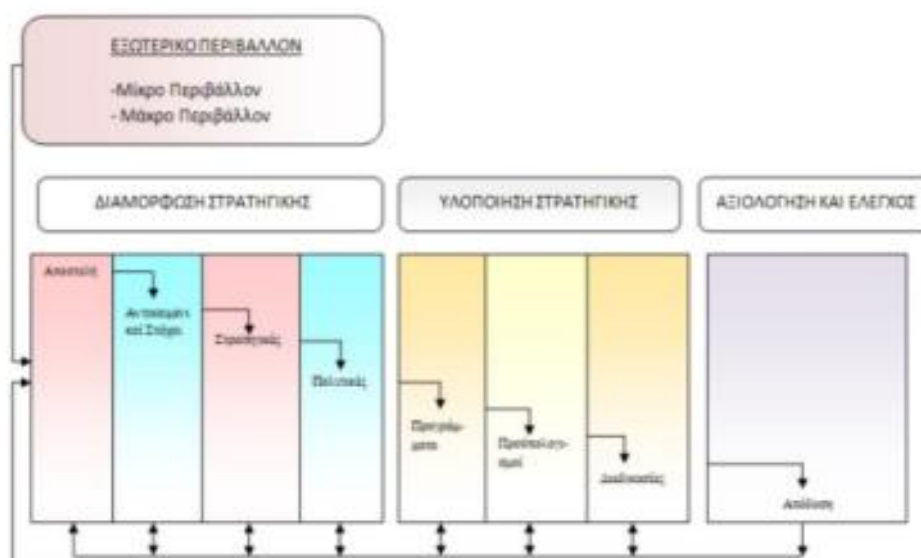
- Διατηρησιμότητα
- Δημιουργία ατελών συνθηκών ανταγωνισμού
- Οδήγηση προς τα μεγαλύτερα περιθώρια κέρδους
- Ταίριασμα σε εξωστρεφή περιβάλλοντα



Εικόνα 1: Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα.

1.3 Στρατηγική ανάλυση

Η στρατηγική ανάλυση βοηθάει στην κατανόηση της στρατηγικής θέσης της επιχείρησης (Εικόνα 2). Αξίζει να σημειωθεί πως θεωρείται σημαντική η ανάλυση των περιβαλλοντικών αλλαγών και του κατά πόσο επηρεάζονται οι εργαζόμενοι και η ίδια η επιχείρηση. Η στρατηγική ανάλυση έχει σκοπό στη δημιουργία μιας άποψης των βασικών παραγόντων που διαθέτουν επιπτώσεις τόσο στις παρούσες όσο και στις μελλοντικές επιδόσεις της επιχείρησης. Στην περίπτωση που η ανάλυση της στρατηγικής πραγματοποιείται με ορθό τρόπο, τότε αυτό θα βοηθήσει στο να επιλεγεί η σωστή στρατηγική. Ως βασικοί παράγοντες για τη στρατηγική ανάλυση θεωρούνται οι πόροι της επιχείρησης, οι προσδοκίες των φορέων αυτήν, και το εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον. Όμως απαιτείται πλήρης γνώση και κατανόηση αυτών.



Εικόνα 2: Μοντέλο στρατηγικής διοίκησης.

1.3.1 Εξωτερικό περιβάλλον επιχείρησης

Όπως παρατηρείται παρακάτω (Σχήμα 3), το εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης διαχωρίζεται σε άμεσο και έμμεσο. Αναφορικά με το άμεσο εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης, αυτό περιλαμβάνει τους προμηθευτές, την κεφαλαιαγορά, τους ανταγωνιστές, το δημόσιο τομέα, τους καταναλωτές, και το εργατικό δυναμικό. Αντίθετα, το έμμεσο εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης περιλαμβάνει τους οικονομικούς, διεθνείς, οικολογικούς, τεχνολογικούς, κοινωνικούς, και πολιτικούς παράγοντες.



Εικόνα 3: Έμμεσο και άμεσο εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης.

1.3.2 Εσωτερικό περιβάλλον επιχείρησης

Το εσωτερικό περιβάλλον μιας επιχείρησης βασίζεται κυρίως σε παράγοντες που βρίσκονται μέσα στην επιχείρηση, χρησιμοποιώντας τους για την επίτευξη των στόχων της. Αυτοί είναι ανθρώπινοι, φυσικοί, και χρηματοοικονομικοί πόροι, οι οποίοι αναλύονται ως ακολούθως:

Ανθρώπινοι πόροι

Το ανθρώπινο δυναμικό της επιχείρησης συμπεριλαμβάνεται στους ανθρώπινους πόρους. Η διοίκηση της επιχείρησης είναι αρμόδια για την εξασφάλιση του επαρκούς αριθμού των εργαζομένων για την αποτελεσματική και σωστή λειτουργία της επιχείρησης. Επιπρόσθετα, οφείλει να μελετήσει τις ικανότητες των εργαζομένων, τοποθετώντας τον εργαζόμενο, ανάλογα με τις γνώσεις και τις ικανότητές του, στη

σωστή θέση με στόχο να μεγιστοποιήσει τόσο την απόδοση του όσο και την απόδοση της επιχείρησης.

Φυσικοί πόροι

Στους φυσικούς πόρους περιλαμβάνονται ο εξοπλισμός, οι εγκαταστάσεις, και τα μηχανήματα της επιχείρησης. Εκτός από τον σωστό επιμερισμό των χρηματοοικονομικών πόρων, η διοίκηση είναι υπεύθυνη για τη σωστή και αποτελεσματική χρήση των φυσικών πόρων, στοχεύοντας στην μέγιστη δυνατή απόδοση.

Χρηματοοικονομικοί πόροι

Για την λειτουργία της επιχείρησης, είναι αναγκαία η χρήση των χρηματοοικονομικών πόρων. Οι βασικές πηγές της είναι το δανειακό κεφάλαιο και το μετοχικό κεφάλαιο. Στην περίπτωση που η επιχείρηση είναι αποδοτική, τότε τα χρήματα επαναχρησιμοποιούνται για την επιθυμητή ανάπτυξή της. Τα προβλήματα που αντιμετωπίζει η διοίκηση είναι η σωστή κατανομή στις επιμέρους λειτουργίες της επιχείρησης και η εξασφάλιση των χρηματοοικονομικών πόρων.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: Η σημασία της στρατηγικής για τις επιχειρήσεις

2.1 Εισαγωγικές παρατηρήσεις

Σε ένα διαρκώς μεταβαλλόμενο διεθνές περιβάλλον, το οποίο χαρακτηρίζεται από την πολυπλοκότητα των επιχειρηματικών δραστηριοτήτων και την οικονομική αβεβαιότητα, προκλήσεις μπορεί να αντιμετωπίσουν οι σύγχρονοι οργανισμοί, οι οποίες μπορεί να θέσουν σε κίνδυνο την επίτευξη των οργανωτικών στόχων. Σε αυτό το περιβάλλον, κάθε οργανισμός πρέπει να αντιμετωπίσει και να σταθεροποιήσει τις ανταγωνιστικές επιχειρήσεις, εφαρμόζοντας τις κατάλληλες στρατηγικές που μπορεί να συμβάλλουν στην αύξηση της αποδοτικότητας και της κερδοφορίας και στην επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

Η στρατηγική μιας επιχείρησης είναι ένα γενικό περιεκτικό σχέδιο, το οποίο επισημαίνει τους τρόπους που η επιχείρηση που θα επιτύχει τους στόχους και την αποστολή της, έχοντας σαν στόχο την ελαχιστοποίηση του ανταγωνιστικού μειονεκτήματος της επιχείρησης και την μεγιστοποίηση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος (Wheelen&Hunger, 2012). Για να διαμορφωθεί η στρατηγική απαιτείται η διαρκής προσαρμογή στις μεταβαλλόμενες συνθήκες, έχοντας στο επίκεντρο την αποστολή και το όραμα του οργανισμού. Σε αυτό το πλαίσιο, επιτυχημένη στρατηγική θεωρείται εκείνη που ανταποκρίνεται επιτυχώς στις νέες συνθήκες, βοηθώντας τον οργανισμό να επιτύχει το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και τις βελτιωμένες επιδόσεις.

Για να εφαρμοστεί η στρατηγική, κάθε επιχείρηση θα πρέπει να λαμβάνει υπόψη τους διαθέσιμους πόρους, την οργανωτική δομή, και τις ικανότητες του ανθρώπινου δυναμικού (Θερίου, 2014). Επιπρόσθετα, θα πρέπει να εστιάζει στην αποτελεσματική αξιοποίηση της τεχνολογίας και των συστημάτων πληροφορικής, έτσι ώστε να διαφοροποιείται από τον ανταγωνισμό μέσω τεχνολογικών δυνατοτήτων που δεν ήταν διαθέσιμες στο παρελθόν(Grant *et al.*, 2013). Για μία επιχείρηση, τα πιο σημαντικά πλεονεκτήματα της στρατηγικής είναι τα ακόλουθα (Παπαδάκης, 2016):

- Ο καθορισμός της ταυτότητας της επιχείρησης και η τοποθέτησή της στην αγορά
- Η επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος

- Η μείωση της αβεβαιότητας μέσω της αύξησης της παραγωγικότητας και της ευκολίας που έχει η επιχείρηση να εντοπίσει ευκαιρίες και κινδύνους μέσα από την εφαρμοζόμενη στρατηγική
- Η θέσπιση κατεύθυνσης και η λήψη στρατηγικών αποφάσεων, προκείμενου η επιχείρηση να ακολουθήσει συγκεκριμένα βήματα που θα συμβάλλουν στην επίτευξη των οργανωτικών στόχων και του οράματος της διοίκησης
- Η διαρκής παροχή ανώτερης αξίας στους καταναλωτές με εστίαση στα δυνατά σημεία και στη βελτίωση των αδυναμιών, αλλά και τη διερεύνηση ευκαιριών και την αντιμετώπιση των κινδύνων του εξωτερικού περιβάλλοντος
- Η συλλογική δράση και η συγκέντρωση των δραστηριοτήτων της επιχείρησης μέσω των οποίων συντονίζονται όλοι οι πόροι της επιχείρησης, υλικοί και άυλοι

2.2 Επίπεδα στρατηγικής

Το πρώτο επίπεδο στρατηγικής βασίζεται στην επιχειρηματική ή εταιρική στρατηγική και αναφέρεται στην επίτευξη συνεργειών, στο εταιρικό όραμα ή αποστολή, στην κατανομή των διαθέσιμων πόρων μεταξύ των επιχειρηματικών μονάδων, στο είδος και εύρος δραστηριοτήτων, στον έλεγχο και οργάνωση των επιχειρηματικών μονάδων, και την χρηματοοικονομική στρατηγική για την δημιουργία αξίας για τους μετόχους (Παπαδάκης, 2016).

Το δεύτερο επίπεδο στρατηγικής αφορά την ανταγωνιστική στρατηγική ή την στρατηγική επιχειρηματική μονάδα και βασίζεται στην ανάπτυξη των καινούργιων προϊόντων και υπηρεσιών, στη δομή και έλεγχο της επιχειρηματικής μονάδας, στην εκμετάλλευση επιχειρηματικών ευκαιριών, στην στρατηγική επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, και στην κατανομή πόρων στα πλαίσια της επιχειρηματικής μονάδας.

Το τρίτο επίπεδο στρατηγικής χαρακτηρίζεται σαν μια λειτουργική στρατηγική και ασχολείται με τον τρόπο με τον οποίο κάθε μονάδα του οργανισμού υλοποιεί αποτελεσματικά τις στρατηγικές (Αλεξανδρίδης, 2014).

2.3 Επιχειρησιακές στρατηγικές

Μία επιχειρησιακή στρατηγική αφορά το σύνολο ενός οργανισμού με στόχο την ενίσχυση των επιμέρους επιχειρηματικών μονάδων και τη δημιουργία αποδοτικών συνεργειών. Στην ουσία, οι επιχειρησιακές στρατηγικές πρέπει να αποσκοπούν στον βέλτιστο συντονισμό και τη μέγιστη δυνατή απόδοση των επιχειρηματικών μονάδων (Παπαδάκης, 2016). Υποστηρίζεται ότι οι επιχειρησιακές στρατηγικές σχετίζονται με την προσπάθεια ενός οργανισμού να διευρύνει τη χρήση των διαθέσιμων πόρων και των θεμελιωδών ικανοτήτων του με στόχο την επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος σε περισσότερους κλάδους (Γεωργόπουλος, 2015).

Οι επιχειρησιακές στρατηγικές, είναι λεπτές σε χειρισμούς και αφορούν τη διοίκηση διαφορετικών λειτουργικών μονάδων και την ανάλογη ανάληψη πρωτοβουλιών, όπως, για παράδειγμα η προμήθεια πρώτων υλών, η γραμμή παραγωγής, η γραμμή προϊόντων, οι πωλήσεις, και η τιμολόγηση. Η ευθύνη των επιχειρησιακών στρατηγικών αναλαμβάνεται από τους επικεφαλής των επιχειρηματικών μονάδων του οργανισμού και θεωρούνται εξαιρετικά κρίσιμες για την επίτευξη των οργανωτικών στόχων. Για τον λόγο αυτόν, μία επιχειρησιακή στρατηγική πρέπει να αντιλαμβάνεται συνολικά, να λαμβάνει υπόψη, και να συμβαδίζει με τις επιμέρους στρατηγικές που εφαρμόζει κάθε επιχειρηματική μονάδα, προκειμένου να διαπιστώνεται κατά πόσο οι ανεξάρτητες στρατηγικές μπορούν να ωφελήσουν ή να βλάψουν την επιχειρησιακή στρατηγική του οργανισμού, καθώς και κατά πόσον η επιχειρησιακή στρατηγική του οργανισμού μπορεί να βλάψει ή να ωφελήσει τις επιμέρους στρατηγικές σε επίπεδο επιχειρηματικών μονάδων (Θερίου, 2014).

2.3.1 Στρατηγικές σταθερότητας

Οι στρατηγικές σταθερότητας αναφέρονται σε στρατηγικές με τις οποίες μία επιχείρηση σταματά τις δαπάνες επέκτασης, δεν επενδύει σε νέες αγορές ή δεν εισάγει νέα προϊόντα. Αυτό υποδηλώνει ότι η επιχείρηση ακολουθεί μία φιλοσοφία σταθερότητας και δεν υποστηρίζει τις μεγάλες αλλαγές, αλλά εστιάζει πρωτίστως στη βελτίωση των αποτελεσμάτων της. Επομένως, οι πόροι διατίθενται στις υπάρχουσες δραστηριότητες με στόχο την επίτευξη και την ισχυροποίηση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος (Παπαδάκης, 2016).

Η στρατηγική σταθερότητας υιοθετείται από μία επιχείρηση για τους ακόλουθους λόγους:

- Όταν τα κέρδη από τα σχέδια επέκτασης είναι μικρότερα από το κόστος που συνεπάγεται η επέκταση αυτή
- Όταν η επιχείρηση σχεδιάζει να εδραιώσει τη θέση της στη βιομηχανία στην οποία δραστηριοποιείται
- Όταν η επιχείρηση έχει υπερβολικό χρέος, οπότε και σταματά ή αναβάλλει τα σχέδια επέκτασης για να αποφύγει το επιπλέον χρέος και να μην βρεθεί σε χειρότερη οικονομική κατάσταση από ότι εάν δεν κατάφερνε να πληρώσει επιτόκιο για το ήδη υπάρχον χρέος
- Όταν η οικονομία βρίσκεται σε ύφεση ή υπάρχει επιβράδυνση και οι επιχειρήσεις επιθυμούν να έχουν περισσότερα μετρητά στον ισολογισμό τους παρά να επενδύσουν αυτά τα μετρητά για επέκταση ή άλλα παρόμοια έξοδα
- Όταν η επιχείρηση δραστηριοποιείται σε μια βιομηχανία που έχει φθάσει στη φάση ωρίμανσης και δεν υπάρχει περαιτέρω περιθώριο ανάπτυξης

Γενικά, η στρατηγική σταθερότητας υιοθετείται από τις επιχειρήσεις μικρής κλίμακας που δεν αντιμετωπίζουν κίνδυνο, ή εάν οι συνθήκες της αγοράς δεν είναι ευνοϊκές και η επιχείρηση ικανοποιεί τις επιδόσεις της. Επίσης, οι επιχειρήσεις, οι οποίες είναι αργές και απρόθυμες να αλλάξουν, βρίσκουν ασφαλή τη στρατηγική σταθερότητας και δεν αναζητούν άλλες επιλογές (Mintzberg, 1987).

Οι στρατηγικές σταθερότητας μπορεί να διακριθούν σε τέσσερις κατηγορίες: η στρατηγική συγκομιδής κερδών, η στρατηγική προσεκτικών βημάτων, η στρατηγική καμίας αλλαγής, και το στρατηγικό διάλειμμα.

Η στρατηγική συγκομιδής κερδών

Η στρατηγική συγκομιδής κερδών ακολουθείται όταν ένας οργανισμός σκοπεύει να διατηρήσει το κέρδος με οποιοδήποτε μέσο είναι δυνατόν. Λόγω της χαμηλότερης κερδοφορίας, η επιχείρηση μπορεί να μειώσει το κόστος, να μειώσει τις επενδύσεις, να αυξήσει τις τιμές, να αυξήσει την παραγωγικότητα, ή να υιοθετήσει οποιεσδήποτε μεθόδους για να ξεπεράσει τις προσωρινές δυσκολίες. Η στρατηγική συγκομιδής κερδών μπορεί να υιοθετηθεί όταν τα προβλήματα είναι προσωρινά ή βραχύβια και αναμένεται να εξαλειφθούν με την πάροδο του χρόνου. Τέτοιου είδους προβλήματα θα

μπορούσαν να είναι η οικονομική ύφεση ή ο πληθωρισμός, η κάμψη της βιομηχανίας, η χειροτέρευση των συνθηκών της αγοράς, η ανταγωνιστική πίεση, οι κυβερνητικές πολιτικές, και παρόμοια μακροοικονομικά προβλήματα. Στην περίπτωση αυτή, η επιχείρηση υιοθετεί τεχνητά μέτρα για την αντιμετώπιση αυτών των προβλημάτων και τη διατήρηση της κερδοφορίας της.

Η στρατηγική προσεκτικών βημάτων

Η στρατηγική προσεκτικών βημάτων εφαρμόζεται από επιχειρήσεις που εκτιμούν πως θα υπάρχουν εξελίξεις στο εξωτερικό περιβάλλον και επιλέγουν να παραμείνουν σε κατάσταση αναμονής για να εκτιμήσουν ορθολογικά τις νέες συνθήκες. Η στρατηγική προσεκτικών βημάτων είναι κατάλληλη σε περιόδους μεγάλων τεχνολογικών αλλαγών ή αλλαγών πολιτικού και νομοθετικού περιεχομένου (Παπαδάκης, 2016).

Η στρατηγική καμίας αλλαγής

Όταν το περιβάλλον φαίνεται να είναι σταθερό, δηλαδή δεν υπάρχουν απειλές από τους ανταγωνιστές, δεν υπάρχουν οικονομικές διαταραχές, δεν μεταβάλλονται τα πλεονεκτήματα και οι αδυναμίες, μια επιχείρηση μπορεί να αποφασίσει να συνεχίσει τη σημερινή της θέση. Επομένως, αναλύοντας τόσο το εσωτερικό όσο και το εξωτερικό περιβάλλον, μια επιχείρηση μπορεί να αποφασίσει να συνεχίσει με την παρούσα στρατηγική της. Θα πρέπει να τονιστεί ότι η στρατηγική καμίας αλλαγής δεν συνεπάγεται ότι δεν έχει ληφθεί απόφαση από την επιχείρηση. Πρέπει να υπάρχει σαφής διάκριση μεταξύ των επιχειρήσεων που είναι ανενεργές και δεν θέλουν να κάνουν αλλαγές στις στρατηγικές τους και εκείνων που αποφασίζουν συνειδητά να συνεχίσουν με τον τρέχοντα ορισμό της επιχείρησής τους, εξετάζοντας τόσο τις εσωτερικές όσο και τις εξωτερικές συνθήκες. Γενικότερα, η στρατηγική καμίας αλλαγής εφαρμόζεται από μικρές ή μεσαίες επιχειρήσεις που εξυπηρετούν τις ανάγκες μιας εξειδικευμένης αγοράς, η οποία έχει περιορισμένο πεδίο εφαρμογής. Αυτή η στρατηγική σταθερότητας είναι κατάλληλη μέχρι να προκύψουν νέες απειλές στην αγορά, να μεταβληθεί ο ανταγωνισμός, και η επιχείρηση να θεωρήσει ότι πρέπει να αλλάξει τη σημερινή της θέση για να προσαρμοστεί στις νέες συνθήκες.

Το στρατηγικό διάλειμμα

Το στρατηγικό διάλειμμα είναι μια στρατηγική σταθερότητας που ακολουθείται όταν ένας οργανισμός περιμένει και εξετάζει τις συνθήκες της αγοράς πριν ξεκινήσει την εφαρμογή της πλήρους στρατηγικής του. Για παράδειγμα, μία επιχείρηση που

ακολούθησε έντονα τη στρατηγική επέκτασης, θα περιμένει έως ότου οι νέες στρατηγικές αφομοιωθούν στα διάφορα επίπεδα του οργανισμού και θα εξετάσει τις αλλαγές στην οργανωτική δομή πριν από το επόμενο βήμα. Όπως και η στρατηγική συγκομιδής κερδών, το στρατηγικό διάλειμμα είναι επίσης μια προσωρινή στρατηγική που ακολουθείται από τις επιχειρήσεις. Ωστόσο, οι δύο στρατηγικές διαφέρουν σημαντικά καθώς η στρατηγική συγκομιδής κερδών επικεντρώνεται στη διατήρηση της κερδοφορίας έως ότου οι προσωρινές δυσκολίες ή οι συνθήκες γίνουν πιο φιλόξενες, ενώ το στρατηγικό διάλειμμα είναι μια σκόπιμη ενέργεια της επιχείρησης να αναβάλει τη στρατηγική δράση μέχρι να εμφανιστεί μία καλύτερη ευκαιρία. Το στρατηγικό διάλειμμα ακολουθείται συχνά από τις εταιρείες παραγωγής που μελετούν λεπτομερώς τις συνθήκες της αγοράς και στη συνέχεια θέτουν τα νέα τους προϊόντα στην αγορά και υποδηλώνει ότι, μετά από μια περίοδο με σημαντικές αλλαγές διαρκούς χαρακτήρα, η επιχείρηση εστιάζει στην εσωτερική της ανασύνθεση για να διατηρήσει τον έλεγχο.

2.3.2 Στρατηγικές ανάπτυξης

Οι στρατηγικές ανάπτυξης είναι οι πιο δημοφιλείς και ευρέως διαδεδομένες επιχειρησιακές στρατηγικές που έχουν σχεδιαστεί για να επιτύχουν ανάπτυξη των πωλήσεων, των κεφαλαίων, των κερδών ή κάποιο συνδυασμό αυτών. Μέσω μίας στρατηγικής ανάπτυξης, η επιχείρηση επιδιώκει την αύξηση του μεριδίου αγοράς σε ένα δυναμικό και μεταβαλλόμενο περιβάλλον, μέσα στο οποίο θα πρέπει να επιβιώσει (Παπαδάκης, 2016).

Οι στρατηγικές ανάπτυξης διακρίνονται σε στρατηγικές κάθετης ολοκλήρωσης, οριζόντιας ολοκλήρωσης, διαφοροποίησης δραστηριοτήτων, συγκέντρωσης – διεύρυνσης αγοράς, ανάπτυξης αγοράς και ανάπτυξης προϊόντων.

Στρατηγικές κάθετης ολοκλήρωσης

Η στρατηγική κάθετης ολοκλήρωσης εφαρμόζεται όταν μία επιχείρηση επιδιώκει να αποκτήσει παρουσία είτε προς τα μπροστά μέσω εξαγοράς ή συγχώνευσης με τους διανομείς και λιανοπωλητές των προϊόντων της, είτε προς τα πίσω μέσω της δημιουργίας μίας νέας εταιρείας με τους προμηθευτές της, η οποία βασίζεται στις δικές της θεμελιώδεις ικανότητες και έχει στόχο τη διανομή των προϊόντων και των υπηρεσιών της ή την προμήθεια των πρώτων υλών.

Παρακάτω (**Εικόνα 4**), απεικονίζονται οι πιθανές κινήσεις, παίρνοντας για παράδειγμα μια επιχείρηση που παράγει πετρέλαιο. Αυτή είναι δυνατόν να επιλέξει να επεκταθεί προς τα πίσω ή προς τα μπροστά. Σε κάθε στάδιο της αλυσίδας παραγωγής, το προϊόν της επιχείρησης αποκτά αξία. Συνεπώς, η επιχείρηση που δραστηριοποιείται σε ένα συγκεκριμένο στάδιο της παραγωγικής διαδικασίας παραλαμβάνει το προϊόν του αμέσως προηγούμενου σταδίου και το μετασκευάζει με τρόπο που να αυξάνεται η αξία του για την επιχείρηση που θα το αναλάβει στο επόμενο στάδιο της αλυσίδας αξίας και ούτω καθεξής, έως ότου το προϊόν φτάσει στον τελικό καταναλωτή (Παπαδάκης, 2016). Η στρατηγική κάθετης ολοκλήρωσης υλοποιείται με τη μορφή συγχωνεύσεων, εξαγορών, ή στρατηγικών συμμαχιών μεταξύ ομοειδών επιχειρήσεων που λειτουργούν στην ίδια βιομηχανία, αλλά σε προηγούμενο ή επόμενο της αλυσίδας αξίας, με στόχο τον αποτελεσματικότερο έλεγχο της αλυσίδας αξίας και τη μείωση του κόστους (Μπουραντά, 2015).



Εικόνα 4: Στρατηγική κάθετης ολοκλήρωσης.

Η στρατηγική κάθετης ολοκλήρωσης εφαρμόζεται προκειμένου να ισχυροποιηθεί η ανταγωνιστική θέση της επιχείρησης. Οι λόγοι για τους οποίους μια επιχείρηση επιλέγει να εφαρμόσει τη συγκεκριμένη στρατηγική είναι οι εξής (Παπαδάκης, 2016):

- ✓ η προστασία της ποιότητας των προϊόντων της
- ✓ η ύπαρξη προμηθευτών ή διανομέων με μεγάλα περιθώρια κέρδους
- ✓ η επένδυση σε εξειδικευμένους πόρους
- ✓ οι φραγμοί εισόδου στον κλάδο για τους ανταγωνιστές
- ✓ η ύπαρξη πλεονεκτημάτων σταθερής παραγωγής

Η στρατηγική κάθετης ολοκλήρωσης έχει το βασικό μειονέκτημα ότι παράγει υψηλό εσωτερικό κόστος ως αποτέλεσμα της καθετοποίησης, αλλά και του έντονου ανταγωνισμού. Για παράδειγμα, εάν κάποιος εξωτερικός προμηθευτής παράγει το προϊόν τους φθηνότερα, η επιχείρηση έχει την υποχρέωση να αγοράζει τις εισροές

εσωτερικά, δημιουργώντας υψηλό εσωτερικό κόστος. Επιπλέον, ενδεχομένως η επιχείρηση να αποτύχει να δημιουργήσει συνέργειες με άλλες επιχειρήσεις ως αποτέλεσμα κακού συντονισμού μεταξύ των παραγωγικών μονάδων, διαφορετικών στρατηγικών προτεραιοτήτων ή διαφορετικής εταιρικής κουλτούρας. Για παράδειγμα, μία εταιρεία λιανικού εμπορίου μπορεί να έχει διαφορετική κουλτούρα από εκείνη των εργοστασίων με αποτελέσματα να δημιουργηθούν παρανοήσεις, συγκρούσεις και χαμένη παραγωγικότητα. Μια μη ολοκληρωμένη εταιρεία μπορεί να χρησιμοποιήσει ακόμη και την πολιτιστική πολυμορφία στον χώρο εργασίας για να ανταγωνιστεί την κάθετα ολοκληρωμένη. Σε κάθε περίπτωση, αυτοί οι παράγοντες οδηγούν σε εκμηδενισμό των οφελών που θα προέκυπταν από τις συνέργειες. Τέλος, η καθετοποίηση δεσμεύει την επιχείρηση να λειτουργεί στον συγκεκριμένο κλάδο που δραστηριοποιείται. Αυτό σημαίνει ότι κάθε αρνητική διακύμανση ή έντονη μεταβλητότητα του κλάδου θα έχει αρνητικές συνέπειες για την επιχείρηση.

Στρατηγική οριζόντιας ολοκλήρωσης

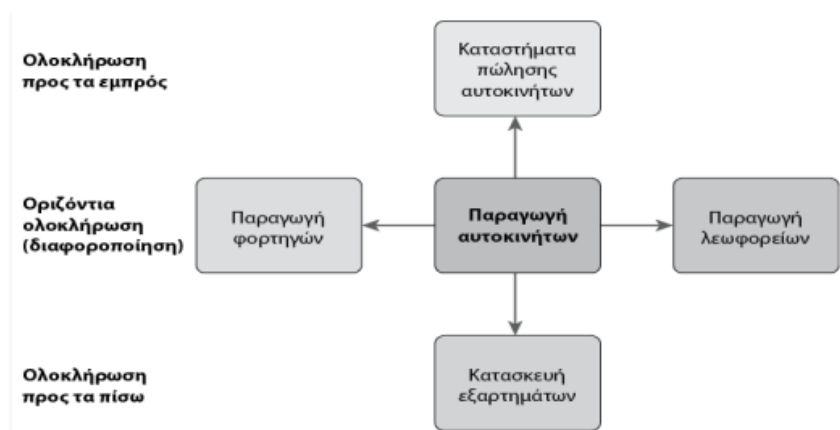
Η στρατηγική οριζόντιας ολοκλήρωσης δημιουργεί τις προϋποθέσεις για την ανάπτυξη της επιχείρησης μέσω εξαγορών, συγχωνεύσεων ή δημιουργίας ομοειδών επιχειρήσεων που δραστηριοποιούνται στο ίδιο στάδιο της αλυσίδας παραγωγής και τομέα δραστηριότητας (Παπαδάκης 2016).

Βασικός στόχος της στρατηγικής οριζόντιας ολοκλήρωσης είναι η επίτευξη μονοπωλιακών πλεονεκτημάτων στον κλάδο δραστηριοποίησης μέσω της αύξησης του μεριδίου αγοράς και της αποτελεσματικής αντιμετώπισης του ανταγωνισμού. Γενικότερα, οι λόγοι υιοθέτησης της στρατηγικής οριζόντιας ολοκλήρωσης είναι οι εξής (Μπουραντά, 205):

- ✓ η επίτευξη μονοπωλιακών πλεονεκτημάτων στον κλάδο δραστηριοποίησης
- ✓ η αύξηση του μεριδίου αγοράς
- ✓ η μείωση του κόστους και οι οικονομίες κλίμακας
- ✓ η ταχεία ανάπτυξη του κλάδου και η αξιοποίηση των επιχειρηματικών ευκαιριών
- ✓ η διαθεσιμότητα των ανθρώπινων και χρηματοοικονομικών πόρων

Όπως και στην περίπτωση της κάθετης ολοκλήρωσης, η οριζόντια ολοκλήρωση μπορεί να πραγματοποιηθεί προς τα εμπρός ή προς τα πίσω. Παρακάτω (**Εικόνα 5**),

απεικονίζεται ένα παράδειγμα οριζόντιας ολοκλήρωσης στον κλάδο της αυτοκινητοβιομηχανίας. Όπως παρατηρείται, η εταιρεία παραγωγής αυτοκινήτων μπορεί να εφαρμόσει στρατηγική οριζόντιας ολοκλήρωσης προς τα πίσω με κατασκευαστές εξαρτημάτων ή προς τα εμπρός με καταστήματα λιανικής πώλησης αυτοκινήτων.



Εικόνα 5: Στρατηγική οριζόντιας ολοκλήρωσης.

Το βασικότερο μειονέκτημα της στρατηγικής οριζόντιας ολοκλήρωσης είναι η στενή πρόσδεση της επιχείρησης με τον κλάδο όπου δραστηριοποιείται. Επίσης, στις περιπτώσεις οριζόντιας ολοκλήρωσης μέσω εξαγορών, διαφορές στην οργανωτική κουλτούρα και η δημιουργία συγκρούσεων είναι βασικοί παράγοντες που ενδέχεται να εκμηδενίσουν τα προσδοκώμενα οφέλη από την οριζόντια ολοκλήρωση. Τέλος, υπάρχει πάντοτε το ενδεχόμενο οι εθνικοί οργανισμοί προστασίας του ανταγωνισμού να επιβάλλουν πρόστιμα εάν θεωρήσουν ότι κάποια εξαγορά περιορίζει τις συνθήκες του ανταγωνισμού (Παπαδάκης, 2016).

Στρατηγική διαφοροποίησης δραστηριοτήτων

Η στρατηγική διαφοροποίησης δραστηριοτήτων διακρίνεται σε συσχετισμένη και ασυσχέτιστη.

Η συσχετισμένη διαφοροποίηση εφαρμόζεται όταν οι δραστηριότητες μίας επιχείρησης συνδέονται μεταξύ τους, όπως, για παράδειγμα, στις περιπτώσεις των επιχειρήσεων που χρησιμοποιούν παρόμοια τεχνολογία ή μεθόδους παραγωγής. Μία επιχείρηση θα επιλέξει τη στρατηγική συσχετισμένης διαφοροποίησης δραστηριοτήτων προκειμένου (Παπαδάκης, 2016):

- ✓ να μεταφέρει τις ικανότητές της
- ✓ να επιτύχει οικονομίες εύρους
- ✓ να αυξήσει τη δύναμη της στην αγορά

Η συσχετισμένη διαφοροποίηση μπορεί επίσης να υιοθετηθεί από επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται σε κλάδους με χαμηλή ή καθόλου ανάπτυξη ή όταν τα προϊόντα της επιχείρησης είναι σε πτωτική τάση καθώς τα νέα συσχετιζόμενα προϊόντα μπορούν να αυξήσουν τις πωλήσεις των υπαρχόντων προϊόντων. Σημαντικό ρόλο παίζει η πρόσβαση της επιχείρησης σε πληροφορίες για την εξέλιξη της τεχνολογίας και η απόκτηση γνώσης για τις τάσεις που επικρατούν στον κλάδο. Τέλος, η συσχετισμένη διαφοροποίηση μειώνει την εξάρτηση της επιχείρησης από μία δραστηριότητα, διασπείροντας τον κίνδυνο, και συμβάλλει στη μείωση της φορολογίας (Αλεξανδρίδης, 2014).

Η ασυσχέτιστη διαφοροποίηση εφαρμόζεται όταν οι δραστηριότητες μίας επιχείρησης δεν συνδέονται μεταξύ τους. Η επιλογή της συγκεκριμένης στρατηγικής γίνεται προκειμένου η επιχείρηση να διαφοροποιήσει τον κίνδυνο μεταξύ των κλάδων που συμμετέχει και να επενδύσει σε επιχειρηματικές ευκαιρίες με προοπτική. Με τον τρόπο αυτόν, η επιχείρηση επιτυγχάνει διασπορά κινδύνου. Γενικότερα, η ασυσχέτιστη διαφοροποίηση υιοθετείται όταν η επιχείρηση δραστηριοποιείται σε κλάδο με φθίνουσα ανάπτυξη και κερδοφορία, όταν θέλει να αποφύγει την εξάρτηση από ένα μόνο κλάδο δραστηριότητας, όταν εντοπίζει επιχειρηματικές ευκαιρίες απόκτησης άλλων εταιρειών, ή όταν η διοίκηση και τα διευθυντικά στελέχη έχουν προσωπικά κίνητρα (Μπουραντά, 2015).

Προκειμένου μία επιχείρηση να καταλήξει εάν της ταιριάζει καλύτερα η στρατηγική συσχετισμένης ή ασυσχέτιστης διαφοροποίησης δραστηριοτήτων, θα πρέπει να εκτιμήσει το κόστος που συνεπάγεται η υιοθέτηση της μίας ή της άλλης στρατηγικής. Για παράδειγμα, εάν υπάρχει υψηλός βαθμός ταύτισης των παραγόντων επιτυχίας μεταξύ των συσχετισμένων δραστηριοτήτων, τότε η επιχείρηση θα επιλέξει τη συσχετισμένη διαφοροποίηση για να επιτύχει υψηλότερη αξία. Αντιθέτως, εάν μία επιχείρηση διαθέτει εξειδικευμένες ικανότητες, τότε θα είναι δύσκολο να τις συνδέσει με νέες δραστηριότητες, και, συνεπώς, θα επιλέξει τη ασυσχέτιστη διαφοροποίηση για να επιτύχει υψηλότερη αξία (Παπαδάκης, 2016).

Στρατηγική συγκέντρωσης – διείσδυσης αγοράς

Η στρατηγική συγκέντρωσης – διείσδυσης αγοράς περιλαμβάνει την πώληση περισσότερων προϊόντων σε υπάρχοντες πελάτες και σε νέους εν δυνάμει πελάτες που βρίσκονται στην ίδια αγορά. Για παράδειγμα, εάν η τρέχουσα βάση πελατών μία επιχείρηση αποτελείται από άνδρες ηλικίας 16 έως και 25 ετών, η στρατηγική διείσδυσης θα περιλαμβάνει την προσπάθεια πώλησης περισσότερων από τα ήδη υπάρχοντα προϊόντα ή υπηρεσίες στην ίδια ηλικιακή ομάδα. Μέσω της στρατηγικής συγκέντρωσης – διείσδυσης αγοράς, μία επιχείρηση διαθέτει τους πόρους της στην πιο επικερδή ανάπτυξη ενός προϊόντος, μιας αγοράς ή μιας κυρίαρχης τεχνολογίας (Αλεξανδρίδης, 2014).

Η συγκεκριμένη στρατηγική μπορεί να εφαρμοσθεί με τους εξής τρόπους:

- ✓ αύξηση της χρήσης του προϊόντος της από τους υπάρχοντες πελάτες
- ✓ προσέλκυση νέων πελατών από ανταγωνιστικές επιχειρήσεις
- ✓ στόχευση καταναλωτών που δεν είναι χρήστες του προϊόντος
- ✓ εξειδίκευση σε ένα μοναδικό προϊόν, μια μοναδική γραμμή παραγωγής ή μια μοναδική υπηρεσία

Η στρατηγική συγκέντρωσης – διείσδυσης αγοράς υιοθετείται από μία επιχείρηση όταν (Μπουραντά, 2015):

- ✓ ο κλάδος δεν είναι κορεσμένος
- ✓ υπάρχουν περιθώρια αύξησης της χρήσης του προϊόντος από τους καταναλωτές
- ✓ η επιχείρηση σημειώνει μείωση στα μερίδια αγοράς, ενώ ο κλάδος αναπτύσσεται
- ✓ είναι δυνατή η επίτευξη οικονομιών κλίμακας με σημαντικά ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα
- ✓ ο κλάδος δεν χαρακτηρίζεται από τεχνολογική καινοτομία
- ✓ επιδιώκονται εμπόδια εισόδου νέων ανταγωνιστών
- ✓ η επιχείρηση επιδιώκει την προώθηση των προϊόντων της σε νέες αγορές

Στρατηγική ανάπτυξης αγορών

Μια στρατηγική ανάπτυξης της αγοράς είναι ένα στρατηγικό σχέδιο σχεδιασμένο για να βοηθήσει τις εταιρείες να κινηθούν με νέα προϊόντα στην αγορά, να επεκτείνουν την υπάρχουσα εμβέλεια ή να επεκτείνουν τη χρήση των σημερινών προϊόντων τους σε νέους τομείς (Αλεξανδρίδης, 2014).

Υπάρχουν τρεις διαφορετικές περιοχές, οι οποίες άπτονται της στρατηγικής ανάπτυξης αγορών:

- ✓ Νέες γεωγραφικές αγορές
- ✓ Νέες διαστάσεις προϊόντος ή συσκευασία
- ✓ Νέα κανάλια διανομής

Στρατηγική ανάπτυξης προϊόντων

Η στρατηγική ανάπτυξης προϊόντων βασίζεται στην ανάπτυξη νέων προϊόντων ή νέων χαρακτηριστικών των υπαρχόντων προϊόντων. Για παράδειγμα, η επιχείρηση μπορεί να τροποποιήσει το χρώμα ή το μέγεθος της συσκευασίας ή να δημιουργήσει ένα νέο καινοτόμο προϊόν. Η στρατηγική ανάπτυξης προϊόντων μπορεί να υλοποιηθεί μέσω καινοτομίας, μέσω τροποποίησης, και μέσω επέκτασης. Η συγκεκριμένη στρατηγική ανάπτυξης υιοθετείται συνήθως από επιχειρήσεις με υψηλό μερίδιο αγοράς, οι οποίες στοχεύουν στην επέκταση της γραμμής προϊόντος. Επιπλέον, η ανάπτυξη καινοτόμων προϊόντων έχει σαν στόχο να αντικατασταθούν τα υπάρχοντα προϊόντα, ενώ η τροποποίηση στοχεύει στην αύξηση της αξία των προϊόντων για τους τελικούς καταναλωτές.

Όταν μία επιχείρηση επιλέξει να υιοθετήσει τη στρατηγική ανάπτυξης προϊόντων θα πρέπει να γνωρίζει το μέγεθος της αγοράς που θέλει να επενδύσει, το απαιτούμενο μερίδιο αγοράς που θα κατακτήσει την επένδυση κερδοφόρα, τις ανταγωνιστικές επιχειρήσεις και πώς προβλέπεται να αντιδράσουν, και την επίδραση των πωλήσεων των νέων προϊόντων σε σχέση με τα υπάρχοντα (Βασιλακοπούλου, 2015).

2.3.3 Στρατηγικές διάσωσης

Οι στρατηγικές διάσωσης επιδιώκουν την ανατροπή αρνητικών συνεπειών, την πρόληψη μελλοντικών προβλημάτων, την αντιμετώπιση απειλών στο εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης, και στον χειρισμό διαχειριστικών λαθών στο εσωτερικό της περιβάλλον (Μπουραντά, 2015). Μία επιχείρηση μπορεί να υιοθετήσει μία στρατηγική διάσωσης εάν βρίσκεται σε μια εξαιρετικά δυσμενή περίοδο. Οι συνηθέστεροι λόγοι παρακμής μίας επιχείρησης οφείλονται κατά 67% στο εσωτερικό περιβάλλον και κατά 33% στο εξωτερικό περιβάλλον (Παπαδάκη, 2016).

Οι κύριες στρατηγικές διάσωσης/αναστροφής είναι οι ακόλουθες (Μπουραντά, 2015):

- στρατηγική ανόρθωσης
- στρατηγική από επένδυσης
- στρατηγική αιχμάλωτης επιχείρησης
- στρατηγική ρευστοποίησης

Πρέπει να επισημανθεί ότι οι στρατηγικές διάσωσης έχουν και αρνητικές συνέπειες, όπως, επιπτώσεις στην οργανωτική λειτουργία, στο κόστος, στο εργασιακό ηθικό και την παρακίνηση του ανθρώπινου δυναμικού, καθώς και στην παραγωγικότητα και στις σχέσεις με τα υπόλοιπα ενδιαφερόμενα μέρη (Παπαδάκης, 2016). Παρακάτω (**Εικόνα 6**), παρουσιάζονται όλες τις επιχειρησιακές στρατηγικές.

ΕΠΙΠΕΔΟ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ	ΚΑΤΗΓΟΡΙΑ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ	ΕΙΔΟΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ
Εταιρικό επίπεδο	Στρατηγικές Σταθερότητας	•Στρατηγική καμίας αλλαγής
		•Στρατηγική συγκομιδής κερδών
		•Στρατηγικό διάλειμμα
	Στρατηγικές Ανάπτυξης	•Κάθετης ολοκλήρωσης
		•Οριζόντιας ολοκλήρωσης
		•Διαφοροποίησης δραστηριοτήτων
		•Συγκέντρωσης – διεύθυνσης αγοράς
		•Ανάπτυξης αγοράς
		•Ανάπτυξης προϊόντων
	Στρατηγικές Διάσωσης	•Ανόρθωσης
		•Αποεπένδυσης
		•Αιχμαλωσίας
•Ρευστοποίησης		
Επιχειρηματικές	Ανταγωνιστικές	•Ηγεσίας κόστους
		•Διαφοροποίησης

Εικόνα 6: Επιχειρησιακές στρατηγικές.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: Ασφάλιση και πλαίσιο λειτουργίας της ασφαλιστικής αγοράς

3.1 Η ασφάλιση ως μηχανισμός μεταφοράς των κινδύνων

Το βασικότερο χαρακτηριστικό της ασφάλισης είναι ότι λειτουργεί ως ένας μηχανισμός μεταφοράς των κινδύνων από τις επιχειρήσεις, τους οργανισμούς, και τους ιδιώτες στις ασφαλιστικές εταιρείες. Στην ουσία, μέσω της ασφαλιστικής σύμβασης, ο ασφαλισμένος μεταφέρει την αβεβαιότητα των μελλοντικών οικονομικών απωλειών που θα προκύψουν από την επέλευση των κινδύνων, οι οποίοι συμφωνούνται στην ασφαλιστική σύμβαση, με τη βεβαιότητα της αποκατάστασης των οικονομικών απωλειών του από την ασφαλιστική εταιρεία, καταβάλλοντας ένα προκαθορισμένο ασφαλιστικό κόστος. Επίσης ο μηχανισμός αυτός λειτουργεί και σε δεύτερο επίπεδο με την μεταφορά των κινδύνων από μία ασφαλιστική εταιρεία σε μία αντασφαλιστική εταιρεία για να μετριαστεί ο κίνδυνος (Παπαδάκης, 2002).

3.1.1 Αρχές της ασφάλισης

Οι ασφαλιστικές εταιρείες αξιολογούν με βάση τέσσερα γενικά κριτήρια για να αποφασίσουν εάν θα αναλάβουν έναν ασφαλιστικό κίνδυνο ή όχι (Σδούκου, 2014).

1. Πρέπει να υπάρχει μεγάλος αριθμός παρόμοιων εκθέσεων στον ίδιο κίνδυνο, έτσι ώστε, το οικονομικό αποτέλεσμα του ασφαλιστικού χαρτοφυλακίου να είναι τεχνικά προβλέψιμο, και επομένως να υπάρχει η δυνατότητα υπολογισμού ενός δίκαιου ασφαλιστήριου. Αυτό γίνεται σύμφωνα με το νόμο των μεγάλων αριθμών. Είναι σημαντικό στην ασφάλιση να υπάρχουν διαφορετικές ομοιογενείς ομάδες με κριτήριο το διαφορετικό επίπεδο έκθεσής τους στον ίδιο κίνδυνο. Το κριτήριο αυτό δημιουργεί τις προϋποθέσεις για πιο δίκαιη τιμολόγηση των ασφαλιστικών κινδύνων, δεδομένου ότι στη διαδικασία τιμολόγησης, οι βασικές παράμετροι είναι η συχνότητα και η δριμύτητα των απωλειών. Αντίθετα, μια στατιστική επεξεργασία για την τιμολόγηση των κινδύνων μιας ετερογενούς ομάδας μπορεί να οδηγήσει σε ένα μέσο ασφαλιστήριο, το οποίο να είναι μμεγαλύτερο για τις περιπτώσεις μικρότερης έκθεσης στο κίνδυνο και το αντίστροφο.

2. Οι απώλειες θα πρέπει να είναι τυχαίες και ακούσιες από την πλευρά των ασφαλισμένων.
3. Οι απώλειες θα πρέπει να είναι μετρήσιμες, συγκεκριμένες και προσδιορίσιμες ως προς τον τόπο και το χρόνο. Επίσης, οι όποιες απώλειες θα πρέπει να προκαλούν την οικονομική δυσκολία του ασφαλισμένου διότι έτσι ο ασφαλισμένος έχει ένα κίνητρο να προστατεύσει και να συντηρήσει την περιουσία του για να ελαχιστοποιήσει την πιθανότητα της εμφάνισης της απώλειας.
4. Η πιθανότητα απώλειας δεν πρέπει να είναι καταστροφική. Δεν μπορεί να βάλει την ασφαλιστική εταιρεία σε μία οικονομική διακινδύνευση. Για να αποφύγουν την καταστροφική μείωση του κεφαλαίου τους, οι ασφαλιστικές εταιρείες σχεδόν παγκοσμίως αγοράζουν αντασφάλιση για να προστατευτούν από τις υπερβολικά μεγάλες συσσωρεύσεις του κινδύνου σε μια περιοχή και για να προστατευτούν από καταστροφές μεγάλης κλίμακας.

3.1.2 Αρχές ασφαλιστικών συμβάσεων

Ένα ασφαλιστήριο συμβόλαιο ιδιοκτησίας ή ευθύνης χαρακτηρίζεται από το δίκαιο ως μια σύμβαση προσχώρησης. Προϋποθέσεις για τη σύναψη μιας τέτοιας ασφαλιστικής σύμβασης είναι ότι (Σδούκου, 2014):

- το ασφαλισμένο πρόσωπο έχει ασφαλιστικό συμφέρον για τη διατήρηση της ιδιοκτησίας του ή ευθύνεται κατά το νόμο για παραλήψεις που ενδέχεται να ζημιώσουν κάποιον τρίτο
- και τα δύο συμβαλλόμενα μέρη θα πρέπει να συμπεριφέρονται σύμφωνα με τις αρχές της καλής πίστης, πριν και κατά την διάρκεια της σύμβασης, όπως αυτές οριοθετούνται και ερμηνεύονται από τον νόμο
- οι συμβάσεις δεν περιλαμβάνουν καταχρηστικούς όρους που φέρνουν σε δυσκολότερη θέση τους ασφαλισμένους των αντίστοιχων ασφαλιστικών προϊόντων.

3.2 Πλαίσιο λειτουργίας των ασφαλιστικών εταιρειών

3.2.1 Ασφαλιστική αγορά

Η ασφαλιστική αγορά παρέχει προστασία από τις οικονομικές απώλειες που ενδέχεται να πλήξουν την οικονομική θέση των ιδιωτών ή των επιχειρήσεων ως αποτέλεσμα ποικίλων κινδύνων. Με την αγορά των ασφαλιστηρίων συμβολαίων, οι ιδιώτες και οι επιχειρήσεις μπορούν να λάβουν αποζημίωση για τις απώλειες λόγω των ατυχημάτων που ενδέχεται να πλήξουν την περιουσία τους, την ζωή ή την σωματική ακεραιότητα των ιδιωτών ή και των υπαλλήλων των επιχειρήσεων, και την οικονομική τους θέση (Παπαδάκης, 2002).

Έτσι η ασφάλιση λειτουργεί ως μια μορφή διαχείρισης κινδύνου που τα συμβαλλόμενα μέρη χρησιμοποιούν για να προστατευτούν από μια απώλεια. Είναι ένας δίκαιος μηχανισμός μεταφοράς του κινδύνου μιας ενδεχόμενης απώλειας από μια οντότητα σε μία άλλη, κατά τη διάρκεια μιας καθορισμένης χρονικής περιόδου, με αντάλλαγμα μια λογικά σταθμισμένη αμοιβή. Η ασφαλιστική αγορά αποτελείται από τους ασφαλισμένους, τις ασφαλιστικές εταιρείες και τους διαμεσολαβούντες. Οι ασφαλιστικές εταιρείες διακρίνονται ανάλογα με την κύρια δραστηριότητά τους, σε ασφαλιστικές εταιρείες ζωής και ασφαλιστικές εταιρείες κατά ζημιών.

Οι ασφαλιστικές εταιρείες αναλαμβάνουν τους κινδύνους, που καθορίζονται στην ασφαλιστική σύμβαση, από τους ιδιώτες ή τις επιχειρήσεις, με την είσπραξη ενός ασφαλιστρού. Οι διαμεσολαβούντες μπορεί να είναι φυσικά ή νομικά πρόσωπα, τα οποία διαμεσολαβούν για την σύναψη της ασφαλιστικής σύμβασης μεταξύ των ασφαλιστικών εταιρειών και των ασφαλισμένων, έναντι μιας διαπραγματεύσιμης αμοιβής.

Οι ασφαλιστικοί σύμβουλοι και οι πράκτορες διαπραγματεύονται την αμοιβή τους με την ασφαλιστική εταιρεία, ενώ οι μεσίτες μπορούν να διαπραγματευτούν την αμοιβή τους είτε με την ασφαλιστική εταιρεία είτε με τον ασφαλιζόμενο. Στην ασφαλιστική αγορά, υπάρχουν και οι αντιασφαλιστικές εταιρείες, οι οποίες κατά κύριο λόγο, μέσω των αντιασφαλιστικών συμβάσεων που υπογράφουν με τις ασφαλιστικές εταιρείες, αναλαμβάνουν έναντι ενός αντιασφαλιστρού, τους κινδύνους του χαρτοφυλακίου των ασφαλιστικών εταιρειών από ένα οικονομικό όριο και πάνω (Παπαδάκης, 2002).

3.2.2 Επιχειρησιακό πρότυπο των ασφαλιστικών εταιρειών κατά ζημιών

Οι ασφαλιστικές εταιρείες επιτυγχάνουν κέρδη με τους ακόλουθους δύο τρόπους:

- την ασφάλιση
- την επένδυση των ασφαλιστρών που εισπράττουν από τους ασφαλισμένους

Η δυσκολότερη πτυχή των ασφαλιστικών εργασιών είναι η διαδικασία ασφάλισης, η οποία ενσωματώνεται σε μια ασφαλιστική σύμβαση. Με βάση μια ευρεία ταξινόμηση των στοιχείων, οι ασφαλιστικές εταιρείες προβλέπουν την πιθανότητα να υπάρξουν αξιώσεις αποζημίωσης, οι οποίες θα είναι ανάλογες του πλήθους των συμβάσεων που ισχύουν και των ασφαλιστρών που έχουν εισπράξει από αυτές. Για αυτό τον λόγο, οι ασφαλιστικές εταιρείες προσπαθούν να μετρήσουν τον κίνδυνο, με επιστημονικές μεθόδους, για να προσδιορίσουν το επίπεδο του κινδύνου που είναι διατεθειμένοι να αναλάβουν. Τα στοιχεία αναλύονται λεπτομερώς για να προβάλουν, με μεγάλη ακρίβεια, τις μελλοντικές αξιώσεις οι οποίες θα είναι βασισμένες στο εύρος των ασφαλισμένων κινδύνων. Η ασφαλιστική επιστήμη χρησιμοποιεί τις στατιστικές μεθόδους και τις μαθηματικές πιθανότητες για την ανάλυση των ασφαλισμένων κινδύνων, με στόχο το καθορισμό της συνολικής έκθεσης στους κινδύνους με τη βοήθεια έμπειρων αναλογιστών (Σδούκου, 2014).

3.3 Αποδοτικότητα και επιδόσεις ασφαλιστικών εταιριών

3.3.1 Γενικά για την αποδοτικότητα

Από το 2007, με το ξέσπασμα της παγκόσμιας οικονομικής κρίσης, ο κλάδος της ασφάλισης εμφάνισε πρωτοφανή μεταβλητικότητα στην κερδοφορία του στην ανάπτυξη των ασφαλιστρών, και στην διείσδυση του τόσο στις εθνικές όσο και στις παγκόσμιες αγορές. Σε αυτές τις μακροοικονομικές συνθήκες, οι ισχυροί όμιλοι της ασφάλισης φαίνεται να είναι σε θέση να ανταπεξέλθουν στις συνεχώς ανακύπτουσες προκλήσεις. Αυτό εντείνει τον ανταγωνισμό και γεννά αυξημένες ανάγκες για δημιουργία και προώθηση καινοτόμων προϊόντων, ανάπτυξη νέων καναλιών διανομής, περαιτέρω μείωση του λειτουργικού κόστους, διεύρυνση της χρήσης της τεχνολογίας και θεμελίωση ισχυρότερης κεφαλαιακής βάσης. Η επίτευξη αυτών των στόχων θα

εξασφαλίσει τις ασφαλιστικές εταιρείες και το ανάλογο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, κάτι που καθιστά σημαντική την αποδοτική και αποτελεσματική αναδιοργάνωσή τους.

Ένα σύστημα αξιολογείται σύμφωνα με δύο μέτρα επίδοσης: την αποδοτικότητα και την αποτελεσματικότητα. Παρόλο που αυτές οι δύο έννοιες συγγέονται συχνά μεταξύ τους, είναι δύο όροι με εντελώς διαφορετική σημασία. Η αποδοτικότητα βασίζεται στον βαθμό που η προσπάθεια, ο χρόνος, και το κόστος χρησιμοποιούνται σωστά για να επιτευχθούν οι επιδιωκόμενοι στόχοι. Αντίθετα, η αποτελεσματικότητα βασίζεται στο βαθμό που οι στόχοι επιτυγχάνονται (Δερπάνης, 2009; Σίσκος, 2008).

Το ενδιαφέρον των ερευνητών κυρίως εστιάζεται στη μέτρηση της αποδοτικότητας ενός συστήματος, ώστε να προσδιοριστούν η ανταγωνιστικότητα και η βιωσιμότητα, εξάγοντας χρήσιμες πληροφορίες για τη διαδικασία λήψης αποφάσεων για τη βελτιστοποίηση της λειτουργίας του. Οι τεχνικές που εξετάζουν αυτό το αντικείμενο είναι οι ακόλουθες:

- στοχαστική ανάλυση ορίων
- ανάλυση δεικτών
- μη παραμετρικές μέθοδοι
- οικονομετρικές μέθοδοι παλινδρόμησης (περιβάλλουσα ανάλυση δεδομένων)

3.3.2 Στοχαστική ανάλυση ορίων

Για πολλές δεκαετίες, οικονομετρικές μέθοδοι παλινδρόμησης χρησιμοποιήθηκαν από τους ερευνητές για να υπολογιστεί το προβλεπόμενο επίπεδο αποδοτικότητας μιας παραγωγικής μονάδας. Δηλαδή, μιας συστηματικά οργανωμένης οντότητας που με τον συνδυασμό των παραγωγικών της συντελεστών (κεφάλαιο, εργασία), επιδιώκει να επιτύχει τους στόχους της με την παραγωγή υπηρεσιών και αγαθών.

Σε αυτές τις μεθόδους, οι συναρτήσεις παραγωγής, που εκφράζουν την ανώτατη ποσότητα εξόδου που μπορεί να ληφθεί από δεδομένες δέσμες εισόδου με συγκεκριμένη τεχνολογία, μοντελοποιούνται ως συναρτήσεις διαφορετικών εισροών. Παράλληλα γίνεται και ο προσδιορισμός της στατιστικής κατανομής των σφαλμάτων εκτίμησης των παραμέτρων. Για το λόγο αυτό, οι οικονομετρικές μέθοδοι αναφέρονται και ως παραμετρικές μέθοδοι. Σύμφωνα με το εκτιμώμενο μοντέλο, η μονάδα που παράγει περισσότερα αποτελέσματα, με δεδομένο επίπεδο εισροών, από αυτά που

έχουν προβλεφθεί χαρακτηρίζεται ως αποδοτική, ενώ σε αντίθετη περίπτωση ως μη αποδοτική (Παντελίδης, 2010).

Ωστόσο, αυτές οι μεθοδολογίες παρουσίαζαν διάφορα προβλήματα, με σημαντικότερα τη δυσκολία προσδιορισμού των παραμέτρων της συνάρτησης παραγωγής, καθώς και το γεγονός ότι υπολόγιζαν την αποδοτικότητα αναφορικά με την μέση κι όχι τη βέλτιστη απόδοση.

3.3.3 Περιβάλλουσα ανάλυση δεδομένων

Η περιβάλλουσα ανάλυση δεδομένων αποτελεί μια μη παραμετρική τεχνική της επιχειρησιακής έρευνας που βασίζεται σε μοντέλα γραμμικού προγραμματισμού, χρησιμοποιώντας αποκλειστικά τα δεδομένα εισόδου και εξόδου για την μέτρηση της αποδοτικότητας ενός συστήματος.

Η περιβάλλουσα ανάλυση δεδομένων αξιολογεί την απόδοση ενός συνόλου ομότιμων μονάδων, τις λεγόμενες μονάδες λήψης αποφάσεων, και μετατρέπουν τις πολλαπλές εισόδους ενός συστήματος σε πολλαπλές εξόδους. Ως μονάδα λήψης αποφάσεων μπορεί να θεωρηθεί οποιαδήποτε οντότητα που μπορεί να αξιολογηθεί σε σχέση με τη δυνατότητά της να μετατρέψει τις εισροές σε εκροές, όπως για παράδειγμα επιχειρήσεις, οργανισμοί, νοσοκομεία, πανεπιστήμια, χώρες, στρατιωτικές μονάδες ή κάποια τμήματα αυτών.

Μέρος Β': Κλάδος ασφαλιστικών εταιρειών

Κεφάλαιο 4: Ασφαλιστικός χώρος

4.1 Ιστορική αναδρομή στον ασφαλιστικό χώρο

Ήδη από την αρχαιότητα, οι κοινωνίες ήταν οργανωμένες με τέτοιο τρόπο, ώστε όλοι να βοηθάνε στα κοινά της κοινότητας, αλλά και να βοηθάνε ο ένας τον άλλο. Αυτό συνέβαινε ιδιαίτερα σε περιόδους με ακραία καιρικά φαινόμενα και υλικών ζημιών που η τεχνολογία δεν είχε αναπτυχθεί σε βαθμό που να υπάρχουν οι κατάλληλες υποδομές για να επισκευαστεί ότι έχει καταστραφεί. Σε αυτές τις κοινωνίες αναπτύχθηκε και η πρόωπη έννοια της ασφάλισης. Συγκεκριμένα, ένα είδος ασφάλισης παρουσιάζεται από το 2.000 π.Χ. στις περιοχές της Μεσοποταμίας και της Βαβυλώνας, όπου το κύριο μεταφορικό μέσο για τα εμπορεύματα τους ήταν το πλοίο. Σε περίπτωση ζημίας ή απώλειας του εμπορεύματος σε ένα πλοίο που ταξίδευε, βοηθούσαν τα υπόλοιπα πλοία που έπλεαν μαζί στην από κοινού αντιμετώπιση του προβλήματος, για το λόγο αυτό μοίραζαν το βάρος των εμπορευμάτων και δεν το περιόριζαν μόνο σε ένα πλοίο. Ιδιαίτερα το 1.750 π.Χ., στην Βαβυλώνα παρατηρείται πιο καθαρά η ασφάλιση μέσα από τους κώδικες του βασιλιά τους Χαμουραμί, όπου ο έμπορος μπορούσε να καταβάλλει ένα ποσό για την ακύρωση της πίστωσης του εμπορεύματος του, σε περίπτωση απώλειας κατά την μεταφορά του.

Μία χιλιετία αργότερα, στην αρχαία Ελλάδα, και συγκεκριμένα στην Ρόδο, οι έμποροι, οι οποίοι ταξίδευαν στο ίδιο πλοίο συγκέντρωναν ένα ποσό που θα το διέθεταν για την αποζημίωση εκείνου του εμπόρου που θα έριχναν το εμπόρευμα του στη θάλασσα σε περίπτωση ενός ακραίου καιρικού φαινομένου. Στην αρχαία Αθήνα και Ρώμη εμφανίζονται στοιχεία ασφάλισης στο κομμάτι της ζωής και της υγείας, όπου δημιούργησαν τα λεγόμενα φιλανθρωπικά σωματεία. Τα φιλανθρωπικά σωματεία δημιουργήθηκαν με σκοπό την προστασία των μελών μιας οικογένειας που έχανε έναν δικό τους και την οικονομική κάλυψη των εξόδων της κηδείας του. Το συγκεκριμένο μοντέλο συνεχίστηκε και στον Μεσαίωνα. Τις επόμενες περιόδους, παρατηρείται μία ανάπτυξη της έννοιας της ασφάλισης στο κομμάτι της θαλάσσιας μεταφοράς και του ναυτικού δικαίου. Συγκεκριμένα, το 1063 μ.Χ. οι Ενετοί και οι Γενοβέζοι δημιούργησαν ένα ταμείο στο οποίο αποταμίευαν όλοι οι έμποροι χρήματα, προκειμένου να τα χρησιμοποιήσουν σε περίπτωση ζημίας ή κλοπής του εμπορεύματος από τους πειρατές. Το 1424, ιδρύεται η πρώτη ασφαλιστική εταιρεία στην Γένοβα, η

οποία δραστηριοποιείται στο κομμάτι των θαλάσσιων και χερσαίων μεταφορών. Ο κλάδος των θαλάσσιων μεταφορών αναπτύχθηκε πιο πολύ στις χώρες Γαλλία, Ιταλία, Ισπανία, όπου η τότε οικονομία τους στηριζόταν πολύ στο θαλάσσιο εμπόριο και με αυτό το τρόπο εξάπλωσαν αυτή τη νοοτροπία και στις γύρω χώρες και ιδιαίτερα στην Αγγλία.

Το 1961, ο Edward Lloyd ανοίγει ένα καφενείο, το οποίο επισκέπτονταν έμποροι και πλοιοκτήτες. Ο χώρος αυτός διαμορφώθηκε σε μία πηγή ειδήσεων της εποχής, όπου συγκεντρώνονταν όλες οι απαραίτητες πληροφορίες σχετικά με την ασφάλιση πλοίων και εμπορευμάτων κατά την μετακίνησή τους. Την σημερινή εποχή, η εταιρεία Lloyd's είναι μία από τις μεγαλύτερες ασφαλιστικές εταιρείες παγκοσμίως και ειδικεύεται στον κλάδο της ναυτιλίας και σε άλλους ειδικούς κλάδους. Το 1666, στο Λονδίνο, μία πολύ μεγάλη πυρκαγιά που κατέστρεψε πολλές χιλιάδες σπίτια ήταν η αφορμή για τον Nicholas Barbon, ο οποίος άνοιξε ένα ασφαλιστικό γραφείο που ειδικευόταν στις κατοικίες. Στην Αγγλία λίγα χρόνια αργότερα, ιδρύθηκε η πρώτη ασφαλιστική ζωής.

Η έννοια της ασφάλειας επεκτείνεται και ταξιδεύει έξω από τα σύνορα της Ευρώπης. Συγκεκριμένα, στις ΗΠΑ ιδρύθηκε η πρώτη ασφαλιστική εταιρεία και εισάγεται η έννοια της πρόληψης, αφού απορρίπτονταν οι προς ασφάλιση κατοικίες που είχαν περισσότερες πιθανότητες να πιάσουν φωτιά. Εκείνη την εποχή δεν παρουσιάζεται ίδρυση των ασφαλιστικών εταιρειών και γραφείων ακόμα με έδρα την Ελλάδα. Ωστόσο, το 1789, Έλληνες επιχειρηματίες δημιουργούν στην Τεργέστη την εταιρεία «Societa Greca d' Assicurazioni» και το 1816 ανοίγουν στην Οδησό την «Εταιρεία των Ηνωμένων Ασφαλιστικών Γραικών».

Η ανάπτυξη της ασφαλιστικής δραστηριότητας που δημιουργήθηκε στα παράλια και στις παροικίες του Ελληνισμού καταφθάνει και στην Ελλάδα και συγκεκριμένα παρατηρείται η δημιουργία ασφαλιστικών εταιρειών. Ενδεικτικά, στην Σύρο ιδρύθηκε η «Ελλάς» από τον Ιωάννη Καποδίστρια, και στην Πελοπόννησο δημιουργήθηκαν ως υποκαταστήματα οι εταιρείες «Αχαϊκή της Θαλασσοπλοΐας Εταιρεία» και «Αδριατική Πυρασφαλιστική». Στην συνέχεια, ακολούθησαν «Το Ελληνικόν Ασφαλιστικόν Κατάστημα», «η Φιλεμπορική», «ο Φοίνιξ» και τέλος «η Εθνική», η οποία λειτουργεί μέχρι και σήμερα και βρίσκεται στην πρώτη θέση στις προτιμήσεις του Έλληνα καταναλωτή.

Τα επόμενα χρόνια που ακολούθησαν, παρατηρήθηκε έντονη παρουσία ασφαλιστικών εταιρειών στην Ελλάδα, κυρίως στον κλάδο των Γενικών Ασφαλίσεων. Τα τελευταία χρόνια μπορεί να μην παρουσιάζεται η ίδια πληθώρα ασφαλιστικών εταιρειών, όπως

κάποτε στην χώρα, ωστόσο παρατηρούνται μεγάλες ξένες πολυεθνικές να επενδύουν στις ασφαλιστικές εταιρείες. Η Ιδιωτική Ασφάλιση στην Ελλάδα παρουσιάζει μεγάλη άνοδο, δημιουργώντας προϊόντα και ψηφιακές υπηρεσίες, προσελκύνοντας όλο και περισσότερο τον ελληνικό πληθυσμό.

4.2 Η χρήση της τεχνολογίας στην ελληνική ασφαλιστική αγορά

Μέσα σε κλίμα οικονομικής στενότητας, οι καταναλωτές δίνουν μεγαλύτερη έμφαση στην ποιότητα των υπηρεσιών, έχοντας μία πιο ανεξάρτητη προσέγγιση κατά την επιλογή τους, δεδομένης της πληθώρας διαφορετικών προϊόντων και της αυτονομίας της καταναλωτικής έρευνας ως αποτέλεσμα της ψηφιοποίησης της διαδικασίας πώλησης. Η παγκόσμια αγορά εξελίσσεται συνεχώς και προσαρμόζεται στα νέα δεδομένα. Η πληροφόρηση γίνεται διαθέσιμη με το «κλικ» ενός κουμπιού και όλα αυτά τα δεδομένα συλλέγονται ανά δευτερόλεπτο και χαρτογραφούν τον υποψήφιο πελάτη. Μέσα σε αυτή την αγορά, οι ασφαλιστικές δεν μπορούν να παραμείνουν στα παλαιά και τετριμμένα μοντέλα. Ο πελάτης χρησιμοποιεί όλες τις διαθέσιμες ψηφιακές εφαρμογές, γκουγκλάρει, συγκρίνει, και αγοράζει το πιο κατάλληλο για εκείνον προϊόν. Είναι πλέον πιο ενημερωμένος, μελετάει τους ασφαλιστικούς όρους και ζυγίζει τις παροχές που του προσφέρει η κάθε ασφαλιστική εταιρεία. Παρόλα αυτά, ο ρόλος του ασφαλιστικού διαμεσολαβητή συνεχίζει να είναι σημαντικός και καταλυτικός στην τελική απόφαση του πελάτη, δεδομένης της εμπειρίας και γνώσης του, προσφέροντας του την υπηρεσία και το προϊόν που του ταιριάζει, διαφοροποιούμενα από υπηρεσίες ευρείας κατανάλωσης. Επιπλέον, ένας πολύ σημαντικός παράγοντας που έχει συμβάλλει στην ανάπτυξη των ασφαλιστικών εταιρειών, αλλά και στην πιο θετική αντιμετώπιση του Έλληνα καταναλωτή ως προς την ιδιωτική ασφάλεια είναι η ψήφιση κάποιων ευνοϊκών νόμων από το κράτος που ευνοούν τους εργοδότες και τους εργαζόμενους σχετικά με την απαλλαγή φορολογίας ασφαλιστικών προϊόντων. Έτσι, παρατηρείται μία αύξηση παραγωγής τόσο σε προϊόντα γενικών ασφαλίσεων, όσο και σε προϊόντα ζωής και υγείας. Οι περισσότερες ελληνικές ασφαλιστικές εταιρείες ανήκουν σε μεγάλους διεθνείς ομίλους, και συνεπώς έχουν υιοθετήσει την δομή, την καινοτομία, και τα ψηφιακά μέσα των ομίλων αυτών. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα να αλλάζει η κουλτούρα της εταιρείας και να ακολουθούνται τα μοντέλα και τα πρότυπα αναπτυγμένων χωρών.

4.3 Ergo ασφαλιστική

Η ERGO είναι ένας από τους μεγαλύτερους ασφαλιστικούς Ομίλους στη Γερμανία και την Ευρώπη. Ο Όμιλος εκπροσωπείται παγκοσμίως σε περισσότερες από 30 χώρες και επικεντρώνεται στην Ευρώπη και την Ασία. Ο Όμιλος ERGO προσφέρει ένα ολοκληρωμένο φάσμα ασφαλιστικών παροχών και υπηρεσιών. Στην αγορά της έδρας της, στη Γερμανία, η ERGO συγκαταλέγεται ανάμεσα στις κορυφαίες ασφαλιστικές επιχειρήσεις σε όλους τους κλάδους. Ο Όμιλος απασχολεί περίπου 38.000 άτομα, είτε ως μισθωτούς εργαζομένους είτε ως αυτοαπασχολούμενους αντιπροσώπους πωλήσεων πλήρους απασχόλησης. Το 2020, η ERGO κατέγραψε πάνω από 18 δισεκατομμύρια ευρώ ασφάλιστρα και κατέβαλε 16 δισεκατομμύρια ως παροχές στους πελάτες της. Ο Όμιλος ERGO ανήκει στη Munich Re, έναν από τους κορυφαίους παγκοσμίως αντασφαλιστές και φορείς ανάληψης ασφαλιστικού κινδύνου.

4.4 Ergo A.A.E. Ζημιών

Ο Όμιλος ERGO είναι από τους μεγαλύτερους ασφαλιστικούς ομίλους στη Γερμανία και την Ευρώπη και εκπροσωπείται σε περισσότερες από 30 χώρες. Ανήκει στη Munich Re, έναν από τους κορυφαίους παγκοσμίως αντασφαλιστές και φορείς ανάληψης ασφαλιστικού κινδύνου. Στην ελληνική αγορά δραστηριοποιείται για περισσότερα από 25 έτη, έχοντας πάνω από 900.000 ασφαλισμένους. Η ERGO A.A.E. Ζημιών ανήκει στον όμιλο ERGO και παρέχει γενικές ασφαλίσεις όπως αυτοκινήτου, κατοικίας, αστικής ευθύνης.

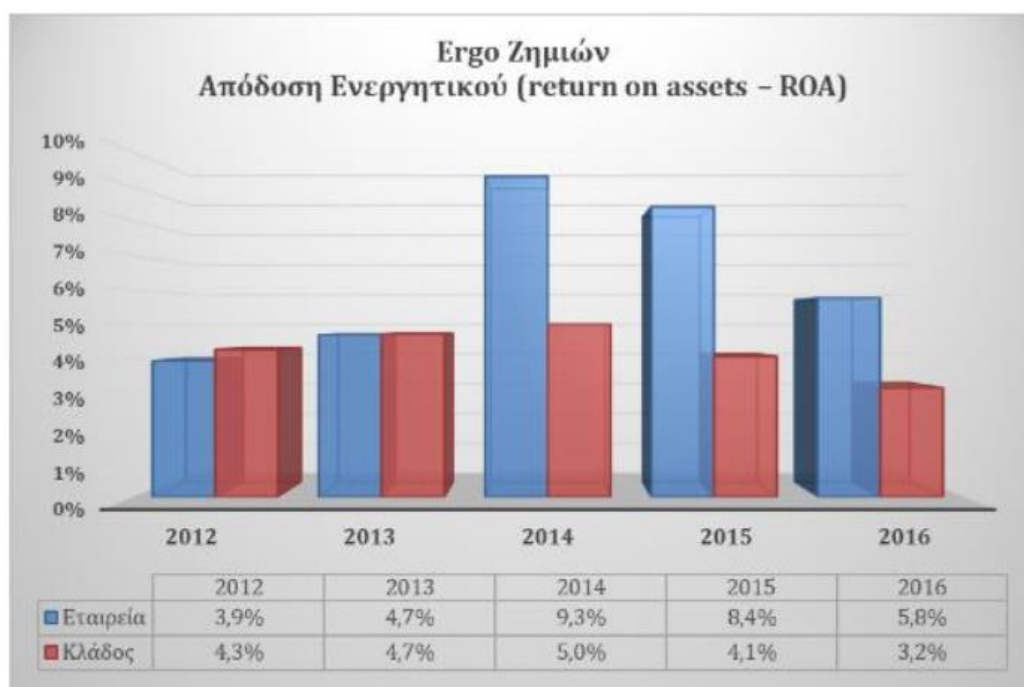
Αξιοσημείωτη παρατήρηση είναι ότι τον Οκτώβριο του 2017 η Επιτροπή Πιστωτικών και Ασφαλιστικών Θεμάτων της Τράπεζας της Ελλάδος ενέκρινε τη συγχώνευση των εταιρειών «ERGO Ανώνυμη Ασφαλιστική Εταιρεία Ζημιών», «ERGO Ανώνυμη Ασφαλιστική Εταιρεία Ζωής» και «Αγροτική Ασφαλιστική Ανώνυμη Εταιρεία» με απορρόφηση των δύο τελευταίων από την πρώτη.



Σχετικά ομαλή εικόνα παρουσιάζει η Ergo Ζημιών, η οποία έχει ένα μερίδιο συνεισφοράς στο δείγμα σταθερά κοντά στο 8%, και συνεπώς κρίνεται αρκετά σημαντική για την ανάλυσή. Η επιχείρηση εμφανίζει μια αρκετά καλή εικόνα στους δείκτες κερδοφορίας, καθώς οι τιμές είναι παρόμοιες ή υψηλότερες των αντίστοιχων τιμών του κλάδου. Πρέπει να τονιστεί η σχετικά καλύτερη εικόνα του δείκτη καθαρού

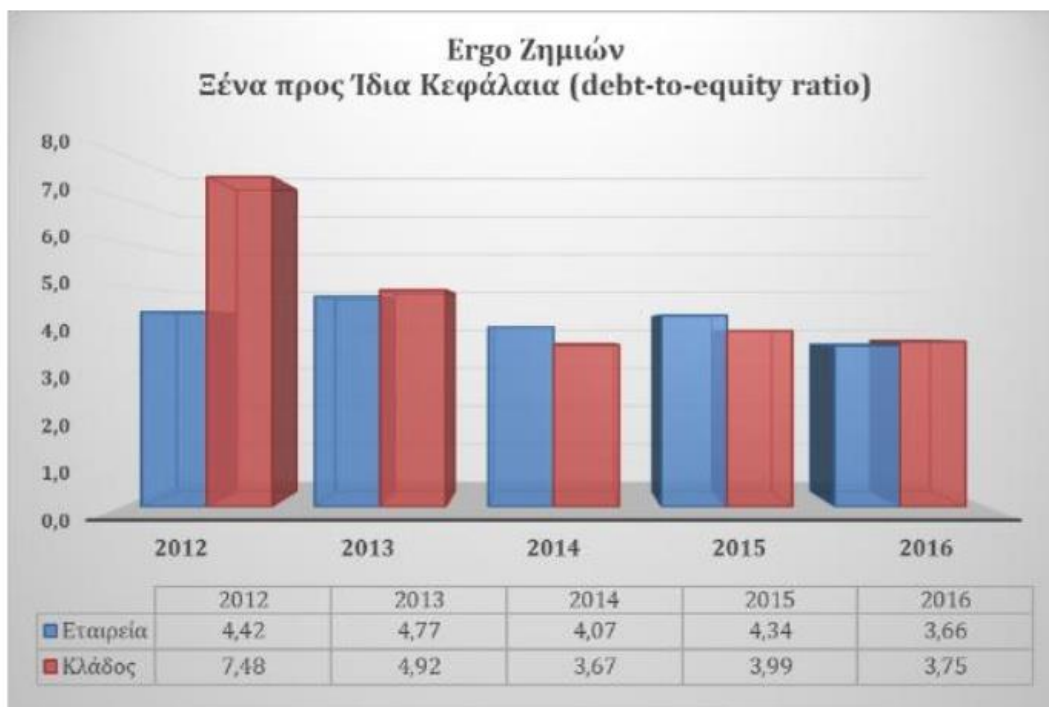
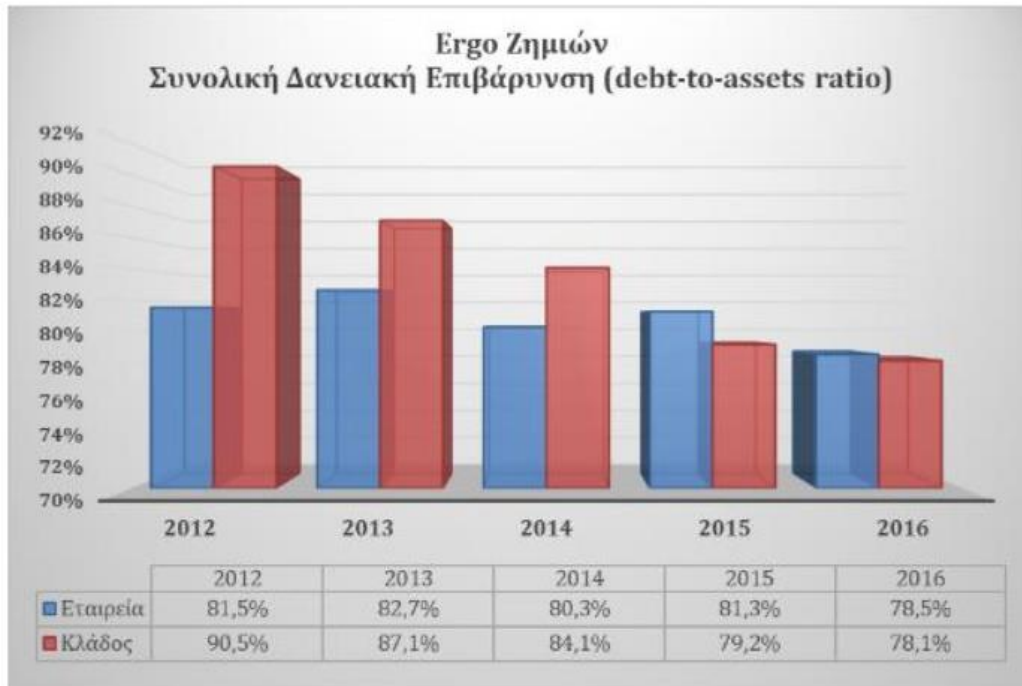
κέρδους σε σχέση με αυτόν του μεικτού, κάτι το οποίο μας δείχνει ότι η επιχείρηση επιτυγχάνει την κερδοφορία της με καλή διαχείριση των λειτουργικών της εξόδων. Πρόκειται εμφανώς για μια επιχείρηση με καλή κερδοφορία, που έχει την δυνατότητα να προσελκύσει επενδυτές.

Αναφορικά με την απόδοση των κεφαλαίων, η επιχείρηση εμφανίζει εικόνα συγκρίσιμη με τον υπόλοιπο κλάδο με σημαντική αύξηση της διαφοράς στις χρήσεις από το 2014 και μετά, στις οποίες άλλωστε παρατηρείται και βελτίωση των δεικτών κερδοφορίας. Σημαντική παρατήρηση είναι ότι η αύξηση των τιμών των δύο δεικτών σε σχέση με τον κλαδικό δείκτη δεν έχει συνοδευτεί με μείωση του παρονομαστή του κλάσματος, και συνεπώς είναι αποτέλεσμα αποκλειστικά της μεγαλύτερης αύξησης των κερδών σε σχέση με τα συνολικά και με τα ίδια κεφάλαια. Αυτή είναι μια σημαντική παρατήρηση καθώς ενισχύει περαιτέρω την θετική αποτίμηση της Ergo. Τέλος, πρέπει να τονιστεί ότι η μείωση των δεικτών κατά την χρήση 2016 δεν αποτελεί από μόνη της ανησυχητικό σημάδι, καθώς σηματοδοτεί στην ουσία επιστροφή των τιμών αυτών σε «φυσιολογικά» επίπεδα, μετά από μία απότομη αύξηση στις δύο προηγούμενες χρήσεις, 2014 και 2015.





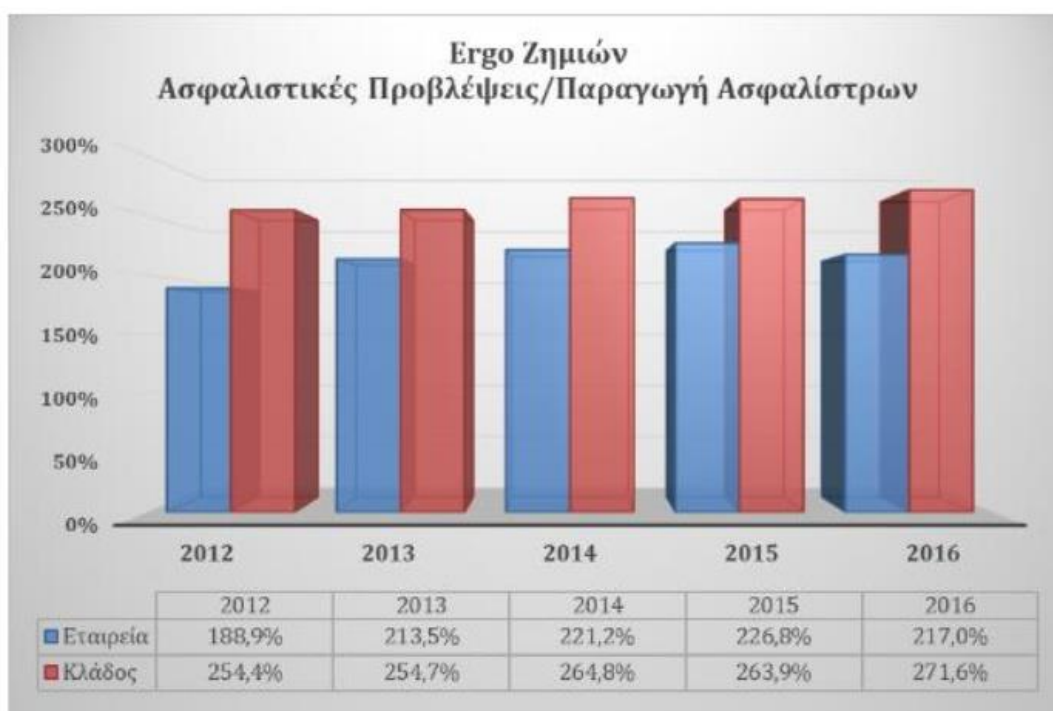
Αναφορικά με την κεφαλαιακή της διάρθρωση, η εταιρεία εμφανίζει τιμές που συγκλίνουν προς το κλαδικό μέσο όρο του δείγματός. Η παρατήρηση αυτή ενισχύει την θετική εικόνα αναφορικά με την απόδοση της επιχείρησης και σίγουρα είναι ένα ενθαρρυντικό στοιχείο για τους επενδυτές αλλά και για τους πελάτες της. Από την άλλη, το γεγονός ότι το ενεργητικό της επιχείρησης ενισχύθηκε σε κάποιες χρήσεις με περισσότερα νέα ξένα κεφάλαια, συγκριτικά με τα νέα ίδια κεφάλαια θα πρέπει να προσεχθεί, ιδιαίτερα αν η τάση αυτή συνεχιστεί στο μέλλον, καθώς είναι πιθανόν τα ξένα κεφάλαια να εισέρχονται στην επιχείρηση με μεγαλύτερο κόστος, κάτι το οποίο θα επηρεάσει την κερδοφορία. Συνεπώς, παρόλο που η παρούσα εικόνα της επιχείρησης είναι ικανοποιητική και βρίσκεται κοντά στον κλαδικό μέσο όρο, τυχόν αυξητική τάση των δύο δεικτών θα πρέπει να προσεχθεί μελλοντικά, με δεδομένα ότι παρατηρείται μια τάση μείωσης των ξένων κεφαλαίων στον κλάδο συνολικά.



Τέλος, στους ασφαλιστικούς δείκτες, παρατηρείται ένα παράδοξο. Συγκεκριμένα, ο δείκτης προβλέψεων προς πωλήσεις της επιχείρησης υπολείπεται του κλαδικό μέσου όρου σε όλες τις χρήσεις της ανάλυσης, αλλά ο δείκτης εκκρεμών ζημιών προς πωλήσεις έχει σχεδόν διπλάσια τιμή από τον δείκτη του κλάδου. Αυτή η παρατήρηση είναι σημαντική με έμφαση και στα δύο σκέλη της.

Από την μία, το γεγονός ότι οι προβλέψεις βρίσκονται κάτω από τον κλαδικό μέσο όρο δείχνει ότι το ασφαλιστικό χαρτοφυλάκιο της επιχείρησης είναι στην παρούσα στιγμή αρκετά ποιοτικό σε σχέση με τον ανταγωνισμό, με αποτέλεσμα να απαιτούνται λιγότερες προβλέψεις για να υποστηρίξουν το συγκεκριμένο ύψος πωλήσεων. Από την άλλη όμως, το αυξημένο επίπεδο εκκρεμών ζημιών σε σχέση με τον ανταγωνισμό μας δείχνει ότι έχουν συσσωρευτεί εκκρεμείς αποζημιώσεις τις οποίες μάλιστα η επιχείρηση δεν φαίνεται να μπορεί να υποστηρίξει με βάση τις πωλήσεις της. Η καλή κεφαλαιακή διάρθρωση μετριάζει κάπως τις ανησυχίες, αλλά δεν αλλάζει την κακή εικόνα του συγκεκριμένου δείκτη, κάτι το οποίο μπορεί να επηρεάσει αρνητικά τις πωλήσεις.

Σίγουρα η σημαντική διαφορά που παρατηρείται στον δείκτη εκκρεμών ζημιών προς πωλήσεις σε σχέση με τον ανταγωνισμό δεν επαρκεί από μόνη της για να αντιστρέψει την ιδιαίτερα θετική εικόνα που σχηματίστηκε από τους υπόλοιπους δείκτες της ανάλυσής. Αποτελεί όμως βεβαίως ένα σημείο συναγερμού που θα πρέπει να αντιμετωπιστεί άμεσα από την διοίκηση της επιχείρησης.

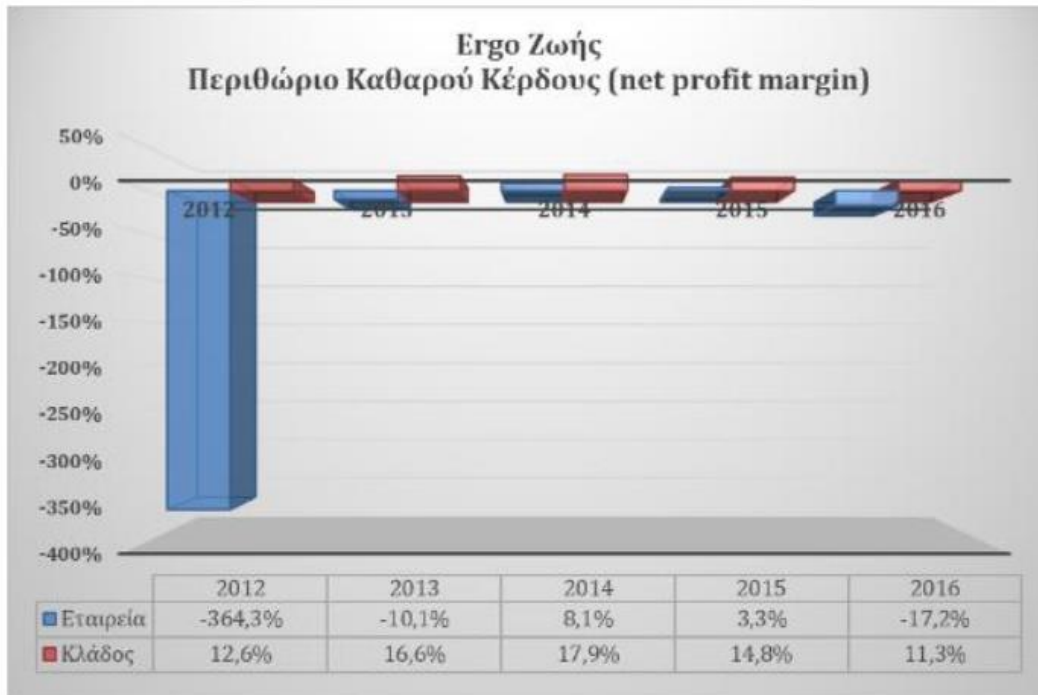




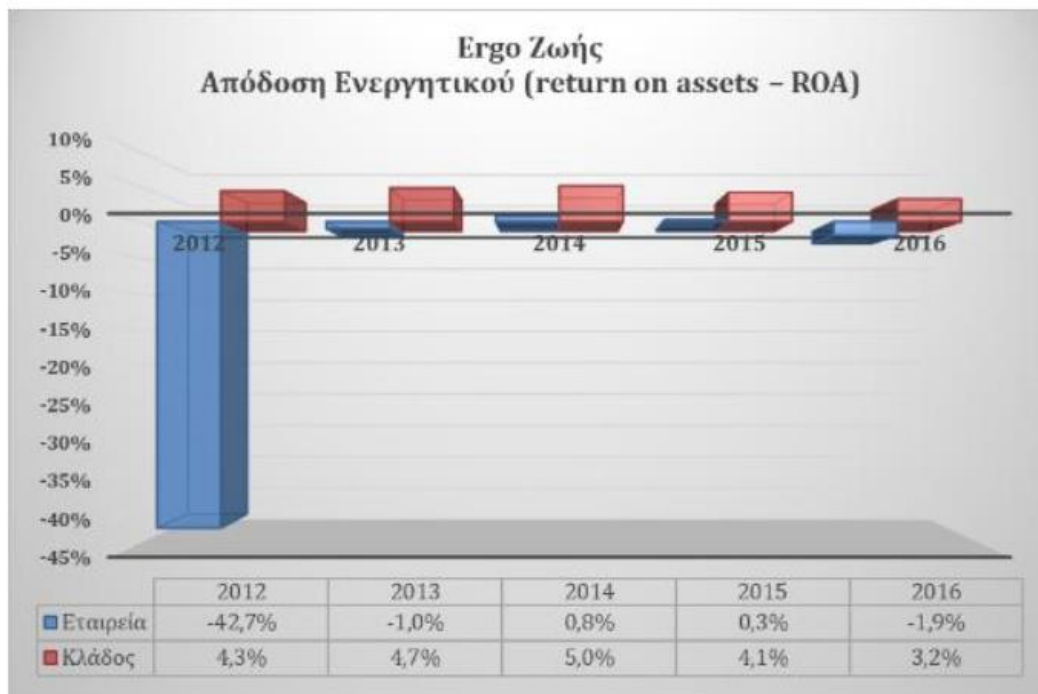
4.5 Ergo A.A.E. Ζωής

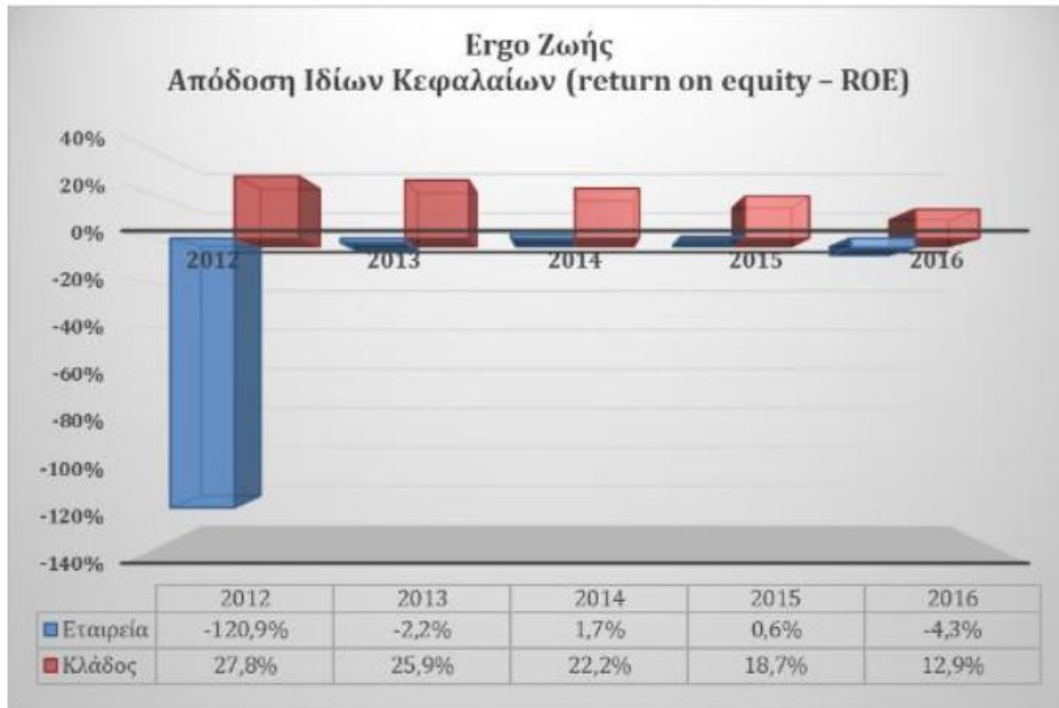
Η εταιρεία ERGO A.A.E. Ζωής ανήκει στον όμιλο ERGO και προσφέρει προγράμματα ασφάλισης ζωής. Το 2017, απορροφήθηκε από την ERGO A.A.E. Ζημιών.





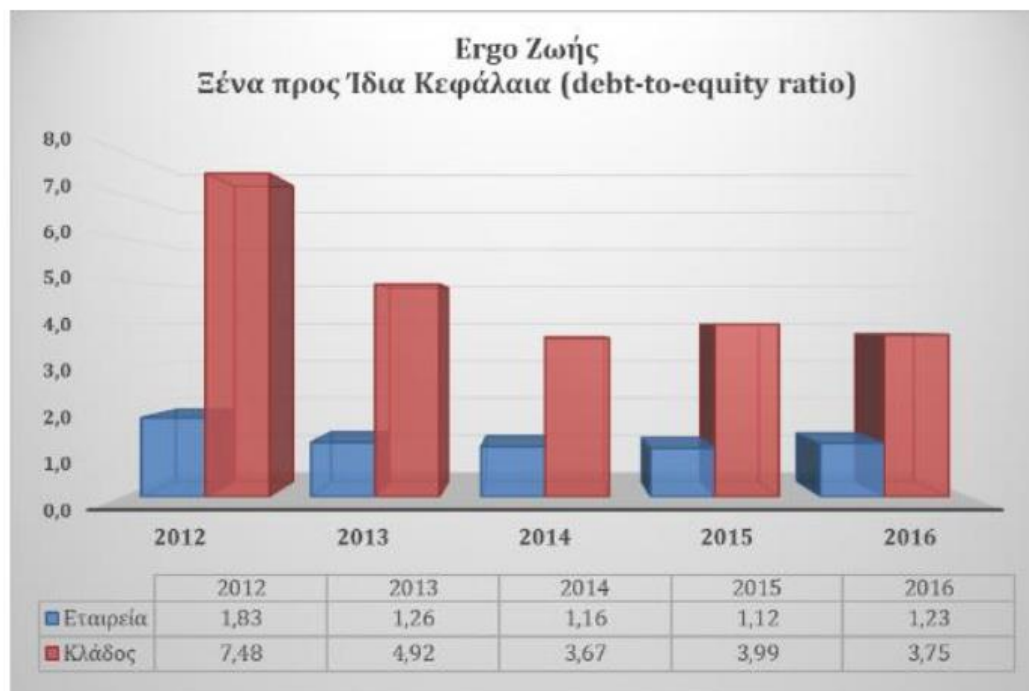
Η Ergo Ζωής είναι μια από τις επιχειρήσεις που επηρεάζουν σε πολύ μικρό βαθμό το δείγμα, καθώς ο συντελεστής της στον υπολογισμό του σταθμισμένου μέσου όρου είναι σταθερό περίπου 0.1%.



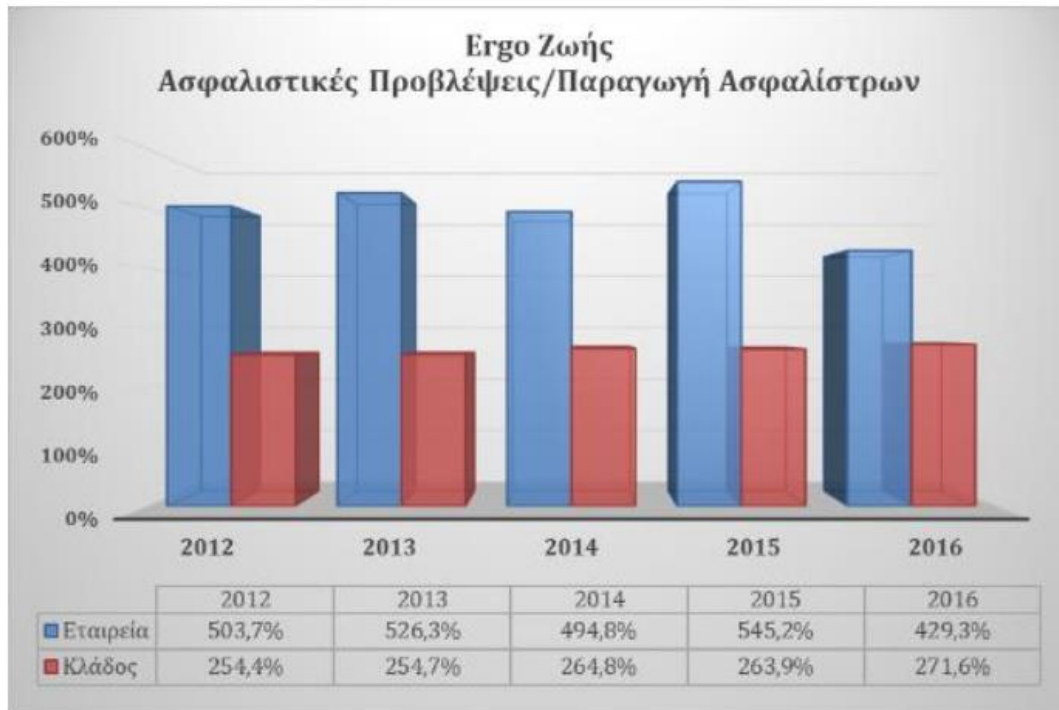


Η εικόνα των δεικτών κερδοφορίας και απόδοσης κυριαρχείται από την σημαντική ζημιά στην πρώτη χρήση του δείγματος, το 2012, η οποία, σε συνδυασμό με το χαμηλό επίπεδο πωλήσεων και κεφαλαίων, μας δίνει ακραίες τιμές στους αντίστοιχους δείκτες. Παρά το γεγονός ότι υπάρχει μια προσπάθεια να επανέλθει η κερδοφορία της επιχείρησης σε πιο ομαλά επίπεδα, αυτό δεν φαίνεται να πραγματοποιείται τελικά, καθώς καταγράφονται ζημιές στα καθαρά κέρδη στην τελευταία χρήση του δείγματος.

Η εικόνα μιας επιχείρησης που δεν αποτελεί εμπορικό επίκεντρο του ομίλου ενισχύεται και από τους δείκτες κεφαλαιακής διάρθρωσης. Βλέπουμε ότι η κεφαλαιακή της διάρθρωση βασίζεται σχεδόν εξίσου σε ίδια και ξένα κεφάλαια, κάτι το οποίο δείχνει τόσο ότι η διοίκηση δεν επιδιώκει την κεφαλαιακή ενίσχυση της εταιρείας όσο και ότι η απόδοση της Ergo Ζωής δεν φαίνεται ικανή να προσελκύσει ένα κεφάλαια. Σε κάθε περίπτωση, μπορούμε να πούμε ότι η κεφαλαιακή της διάρθρωση είναι επαρκής, λαμβάνοντας υπόψη και την τρέχουσα κατάσταση στους δείκτες απόδοσης.



Τέλος, η εικόνα στους δείκτες ασφαλιστικών προβλέψεων και εκκρεμών ζημιών προς πωλήσεις επιβεβαιώνει την αρχική μας εκτίμηση. Παρά το γεγονός ότι ο πρώτος δείκτης (ασφαλιστικές προβλέψεις προς πωλήσεις) βρίσκεται σε αρκετά υψηλότερα επίπεδα σε σχέση με τον κλάδο, ο δεύτερος (εκκρεμείς ζημιές προς πωλήσεις) βρίσκεται πολύ χαμηλά.



Η διαφοροποίηση αυτή προφανώς οφείλεται στο χαμηλό επίπεδο των πωλήσεων, που επηρεάζει αρνητικά τον πρώτο δείκτη αλλά θετικά τον δεύτερο, καθώς οι πωλήσεις δεν παράγουν αρκετές ζημιές έτσι ώστε να υφίστανται αρκετές εκκρεμότητες σε αποζημιώσεις. Από την πλευρά του πελάτη, βέβαια, αυτό είναι μάλλον θετικό καθώς πιθανότατα σημαίνει ότι οι αποζημιώσεις καταβάλλονται σχετικά άμεσα.

4.6 Ψηφιακός μετασχηματισμός της Ergo insurance

Η ERGO ασφαλιστική ξεχώρισε στον τομέα του ψηφιακού μετασχηματισμού με τη νέα εφαρμογή Ergo for Me που δημιούργησε για τους ασφαλισμένους της και διακρίθηκε με δύο χρυσά βραβεία στις κατηγορίες “Ψηφιακός Μετασχηματισμός Εμπειρίας Πελατών και Καινοτομία & Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα μέσω ICT”.

Με την εφαρμογή ERGO for Me, η ERGO βρίσκεται δίπλα στους ασφαλισμένους της, προσφέροντας τη δυνατότητα να διαχειρίζονται τη σχέση τους με την εταιρεία και την επικοινωνία με τον Ασφαλιστικό Διαμεσολαβητή τους, με τρόπο εύκολο και γρήγορο, οποιαδήποτε στιγμή, όπου κι αν βρίσκονται.

Για την ERGO Ασφαλιστική, το 2021 ήταν μια χρονιά ορόσημο για την εξέλιξη του ψηφιακού μετασχηματισμού της, ο οποίος βρίσκεται στο επίκεντρο του στρατηγικού σχεδιασμού της, καθώς σφραγίσθηκε με την επίτευξη καινοτόμων έργων και την ανάληψη ρηξικέλευθων πρωτοβουλιών.

Αξιοποιώντας τις νέες τεχνολογίες και εφαρμόζοντας βέλτιστες πρακτικές, η εταιρεία ξεκίνησε την υλοποίηση του στρατηγικού της πλάνου, δημιουργώντας σύγχρονες ψηφιακές εφαρμογές και λύσεις με στόχο να αναβαθμίσει τις υπηρεσίες για τους ασφαλισμένους και τους συνεργάτες της μέσα από μία πελατοκεντρική φιλοσοφία.

Η εφαρμογή ηλεκτρονικής υπογραφής ERGO eSign αποτελεί μία διαδικασία αποζημιώσεων στις γενικές ασφαλίσσεις, η οποία έγινε πιο εύκολη και γρήγορη για τους δικαιούχους, καθώς πλέον ολοκληρώνεται έως και 3 ημέρες πιο σύντομα σε σχέση με τον παραδοσιακό τρόπο υπογραφής.

Άλλη μία διάκριση αποτελεί η νέα ψηφιακή εμπειρία προασφαλιστικού ελέγχου της ERGO. Με τη νέα αυτή ψηφιακή δυνατότητα, ο πελάτης μπορεί πλέον να διενεργήσει τη διαδικασία προασφαλιστικού ελέγχου με το κινητό του τηλέφωνο και να ολοκληρώσει τη διαδικασία ασφάλισης αυτοκινήτου απλά και γρήγορα με λίγα μόνο κλικ.

Οι ψηφιακές αυτές εφαρμογές και λύσεις αποτελούν μόνο ένα μέρος των πρωτοβουλιών της ERGO για τον ψηφιακό μετασχηματισμό της και την πάγια δέσμευσή της να θέτει τον πελάτη αλλά και τον συνεργάτη στο επίκεντρο των δραστηριοτήτων της, σε μία εποχή όπου οι σύγχρονες ανάγκες των καταναλωτών

επιβάλλουν τη χρήση εργαλείων που προσδίδουν αμεσότητα, ταχύτητα, διαφάνεια στην εξυπηρέτηση και κάνουν την καθημερινότητά τους πιο εύκολη.

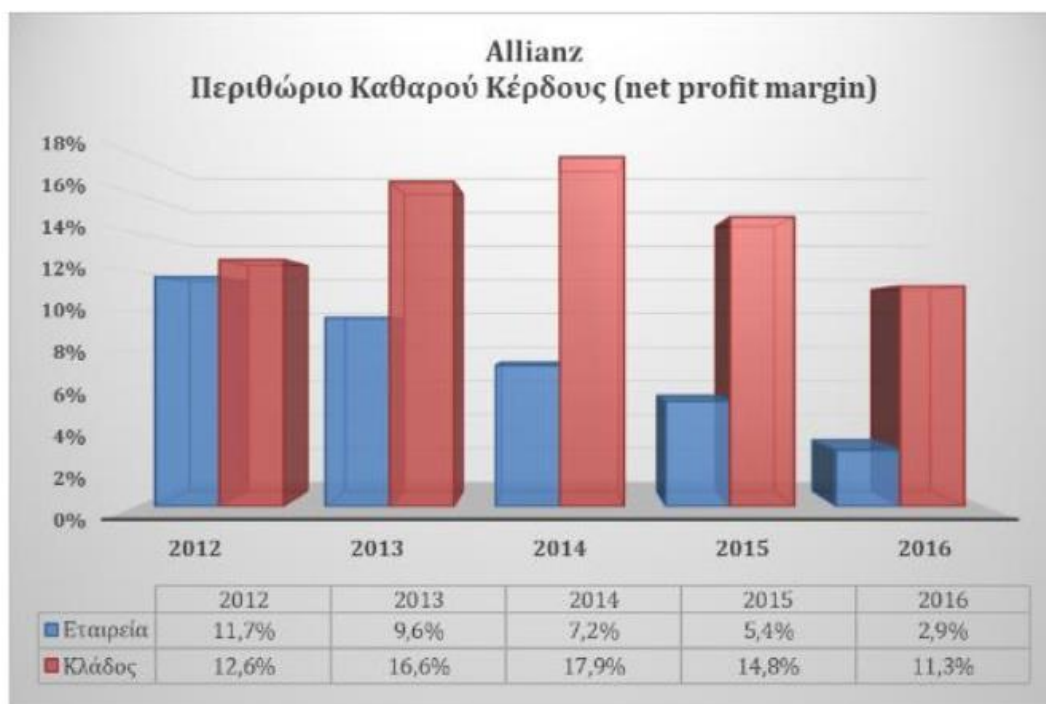
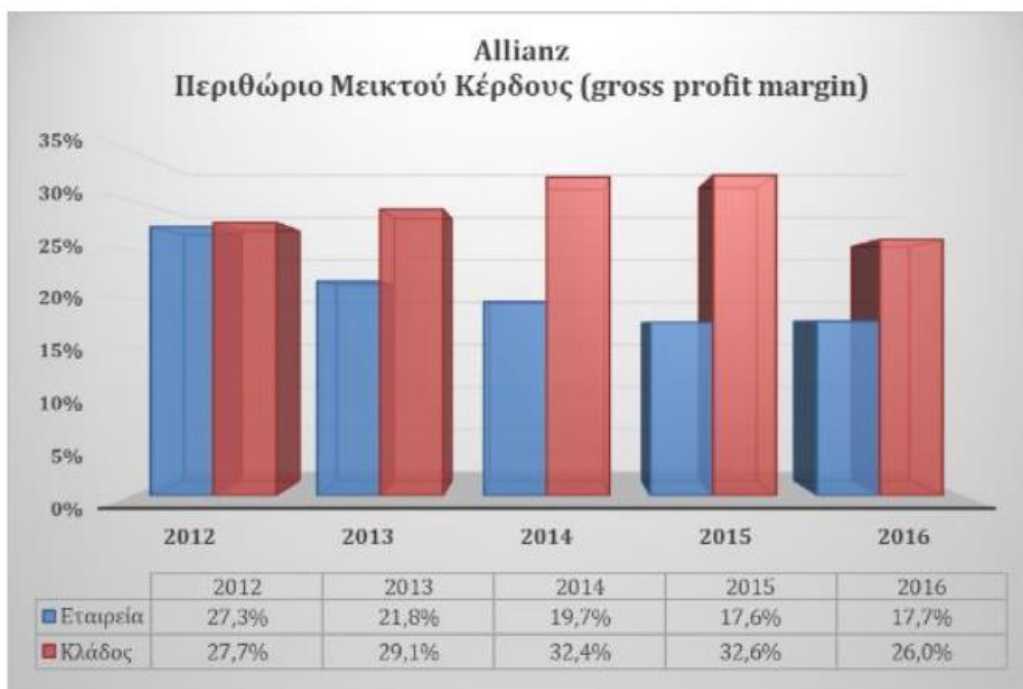
Σε αυτό το πλαίσιο, η εταιρεία έχει αναπτύξει καινοτόμα εργαλεία και για τους συνεργάτες της, που αποτελούν την κινητήριου δύναμή της και πολύτιμο αρωγό της, με στόχο την απλοποίηση των καθημερινών εργασιών τους και την ενίσχυση της παραγωγής τους. Το ERGO SalesBOX αποτελεί μία πρωτοποριακή πλατφόρμα, η οποία προσφέρει στους συνεργάτες της εταιρείας τη δυνατότητα να εξυπηρετούν τον ασφαλισμένο ακόμα πιο γρήγορα και αποτελεσματικά. Μάλιστα, πρόσφατα εντάχθηκε στο ERGO SalesBOX και ο κλάδος Ζωής και Υγείας, με την πλήρη αυτοματοποίηση της αίτησης ασφάλισης και τη χρήση ηλεκτρονικής υπογραφής.

Η ERGO επένδυσε και στη χρήση της ρομποτικής με άξονα την αυτοματοποίηση, την ψηφιοποίηση και την ακόμα μεγαλύτερη απλούστευση των εσωτερικών διαδικασιών για τη διευκόλυνση του ανθρώπινου δυναμικού στις καθημερινές του διεργασίες.

4.7 Allianz Ελλάς Α.Α.Ε.

Η Allianz Ελλάδος, μέλος του ομίλου Allianz Group, δραστηριοποιείται στη χώρα μας από το 1991 και καλύπτει ασφαλιστικές ανάγκες όπως ασφάλεια αυτοκινήτου, κατοικίας, ζωής, υγείας, σύνταξης και αποταμίευσης. Ενδεικτικά, το 2016 εξυπηρέτησε πάνω από 272.000 πελάτες και κατέβαλε 83 εκατομμύρια ευρώ σε αποζημιώσεις, εξαγορές και λύσεις συμβολαίων. Η Allianz Ελλάς Α.Α.Ε. είναι μια επιχείρηση με ιδιαίτερη σημασία στον κλάδο των ασφαλιστικών επιχειρήσεων.

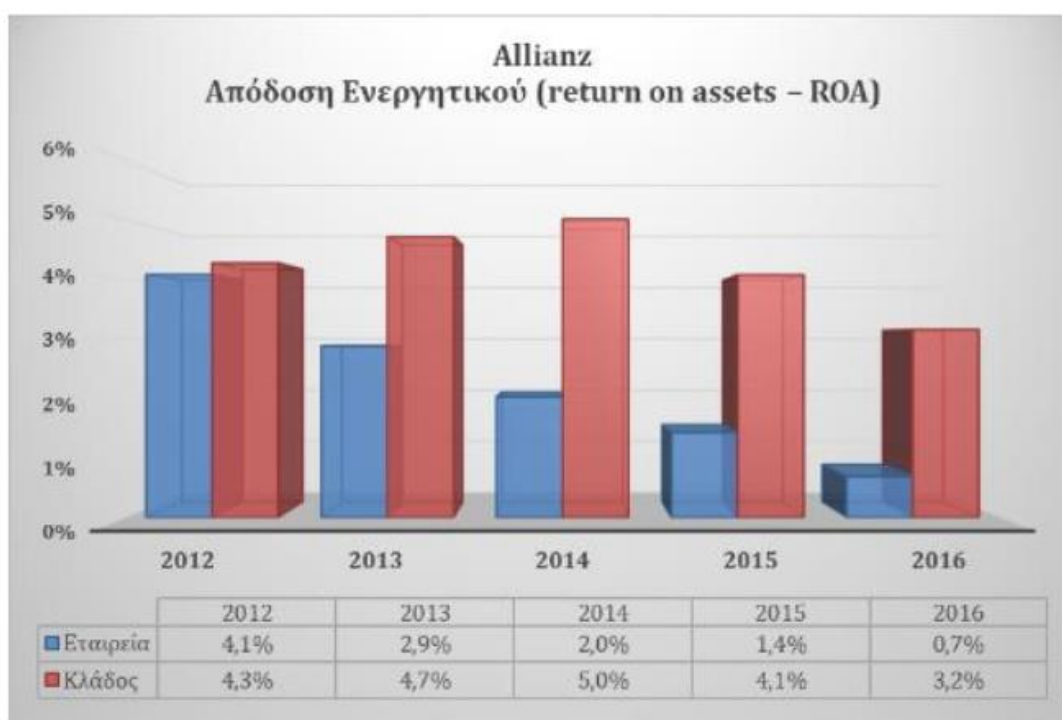
Ξεκινώντας από τους δείκτες κερδοφορίας, παρατηρείται ότι η συγκεκριμένη ασφαλιστική εταιρεία εμφανίζει μια κάπως αρνητική εικόνα στα αποτελέσματά της. Και οι δύο δείκτες έχουν σταθερά χαμηλότερες τιμές. Οι τιμές φαίνεται να διαφοροποιούνται περισσότερο, ιδιαίτερα στον δείκτη καθαρού κέρδους, όπου το 2016 οι τιμές εταιρείας και κλάδου παρουσιάζουν σημαντική διαφορά.

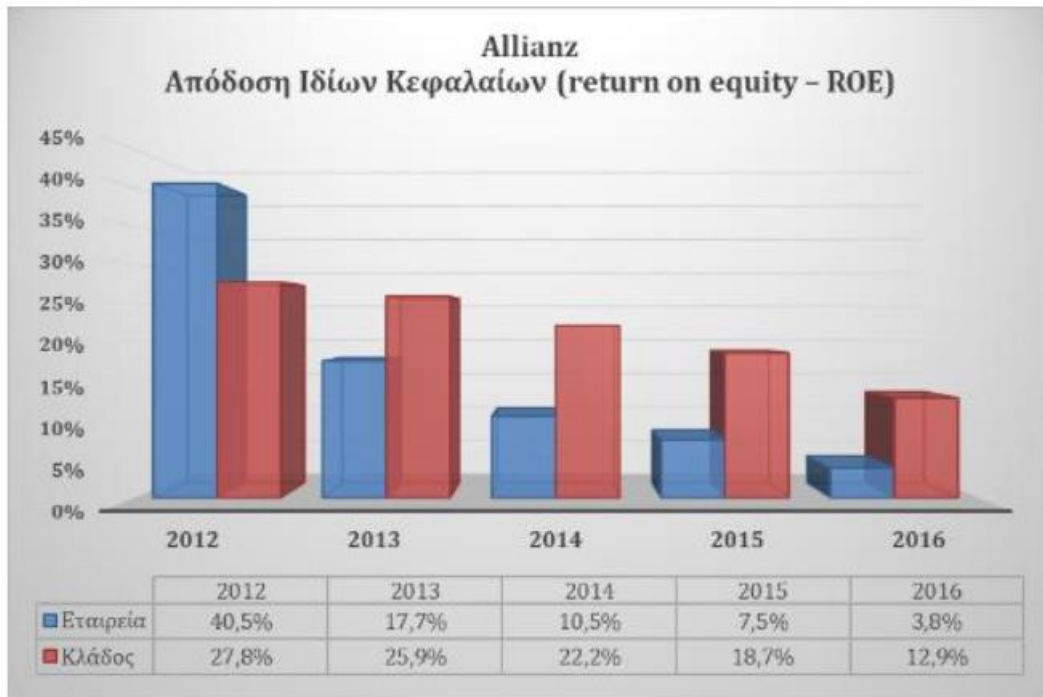


Παρατηρώντας τους δύο δείκτες παράλληλα, βλέπουμε ότι ο δείκτης μεικτού κέρδους, εμφανίζει μια σχετικά σταθερή εικόνα, παρόλο που υπολείπεται σταθερά του κλαδικού δείκτη. Από την άλλη, αυτός του καθαρού κέρδους φαίνεται να μειώνεται συστηματικά. Αυτή η εικόνα ίσως να πρέπει να ανησυχήσει την διοίκηση της επιχείρησης, καθώς είναι μια ένδειξη ότι ίσως τα λειτουργικά κόστη αυξάνονται

δυσανάλογα σε σχέση με τις πωλήσεις. Από την παρατήρηση του ισολογισμού, βλέπουμε ότι τόσο οι πωλήσεις όσο και τα μεικτά και καθαρά κέρδη μειώνονται σταδιακά, με τα κέρδη όμως να μειώνονται με μεγαλύτερη ταχύτητα σε σχέση με τις πωλήσεις. Κάτι τέτοιο είναι σίγουρα μια αρνητική εξέλιξη που θα πρέπει να τύχει της ανάλογης αντιμετώπισης.

Από την άλλη, υπάρχει περίπτωση η μείωση των καθαρών κερδών να οφείλεται στον σχηματισμό προβλέψεων, καθώς στο υπό ανάλυση διάστημα υπήρχε γενικά ενίσχυση του εποπτικού πλαισίου των ασφαλιστικών, τόσο στην χώρα μας όσο και σε ευρωπαϊκό επίπεδο. Υπάρχει λοιπόν η πιθανότητα, τα πρόσθετα εποπτικά κεφάλαια που ίσως απαιτήθηκαν να επηρέασαν αρνητικά τα καθαρά κέρδη της Allianz.





Η κακή εικόνα της κερδοφορίας επηρεάζει έντονα τους δείκτες απόδοσης ενεργητικού και ιδίων κεφαλαίων, οι οποίοι δείχνουν μια αρνητική εικόνα συγκρινόμενοι με τον κλάδο. Η διαφορά των δεικτών από τον κλαδικό μέσο όρο ξεκινάει από μια ιδιαίτερα θετική τιμή για τα καθαρά κέρδη το 2012 και καταλήγει σε αρνητική τιμή στην αμέσως επόμενη χρήση και μέχρι το τέλος του δείγματος.

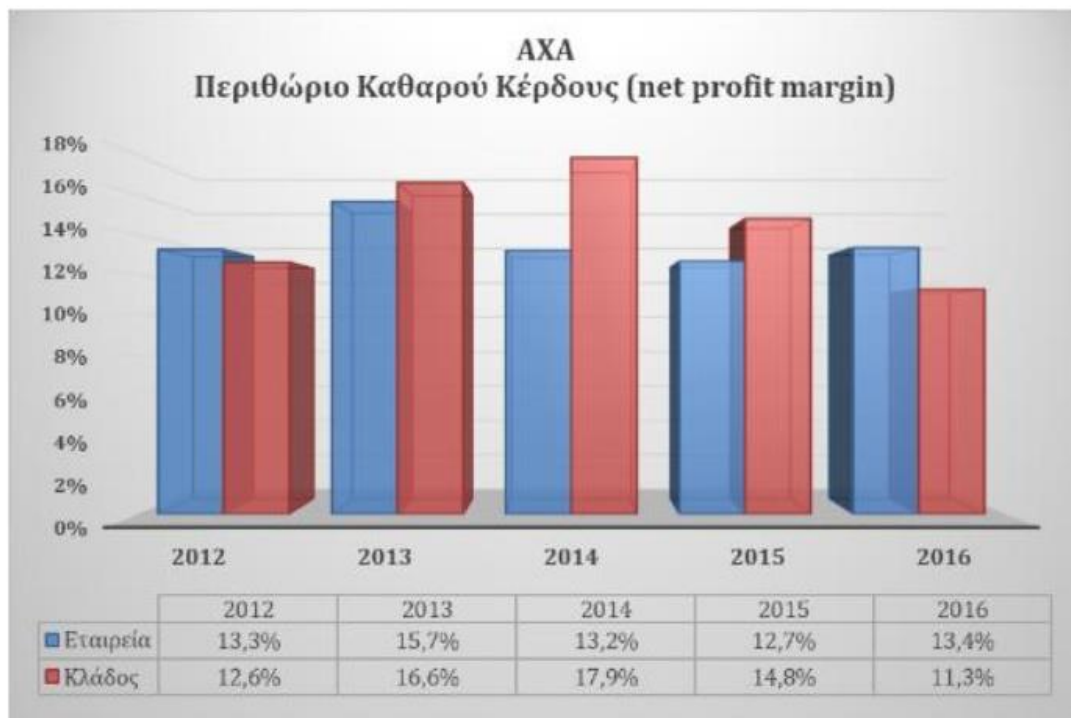
Πρόκειται σίγουρα για μια αρνητική εικόνα που μπορεί να έχει δύο αρνητικές συνέπειες: Πρώτον, μπορεί να αποθαρρύνει τους επενδυτές από το να τοποθετήσουν χρήματα στην επιχείρηση, δυσκολεύονται την ενίσχυση των ιδίων κεφαλαίων, και δεύτερον, μπορεί να αυξήσει σημαντικά το κόστος δανεισμού. Ο συνδυασμός των δύο αυτών συνεπειών θα μπορούσε να επηρεάσει αρνητικά την κερδοφορία, οδηγώντας την επιχείρηση σε μια ιδιαίτερα δυσχερή θέση. Θα πρέπει συνεπώς να αντιμετωπιστεί άμεσα το ζήτημα της κερδοφορίας, το οποίο θεωρούμε ότι πιθανότατα να μπορεί να επιλυθεί με δραστικό περιορισμό των λειτουργικών δαπανών, αλλά και με καλύτερη διαχείριση του κόστους παραγωγής.

4.8 AXA Ασφαλιστική Α.Ε.

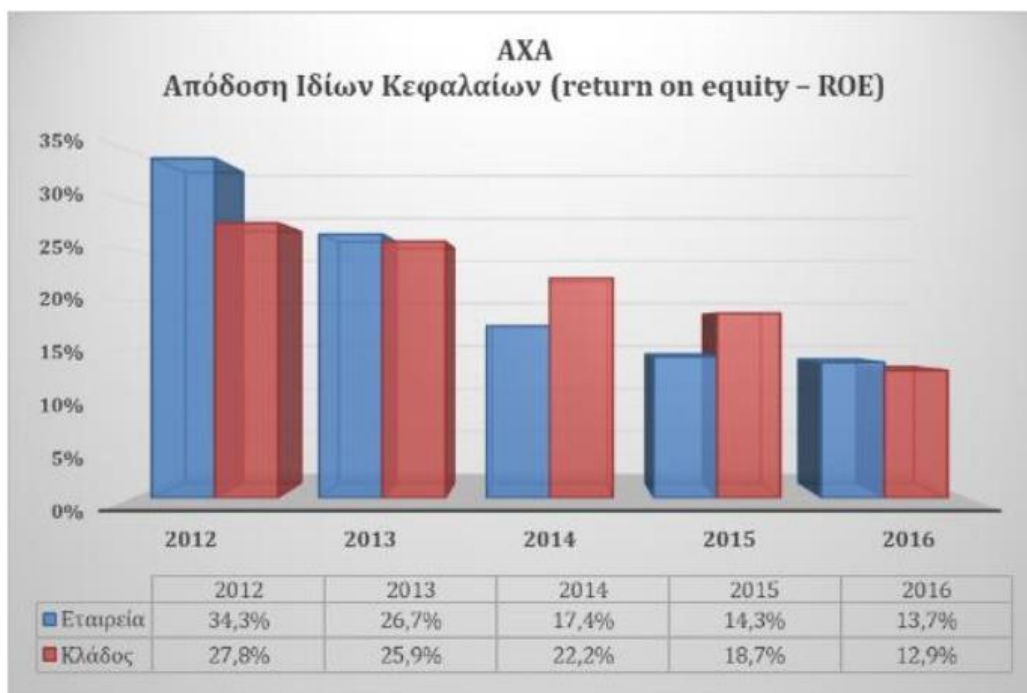
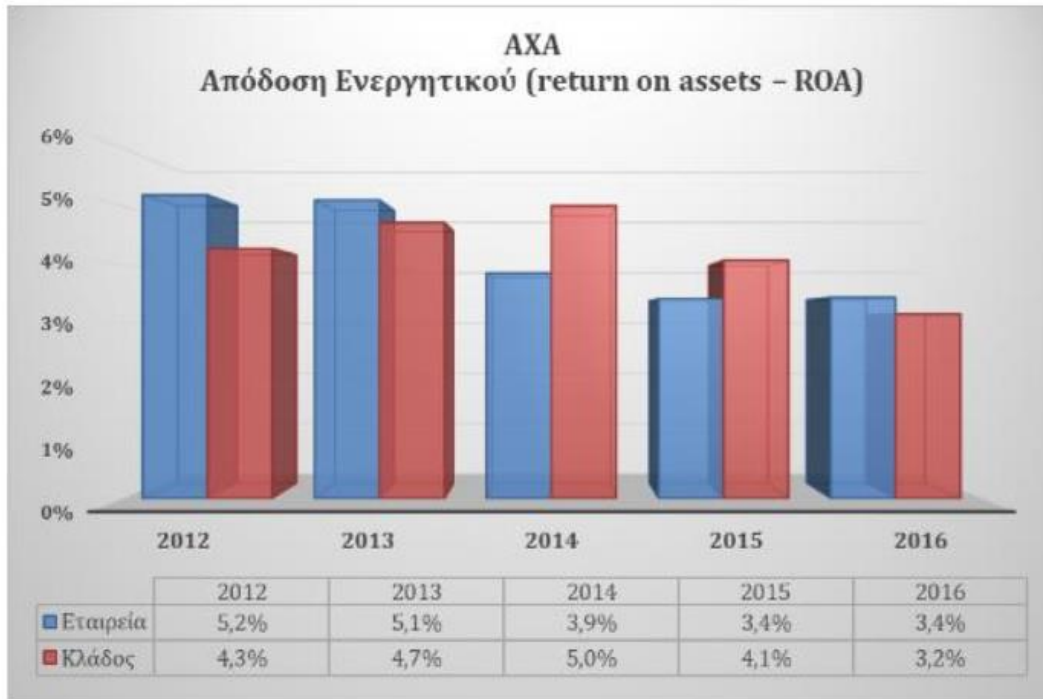
Το 1999, δημιουργήθηκε η Alpha Ασφαλιστική, η οποία ανήκει στον όμιλο Alpha Bank, από τη συνένωση της Εμπορικής Ασφαλιστικής και της Ελληνοβρετανικής Ζωής και Ζημιών. Το 2007, η Alpha Ασφαλιστική μετονομάστηκε σε AXA Ασφαλιστική και από τότε ανήκει στον όμιλο AXA που δραστηριοποιείται σε όλο τον κόσμο. Η AXA προσφέρει προγράμματα ασφαλίσσεων ζωής, υγείας και περιουσίας σε περίπου 422.000 πελάτες. Διαθέτει επίσης προϊόντα bancassurance αποκλειστικά για τους πελάτες της Alpha Bank, με την οποία έχει αποκλειστική συνεργασία.

Η εικόνα της AXA Ασφαλιστικής είναι θετική σε όλους του εξεταζόμενους δείκτες, καθώς η επιχείρηση βρίσκεται σταθερά σε καλύτερη θέση σε σχέση με τον κλαδικό μέσο όρο. Στους δείκτες μεικτού και καθαρού κέρδους, η επιχείρηση έχει καλύτερη εικόνα σε όλες σχεδόν τις χρήσεις του δείγματός μας. Δεν υπάρχει κάποια ιδιαίτερη παρατήρηση στους συγκεκριμένους δείκτες, με εξαίρεση ίσως της σχετικής διαφοράς στον δείκτη μεικτού και καθαρού κέρδους σε σχέση με τον κλαδικό δείκτη για τη χρήση 2016. Εάν αυτή η διαφοροποίηση συνεχιστεί και στις επόμενες χρήσεις ίσως θα έπρεπε να αντιμετωπιστεί με περιορισμό των λειτουργικών εξόδων, αν και η θετική διαφορά και των δύο δεικτών από τον μέσο όρο μας δείχνει ότι δεν υπάρχει μάλλον κάποιος ιδιαίτερος λόγος ανησυχίας.



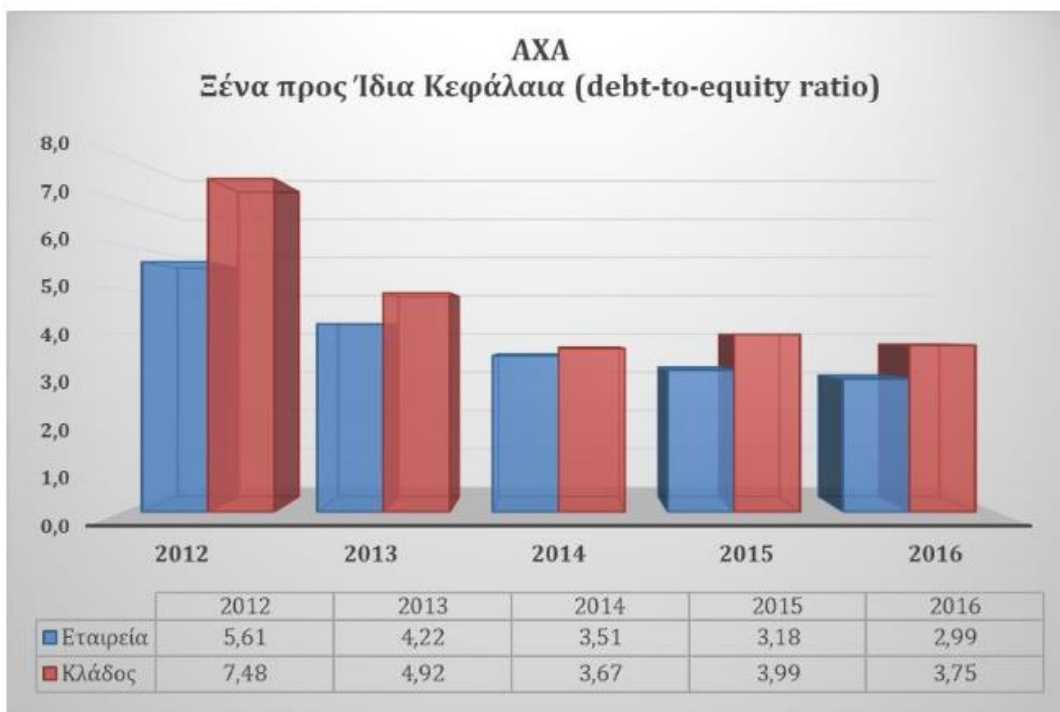
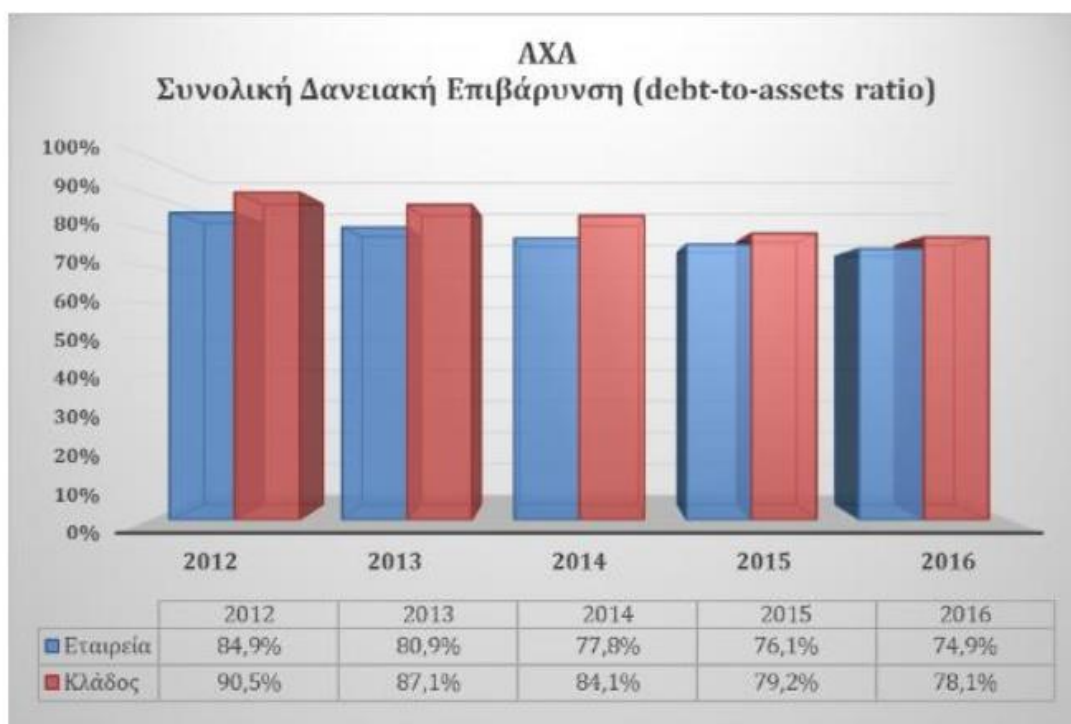


Παρόμοια εικόνα παρατηρείται και στους δείκτες απόδοσης ενεργητικού και ιδίων κεφαλαίων, οι οποίοι βρίσκονται κοντά στην κλαδικό μέσο όρο και, στις περισσότερες περιπτώσεις, υψηλότερα από αυτόν. Σημειώνουμε μόνο την αρνητική διαφορά και στους δύο δείκτες στις χρήσεις 2014 και 2015, η οποία όμως αντιστρέφεται το 2016, με την εξέλιξη αυτή να είναι καθησυχαστική όσον αφορά την ανάγκη λήψης κάποιων διορθωτικών μέτρων.



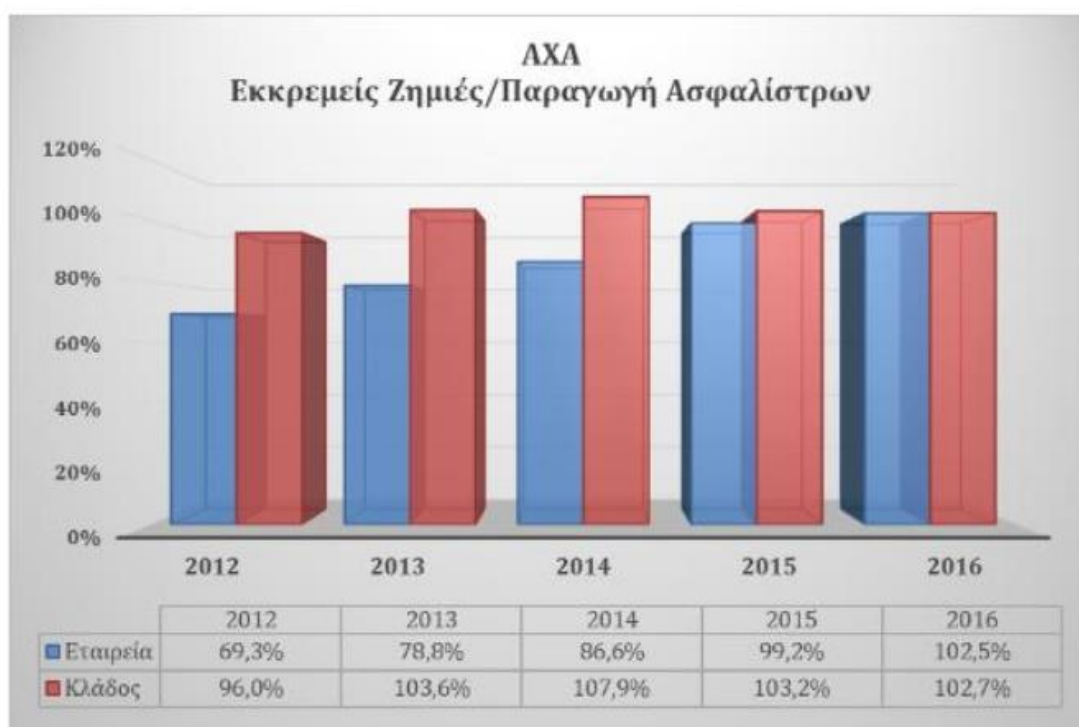
Προχωρώντας στους δείκτες κεφαλαιακής διάρθρωσης, παρατηρούμε ότι η επιχείρηση βρίσκεται πολύ κοντά στους κλαδικούς δείκτες. Μοναδική «παραφωνία» η σχετικά μεγάλη τιμή του δείκτη των ξένων προς τα ίδια κεφάλαια για την πρώτη χρήση του δείγματος (2012), η οποία όμως αντιμετωπίζεται άμεσα, με αποτέλεσμα ο δείκτης να είναι σταθερά κοντά στον σταθμισμένο μέσο όρο. Δεν θεωρούμε ότι τυχόν

μικροδιαφορές εδώ θα μπορούσαν να αποτελέσουν αίτια λήψης διορθωτικών μέτρων από την διοίκηση της εταιρείας.



Τέλος, όσον αφορά την σχέση προβλέψεων και εκκρεμών ζημιών προς τις πωλήσεις, η επιχείρηση έχει τιμές σταθερά χαμηλότερες του κλάδου, μια ένδειξη της ικανότητάς

της να ανταποκριθεί στις καταβαλλόμενες αποζημιώσεις από τα έσοδά της. Σημειώνεται η μηδενική διαφορά σε σύγκριση με τον κλάδο στον δείκτη εκκρεμών ζημιών για το 2016. Η αυξανόμενη πορεία του δείκτη αυτού στην πενταετία σημαίνει ότι αυτό είναι ένα σημείο το οποίο η επιχείρηση θα πρέπει να παρακολουθήσει στις επόμενες χρήσεις.



ΙΔΙΩΤΙΚΗ ΑΣΦΑΛΙΣΗ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ

Η Ένωση Ασφαλιστικών Εταιρειών Ελλάδος αποτελεί τον κύριο φορέα εκπροσώπησης των ασφαλιστικών επιχειρήσεων που λειτουργούν με καθεστώς εγκατάστασης στην Ελλάδα με 49 επιχειρήσεις – μέλη, οι οποίες αντιπροσωπεύουν το 95% της εγχώριας παραγωγής ασφάλιστρων.

Όλες οι ασφαλιστικές επιχειρήσεις συμβάλουν στην προαγωγή της Εθνικής Οικονομίας αλλά και στην κοινωνική σταθερότητα μέσω της παροχής των ασφαλιστικών καλύψεων.

Στην συνέχεια θα αναφερθούν στατιστικά στοιχεία από τις δημοσιευμένες καταστάσεις των επιχειρήσεων που είναι εγκατεστημένες στην Ελλάδα ενώ τα παραγωγικά στοιχεία για τα έτη 2019,2020 και 2021 προέρχονται από ειδική έρευνα της ΕΑΕΕ μεταξύ των επιχειρήσεων – μέλη της.

Τα μέλη όπου αποτελούν την Ένωση Ασφαλιστικών Εταιρειών Ελλάδος είναι οι παρακάτω επιχειρήσεις:

ΑΝΩΝΥΜΕΣ ΑΣΦΑΛΙΣΤΙΚΕΣ ΕΤΑΙΡΕΙΕΣ

- | | |
|---------------------------------|-----------------------------------------|
| 1) ALLIANZ ΕΛΛΑΣ Α.Α.Ε. | 16) ΑΤΛΑΝΤΙΚΗ ΕΝΩΣΗ Α.Ε.Γ.Α |
| 2) ALPHA LIFE Α.Α.Ε.ΖΩΗΣ | 17) ΔΥΝΑΜΙΣ Α.Ε.Γ.Α. |
| 3) AXA Α.Α.Ε. | 18) ΕΘΝΙΚΗ Α.Ε.Ε.Γ.Α. |
| 4) CNP ΖΩΗΣ Α.Α.Ε | 19) ΕΥΡΩΠΑΪΚΗ ΕΝΩΣΙΣ
Α.Ε.Ε.Γ.Α |
| 5) CREDIT AGRICOLE Α.Α.Ε. ΖΩΗΣ | 20) ΕΥΡΩΠΑΪΚΗ ΠΙΣΤΗ Α.Ε.Γ.Α. |
| 6) ERGO Α.Α.Ε. | 21) ΕΥΡΩΠΗ Α.Ε.Γ.Α. |
| 7) EUROLIFE FFH Α.Ε.Γ.Α. | 22) ΙΝΤΕΡΑΜΕΡΙΚΑΝ Ε.Ε.Α.
ΖΩΗΣ Α.Ε. |
| 8) EUROLIFE FFH Α.Ε.Α. ΖΩΗΣ | 23) ΙΝΤΕΡΑΜΕΡΙΚΑΝ Ε.Ε.Α.
ΖΗΜΙΩΝ Α.Ε. |
| 9) GENERALI HELLAS Α.Α.Ε. | 24) ΙΝΤΕΡΑΜΕΡΙΚΑΝ
ΒΟΗΘΕΙΑ Α.Ε.Γ.Α |
| 10) GROUPAMA ΦΟΙΝΙΞ Α.Ε.Α.Ε. | 25) ΝΕΟΣ ΠΟΣΕΙΔΩΝ Α.Ε.Α.Ε. |
| 11) INTERASCO Α.Ε.Γ.Α | 26) ΟΡΙΖΩΝ Α.Ε.Γ.Α. |
| 12) INTERLIFE Α.Ε.Γ.Α | 27) ΣΙΔΕΡΗΣ Γ. ΑΣΦΑΛΕΙΑΙ
Α.Ε.Γ.Α |
| 13) METLIFE Α.Ε.Α. ΖΩΗΣ | 28) ΣΥΝΕΤΑΙΡΙΣΤΙΚΗ Α.Ε.Γ.Α. |
| 14) NN Ε.Μ.Α.Α.Ε ΖΩΗΣ | 29) ΥΔΡΟΓΕΙΟΣ Α.Α.Α.Ε. |
| 15) PERSONALI INSURANCE Α.Ε.Γ.Α | |

ΑΛΛΗΛΑΣΦΑΛΙΣΤΙΚΟΙ ΣΥΝΕΤΑΙΡΙΣΜΟΙ

ΓΕΝΙΚΗ ΠΑΝΕΛΛΑΔΙΚΗ ΣΥΝ.Π.Ε.

ΥΠΟΚΑΤΑΣΤΗΜΑΤΑ ΑΛΛΟΔΑΠΩΝ ΑΣΦΑΛΙΣΤΙΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ :

AIG EUROPE S.A.

ARAG S.E.

ASSOCIATION OF LLOYD'S UNDERWRITERS

ATRADIUS CREDITO Y CAUCION S.A. – HELLENIC BRANCH

AWP P&C EUROPE LTD

AXA PARTNERS CREDIT & LIFESTYLE PROTECTION

CNP ASFALISTIKI LTD

EULER HERMES HELLAS

ΕΥΡΟΪΝΣ Α.Ε. ΥΠΟΚΑΤΑΣΤΗΜΑ ΕΛΛΑΔΑΣ

EUROP ASSISTANCE S.A. GREEK BRANCH

HD INSURANCE LTD

HDI GLOBAL S.E., HELLAS

INTER PARTNER ASSISTANCE

MAPFRE ASISTENCIA COMPANIA INTERNACIONAL

MITSUI MARINE & FIRE INSURANCE Co (EUROPE) LTD

PRIME INSURANCE COMPANY LIMITED

ROYAL & SUN ALLIANCE INSURANCE PLC

TOKIO MARINE EUROPE INSURANCE LIMITED
ΚΥΠΡΟΥ ΖΩΗΣ

Πηγή: Ετήσια Στατιστική Έκθεση της ΕΑΕΕ : Ιδιωτική Ασφάλιση στην Ελλάδα

ΠΑΡΑΓΩΓΗ ΑΣΦΑΛΙΣΤΡΩΝ

Για το έτος 2019 παρατηρήθηκε αύξηση ασφαλίσεων κατά 9,7% σε σχέση με το 2018. Οι πρωτασφαλίσεις εργασίες (εγγεγραμμένα ασφαλίστρα και δικαίωμα συμβολαίων) έφτασαν στα 4,44 δις ευρώ ασφαλίστρα. Τα 2,2 δις ευρώ αφορούσαν στις ασφάλειες Ζωής (49.5% του συνόλου) ενώ τα 2,24 δις ευρώ στις ασφάλισεις κατά Ζημιών (50,5%).

Ενδεικτικά, η παραγωγή ασφαλίσεων Ζωής αυξήθηκε κατά 17.3% έναντι του 2018, ενώ η αντίστοιχοι των ασφαλίσεων κατά Ζημιών αυξήθηκε κατά 3,2%.

Όσο αφορά για το έτος 2020, παρατηρήθηκε μείωση ασφαλίσεων κατά 2,35% σε σχέση με το έτος 2019 σε ένα σύνολο εγγεγραμμένων ασφαλίσεων που έφτασε τα 4,34 δις ευρώ. Από αυτά, τα 2,09 δις ευρώ αφορούσαν στις ασφάλισεις Ζωής (48,1% του συνόλου) ενώ τα 2,25 δις ευρώ στις ασφάλισεις κατά Ζημιών (51,9%).

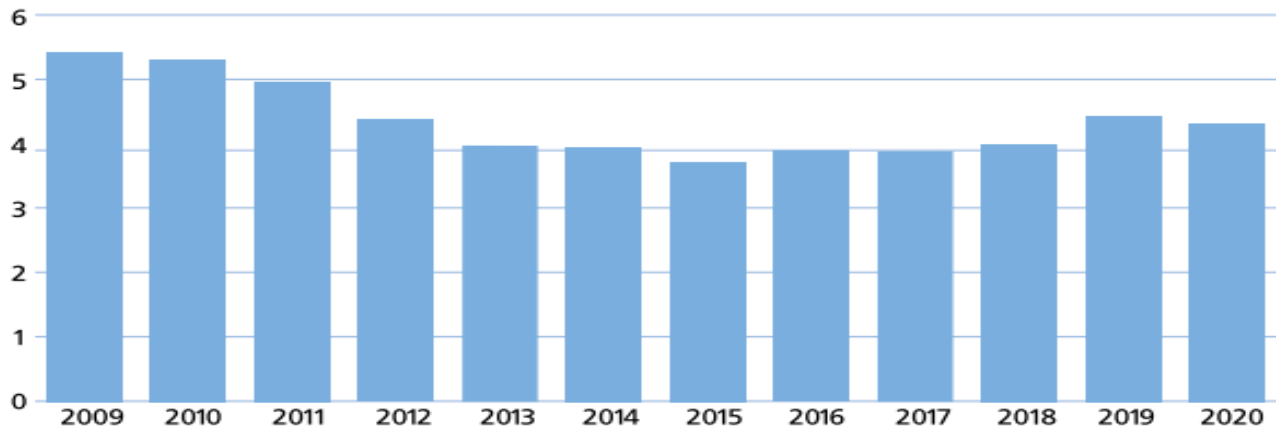
Ενδεικτικά, η παραγωγή ασφαλίσεων Ζωής μειώθηκε κατά 5,2% έναντι του 2019, ενώ η αντίστοιχοι των ασφαλίσεων κατά Ζημιών αυξήθηκε κατά 0,4%.

Στη συνέχεια παρουσιάζονται τα διαγράμματα για τα έτη 2019 και 2020.

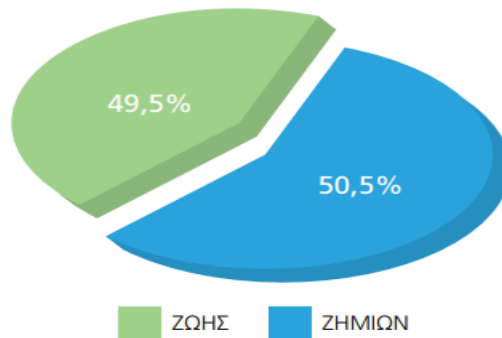


Πηγή: Ετήσια Στατιστική Έκθεση της ΕΑΕΕ : Ιδιωτική Ασφάλιση στην Ελλάδα

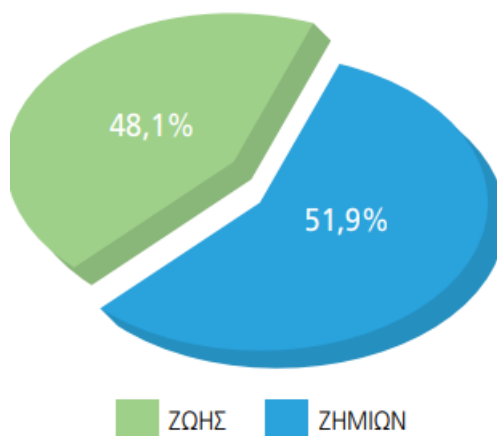
ΠΑΡΑΓΩΓΗ ΑΣΦΑΛΙΣΤΡΩΝ (σε δισ.€)



ΚΑΤΑΝΟΜΗ ΠΑΡΑΓΩΓΗΣ ΑΣΦΑΛΙΣΤΡΩΝ 2019



ΚΑΤΑΝΟΜΗ ΠΑΡΑΓΩΓΗΣ ΑΣΦΑΛΙΣΤΡΩΝ 2020



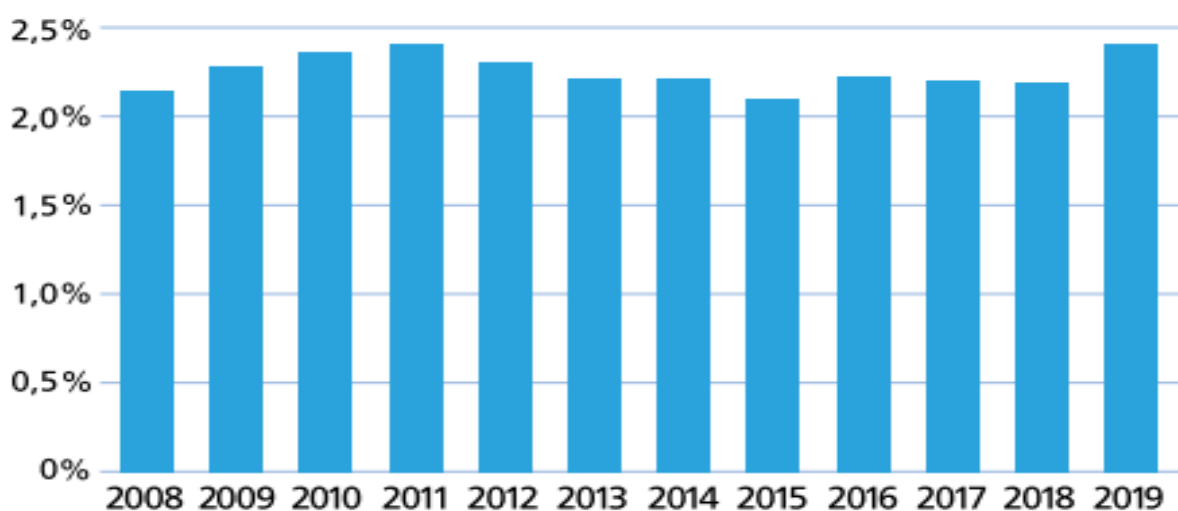
Πηγή: Ετήσια Στατιστική Έκθεση της ΕΑΕΕ : Ιδιωτική Ασφάλιση στην Ελλάδα

ΣΥΜΜΕΤΟΧΗ ΣΤΗΝ ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑ

Το έτος 2019 υπήρξε μια αύξηση ποσοστού εγγεγραμμένων ασφαλιστρών επί του Α.Ε.Π. της χώρας της τάξεως του 2,42% από 2,25% το 2018. Ο λόγος που συνέβη αυτό είναι ότι η παραγωγή ασφαλιστρών κατέγραψε αύξηση μεγαλύτερη από την αύξηση του Α.Ε.Π. (+2,1% σε τρέχουσες τιμές, σύμφωνα με την τελευταία αναθεώρηση των στοιχείων Εθνικών Λογαριασμών από την ΕΛΣΤΑΤ).

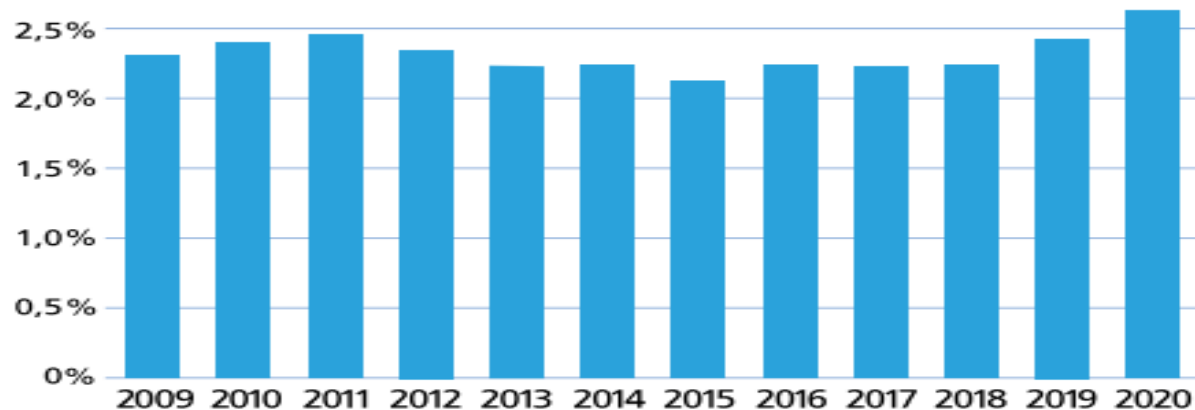
Αντίστοιχα, το ποσοστό επενδύσεων της Ελληνικής ασφαλιστικής αγοράς επί του Α.Ε.Π. έφτασε το 8,6 % το 2019, σημειώνοντας αύξηση από το 2018 (7,7%).

ΠΟΣΟΣΤΟ ΑΣΦΑΛΙΣΤΡΩΝ ΠΡΟΣ Α.Ε.Π.



Για το έτος 2020 υπήρξε μια αύξηση ποσοστού εγγεγραμμένων ασφαλιστρών επί του Α.Ε.Π. της χώρας κι έφθασε στο 2,62% από 2,42% το 2019. Αυτό συνέβη εξαιτίας της πιο συγκρατημένης μείωσης της παραγωγής ασφαλιστρών σε σχέση με την μεγαλύτερη μείωση της παραγωγής ασφαλιστρών σε σχέση με την μεγαλύτερη μείωση του Α.Ε.Π. της χώρας (-9,8% σε τρέχουσες τιμές, σύμφωνα με την τελευταία αναθεώρηση των στοιχείων των Εθνικών Λογαριασμών από την ΕΛΣΤΑΤ).

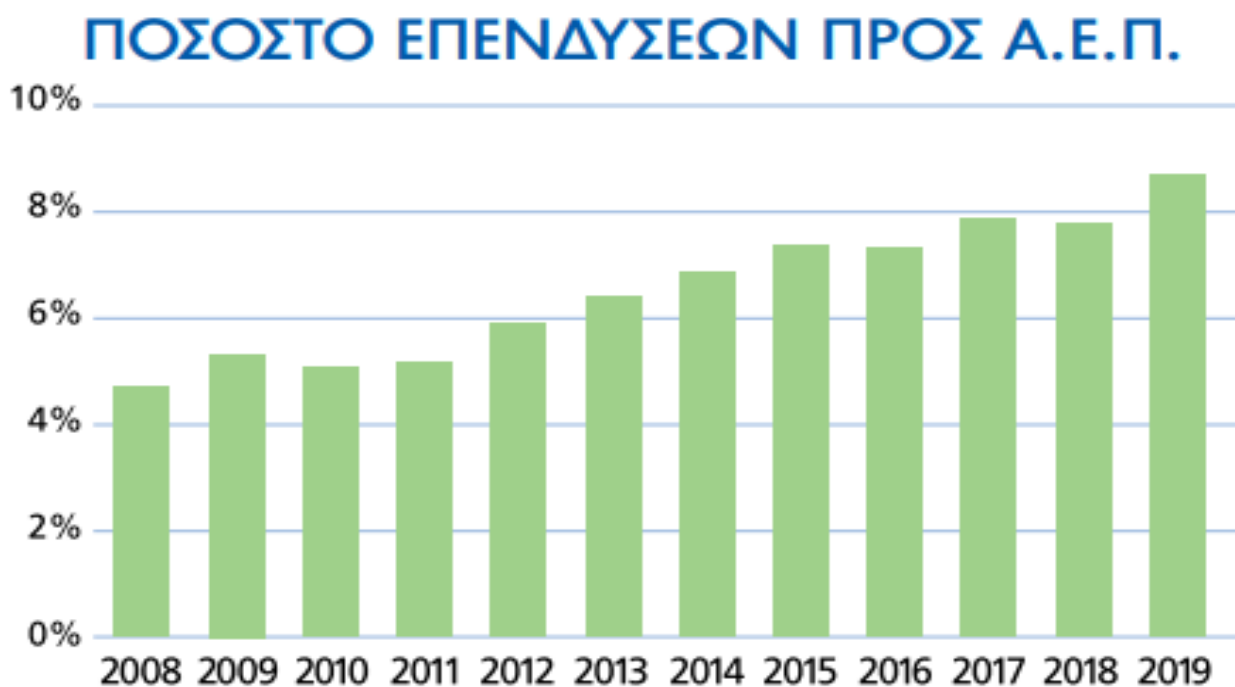
ΠΟΣΟΣΤΟ ΑΣΦΑΛΙΣΤΡΩΝ ΠΡΟΣ Α.Ε.Π.



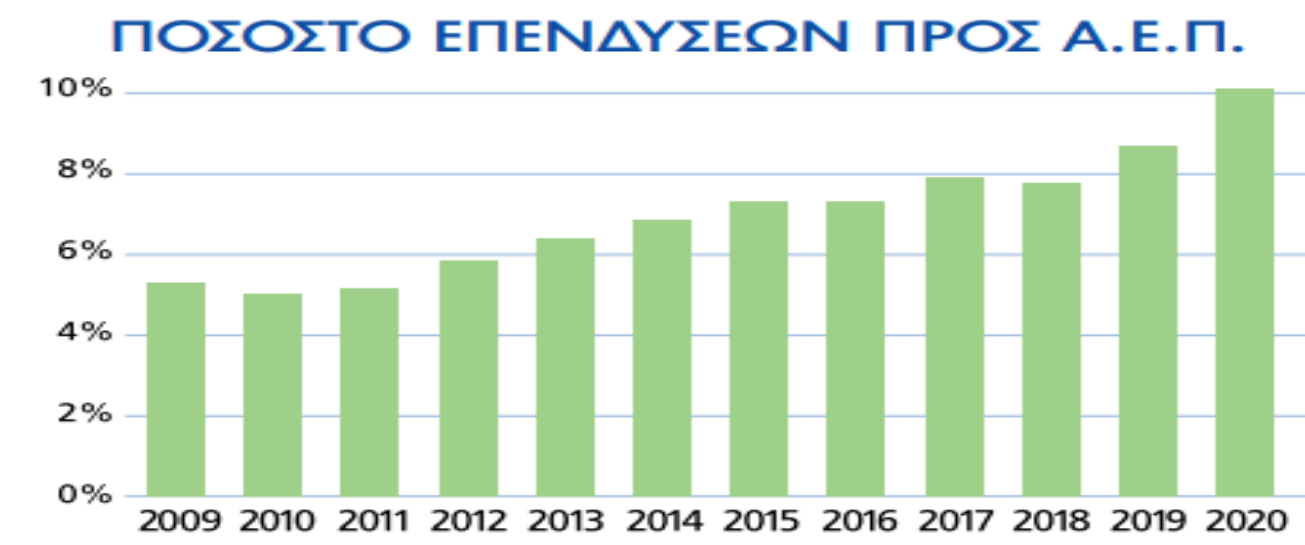
Πηγή: Ετήσια Στατιστική Έκθεση της ΕΑΕΕ : Ιδιωτική Ασφάλιση στην Ελλάδα

Αντίστοιχα, το ποσοστό επενδύσεων της Ελληνικής ασφαλιστικής αγοράς επί του Α.Ε.Π. έφτασε το 10,1 % το 2020, σημειώνοντας αύξηση από το 2019 (8,65 %).

Ποσοστό επενδύσεων προς Α.Ε.Π. 2019



Ποσοστό επενδύσεων προς Α.Ε.Π. 2020



Πηγή: Ετήσια Στατιστική Έκθεση της ΕΑΕΕ : Ιδιωτική Ασφάλιση στην Ελλάδα

ΑΣΦΑΛΙΣΕΙΣ ΖΩΗΣ¹

Στην έρευνα του 2019 συμμετείχα 17 ασφαλιστικών επιχειρήσεων με καθεστώς εγκατάστασης, εκ των οποίων οι 4 δραστηριοποιούνται μόνο ασφαλίσεις Ζωής ενώ οι υπόλοιπες σε ασφαλίσεις Ζωής, Ατυχημάτων, Ασθενειών και άλλων ασφαλίσεων.

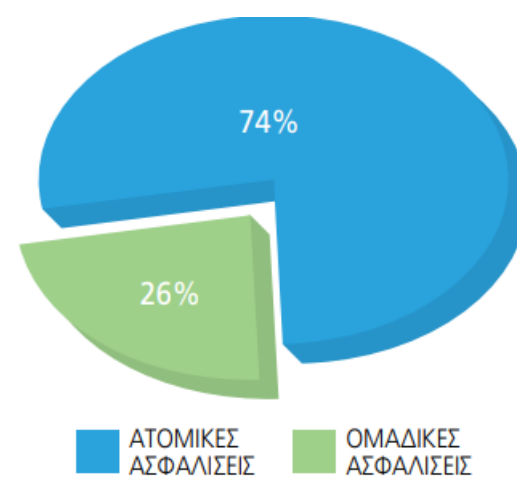
Τα δεδομένα προήλθαν από ερωτηματολόγιο το οποίο δημιουργήθηκε από την Επιτροπή Ζωής και Συντάξεως της ΕΑΕΕ στο οποίο κλήθηκαν να απαντήσουν οι ασφαλιστικές επιχειρήσεις.

Συνεπώς, το ερωτηματολόγιο:

- Διαχωρίζει τις ασφαλίσεις Ζωής σε ατομικές και ομαδικές
- Εξετάζει τις ασφαλιστικές εργασίες με βάση τον καλυπτόμενο κίνδυνο (ασφάλιση Ζωής, ασφάλιση υγείας-ατυχημάτων-ασθενειών, ασφάλιση Ζωής συνδεδεμένη με επενδύσεις)
- Αναλύει την παραγωγή ασφαλίσεων ανά κανάλι διανομής

Από την έρευνα προέκυψε ότι από την παραγωγή των ασφαλίσεων Ζωής και Υγείας, με ποσό 1,79 δις ευρώ αφορούσε σε ατομικές ασφαλίσεις και 641 εκατ. ευρώ σε ομαδικές ασφαλίσεις. Η ετήσια αύξηση της παραγωγής ασφαλίσεων των ασφαλιστικών επιχειρήσεων έφθασε το 16,7% για τις ατομικές ασφαλίσεις και το 18,9% για τις ομαδικές.

Παραγωγή Ασφαλίσεων 2019



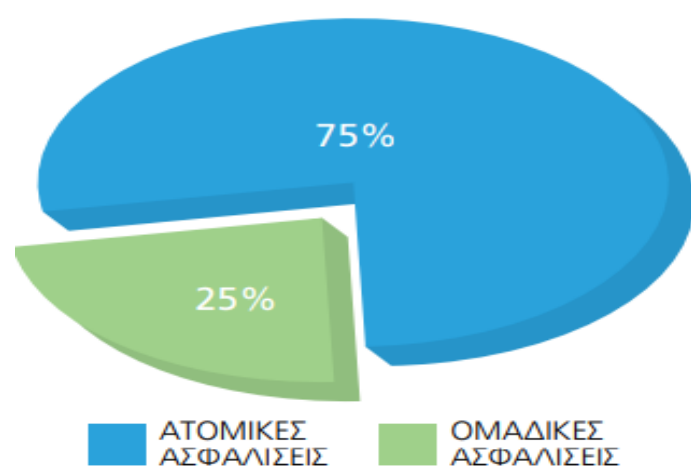
¹ Τα αποτελέσματα της έρευνας στατιστικών στοιχείων ασφαλίσεων Ζωής και Υγείας για το 2019 είναι διαθέσιμα στο σύνδεσμο

http://www1.eaee.gr/sites/default/files/Review_Life_Total_2019.pdf

Πηγή: Ετήσια Στατιστική Έκθεση της ΕΑΕΕ : Ιδιωτική Ασφάλιση στην Ελλάδα

Ενώ, από την έρευνα προέκυψε του 2020 ότι από την παραγωγή των ασφαλίσεων Ζωής και Υγείας, με ποσό 1,77 δις ευρώ αφορούσε σε ατομικές ασφαλίσεις και 593 εκατ. ευρώ σε ομαδικές ασφαλίσεις. Η ετήσια μείωση της παραγωγής ασφαλίσεων των ασφαλιστρών επιχειρήσεων έφθασε το 2,9%, αναλυόμενη σε 1,2% μείωση για τις ατομικές ασφαλίσεις και το 7,5% μείωση για τις ομαδικές.

Παραγωγή Ασφαλίσεων 2020²



² Τα αποτελέσματα της έρευνας στατιστικών στοιχείων ασφαλίσεων Ζωής και Υγείας για το 2020 είναι διαθέσιμα στο σύνδεσμο

http://www1.eaee.gr/sites/default/files/Review_Life_Total_2020.pdf

Πηγή: Ετήσια Στατιστική Έκθεση της ΕΑΕΕ : Ιδιωτική Ασφάλιση στην Ελλάδα

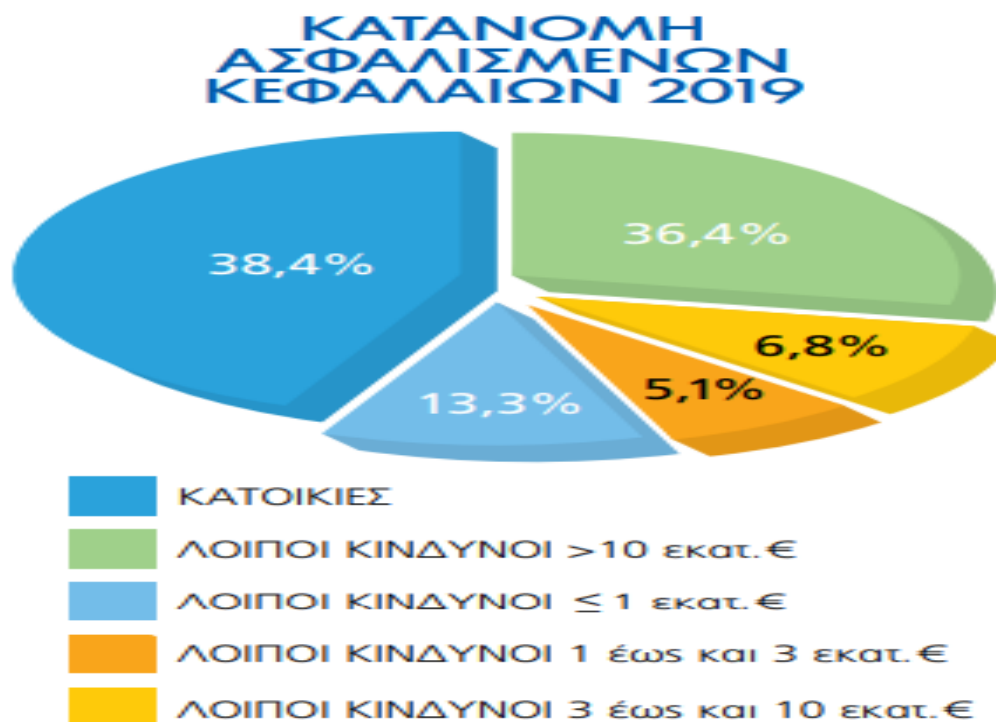
ΑΣΦΑΛΙΣΗ ΠΕΡΙΟΥΣΙΑΣ 2019³

Η έρευνα της ΕΑΕΕ συγκέντρωσε στοιχεία για 1,3 εκατ. συμβόλαια τα οποία εκδόθηκαν εντός του 2019 και μέρος των οποίων παρέμεινε σε ισχύ και εντός του 2020.

Η συνολική ασφαλιζόμενη αξία σε ότι αφορά την αθροιστική κάλυψη πυρός(κτιρίου και περιεχόμενο) και απώλειας κερδών ήταν της τάξεως 323 δις ευρώ, εκ των οποίων 124δις ευρώ αφορούσαν στην ασφάλιση κατοικιών και 199δις ευρώ σε λοιπούς κλάδους.

Τα συμβόλαια των λοιπών κινδύνων (δηλαδή εκτός των κατοικιών) διαχωρίστηκαν ανά ύψος ασφαλισμένων κεφαλαίων σε: ασφαλισμένη αξία μέχρι και 1 εκατ. ευρώ, μεταξύ 1 έως 3 εκατ. ευρώ. 3 μεταξύ 10 εκατ. ευρώ, άνω των 10 εκατ. ευρώ.

Οι αποζημιώσεις που πληρώθηκαν για το 2019 είναι 24,2 εκατ. ευρώ (10,7 εκατ. ευρώ για κατοικίες και 13,5 εκατ. ευρώ για λοιπούς κλάδους) ενώ σχηματίστηκε στις 31/12/2019 απόθεμα εκκρεμών αποζημιώσεων 46,8 εκατ. ευρώ (13,8 εκατ. ευρώ για κατοικίες και 33 εκατ. ευρώ για λοιπούς κλάδους).



³ Τα αποτελέσματα της έρευνας στατιστικών στοιχείων ασφαλίσων περιουσίας είναι διαθέσιμα στο σύνδεσμο:

http://www1.eaee.gr/sites/default/files/Review_property_2019.pdf

Πηγή: Ετήσια Στατιστική Έκθεση της ΕΑΕΕ : Ιδιωτική Ασφάλιση στην Ελλάδα

ΑΣΦΑΛΙΣΗ ΠΕΡΙΟΥΣΙΑΣ 2020 ⁴

Όσο αφορά από την έρευνα του 2020, συγκεντρώθηκαν στοιχεία για 1,3 εκατ. συμβόλαια τα οποία εκδόθηκαν εντός του 2020 και μέρος των οποίων παρέμεινε σε ισχύ και εντός του 2021.

Η μεγάλη πλειοψηφία των συμβολαίων αφορούσε κατοικίες (1 εκατ. ή 82,6% του συνόλου). Η συνολική ασφαλιζόμενη αξία σε ότι αφορά την αθροιστικοί κάλυψη πυρός(κτιρίου και περιεχόμενο) και απώλειας κερδών ήταν της τάξεως 435,2 δις ευρώ, εκ των οποίων 120,9 δις ευρώ αφορούσαν στην ασφάλιση κατοικιών και 314,3 δις ευρώ σε λοιπούς κλάδους.

Τα συμβόλαια των λοιπών κινδύνων (δηλαδή εκτός των κατοικιών) διαχωρίστηκαν ανά ύψος ασφαλισμένων κεφαλαίων σε: ασφαλισμένη αξία μέχρι και 1 εκατ. ευρώ, μεταξύ 1 έως 3 εκατ. ευρώ. 3 μεταξύ 10 εκατ. ευρώ, άνω των 10 εκατ. ευρώ.

Οι αποζημιώσεις που πληρώθηκαν για το 2020 είναι 26,5 εκατ. ευρώ (7,7 εκατ. ευρώ για κατοικίες και 18,8 εκατ. ευρώ για λοιπούς κλάδους) ενώ σχηματίστηκε στις 31/12/2020 απόθεμα εκκρεμών αποζημιώσεων 59,6 εκατ. ευρώ (10,3 εκατ. ευρώ για κατοικίες και 49,3 εκατ. ευρώ για λοιπούς κλάδους).



⁴ Τα αποτελέσματα της έρευνας στατιστικών στοιχείων ασφαλίσεων περιουσίας είναι διαθέσιμα στο σύνδεσμο:

http://www1.eaee.gr/sites/default/files/Review_property_2020.pdf

Πηγή: Ετήσια Στατιστική Έκθεση της ΕΑΕΕ : Ιδιωτική Ασφάλιση στην Ελλάδα

Έρευνα στατιστικών στοιχείων ασφαλίσεων Αυτοκινήτου

Η ασφάλιση αυτοκινήτων αποτελεί έναν από τους σημαντικότερους κλάδους ασφάλισης στην Ελλάδα. Συμμετέχει κατά 46,4% στην παραγωγή ασφαλίσεων των ασφαλίσεων κατά Ζημιών και κατά 24,1% στην συνολική παραγωγή ασφαλίσεων Ζωής και Ζημιών (στοιχεία έτους 2020).

Εκτίμηση πρώτου έτους ατυχήματος	2019	2020
Συχνότητα ζημιών	9,90%	7,92%
Συχνότητα ζημιών Αστικής Ευθύνης Οχημάτων	6,86%	5,51%
Μέσο κόστος ζημιών (€)	1.150	1.165
Μέσο κόστος ζημιών Αστικής Ευθύνης Οχημάτων (€)	1.349	1.382

Οικονομικό έτος	2019	2020
Δείκτης ζημιών ²	50,56%	42,14%
Δείκτης ζημιών Α.Ε.Οχ.	51,64%	44,86%

Αναλογιστική εκτίμηση - εξέλιξη δείκτη	2019	2020
Δείκτης ζημιών Α.Ε.Οχ. (έτος ατυχήματος) συμπεριλαμβανομένων αναλογιστικών/στατιστικών αποθεμάτων	65,62%	56,63%

Σύμφωνα με τον παραπάνω πίνακα , παρατηρείτε μια μείωση στη συχνότητα Ζημιών από το έτος 2020 σε σχέση με το έτος 2019 σε ποσοστό -1,98 %. Αυτό οφείλεται σε ένα βαθμό ότι η χώρα βρισκόταν για μεγάλο διάστημα με περιορισμούς μετακίνησης.

ΠΑΡΑΓΩΓΗ ΑΣΦΑΛΙΣΤΡΩΝ ΑΝΑ ΚΛΑΔΟ ΑΣΦΑΛΙΣΗΣ

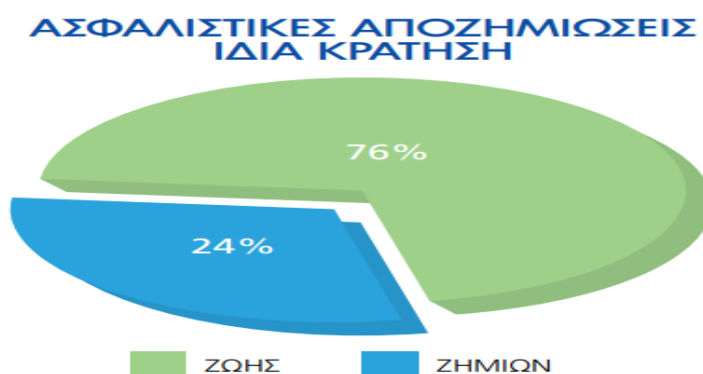
Στις ασφάλειες κατά Ζημιών οι δυο κλάδοι που έχουμε άμεση σχέση με το ασφάλιση Αυτοκινήτου είναι : **10. Αστική ευθύνη χερσαίων οχημάτων** και **3. Χερσαία οχήματα** όπου κατέγραψαν το 46,4 % της παραγωγής ασφαλίσεων κατά Ζημιών και σημειώθηκε μια μείωση 3,75% σε σχέση με το 2019. Μια μείωση όπου οφείλεται κυρίως στην μείωση κατά 5,2% της παραγωγής του κλάδου **10. Αστική ευθύνη χερσαίων οχημάτων**, αφού ο κλάδος **3. Χερσαία οχήματα** κατέγραψε μια μικρή αύξηση της τάξεως 1,7%.

Ο κλάδο ασφάλισης περιουσίας αφορά, **8. Πυρκαϊά και στοιχεία φύσης**, **9.Λοιπές ζημιές αγαθών** και **16.Διάφορες χρηματικές απώλειες** συγκέντρωσαν το 22,1% της παραγωγής των ασφαλίσεων κατά Ζημιών και κατέγραψαν αύξηση εργασιών κατά 1,1%.

Τέλος, ο μεγαλύτερος κλάδος ασφαλίσεων Ζωής κατέγραψε το 58,6% , οποίος αναλύεται ως εξής : **I Ζωής** μείωση κατά 17,4% σε σχέση με το 2019, **III Ασφαλίσεων Ζωής συνδεδεμένων με επενδύσεις** που έχει μερίδιο 27,6% , με αύξηση κατά 55,3% και **VII Διαχείρισης ομαδικών συνταξιοδοτικών κεφαλαίων** με μερίδιο συμμετοχής 13,8%, μείωση κατά 17,5%.

ΑΠΟΖΗΜΙΩΣΕΙΣ

Κατά το 2020, η ίδια κράτηση (δηλαδή η συμμετοχή των ασφαλιστικών επιχειρήσεων) επί των ασφαλίσεων αποζημιώσεων που καταβλήθηκαν στις ασφάλισεις Ζωής ανέρχονται στα 1.341 εκατ. ευρώ ενώ επιπρόσθετα αυξήθηκε η ίδια κράτηση των μαθηματικών αποθεμάτων και λοιπών προβλέψεων κατά 431 εκατ. ευρώ. Άρα, το αθροιστικό αποτέλεσμα των πληρωθέντων αποζημιώσεων έφτασε τα 1.772 εκατ. ευρώ. Στις ασφάλισεις κατά Ζημιών έφτασε τα 562 εκατ. ευρώ.



Συνολικά οι πληρωθείσες αποζημιώσεις έφτασαν 2.334 εκατ. ευρώ για το έτος.

ΣΥΝΟΛΙΚΗ ΠΑΡΑΓΩΓΗ ΑΣΦΑΛΙΣΤΡΩΝ

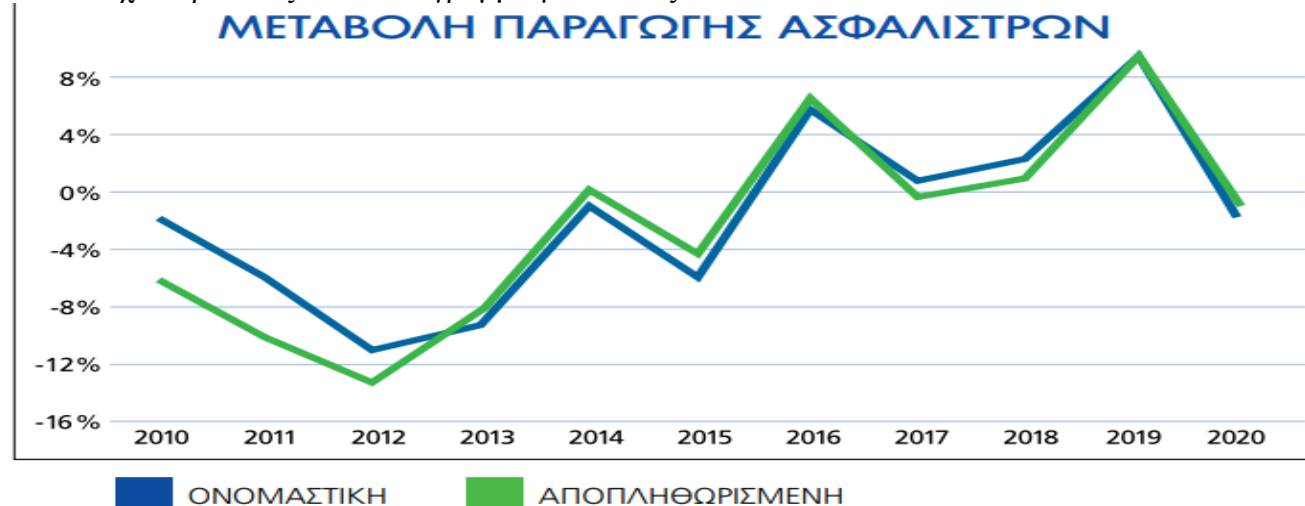
Το 2019 η συνολική παραγωγή ασφαλιστρών αυξήθηκε κατά 9,7% φτάνοντας τα 4,44 δις ευρώ, μετά από έξι χρόνια ύφεση (2010-2015).

Σε αποπληθωριστικές τιμές, η παραγωγή αυξήθηκε κατά 9,4% έναντι του 2018.

Από αυτά, τα 2,24 δις ευρώ προήλθαν από τις ασφαλίσσεις κατά Ζημιών (αύξηση κατά 3,2% έναντι του 2018), ενώ 2,2 δις ευρώ προήλθαν από τις ασφαλίσσεις Ζωής (αύξηση 17,3%). Σε αποπληθωριστικές τιμές οι μεταβολές ήταν +2,9% για τις ασφαλίσσεις κατά Ζημιών και +16,9% για τις Ασφαλίσσεις Ζωής.



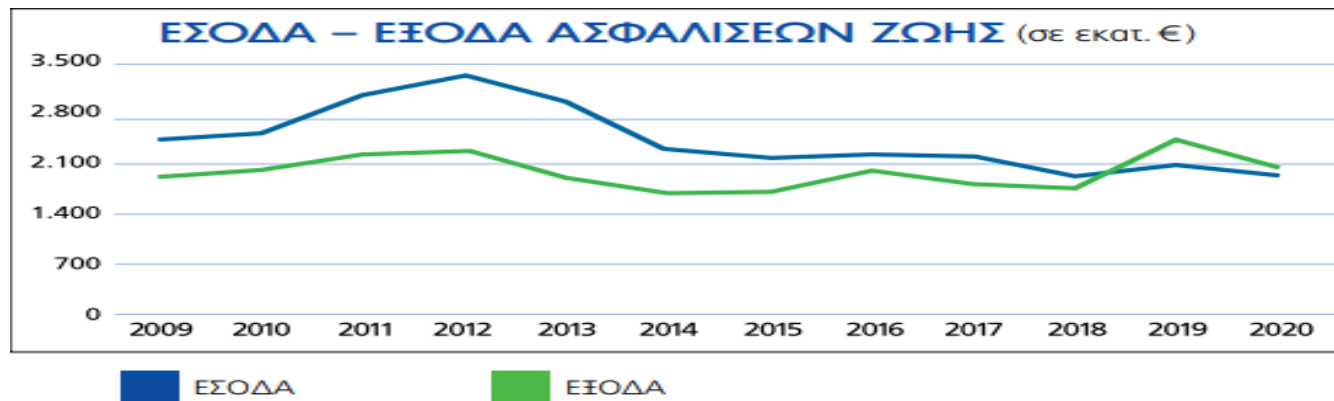
Αντίστοιχα παρουσιάζεται το διάγραμμα για το έτος 2020.



Για το 2020 υπάρχει μια μείωση κατά 2,4% στην συνολική παραγωγή φθάνοντας τα 4,39 δις ευρώ εγγεγραμμένων ασφαλιστρών. Από αυτά, τα 2,25 δις ευρώ προήλθαν από τις ασφάλειες κατά Ζημιών (αύξηση κατά 0,4% έναντι του 2019), ενώ 2,08 δις προήλθαν από τις ασφαλίσσεις Ζωής (μείωση 5,2%). Σε αποπληθωριστικές τιμές οι μεταβολές ήταν +1,6% για τις ασφαλίσσεις κατά Ζημιών και -4,0% για τις ασφαλίσσεις Ζωής.

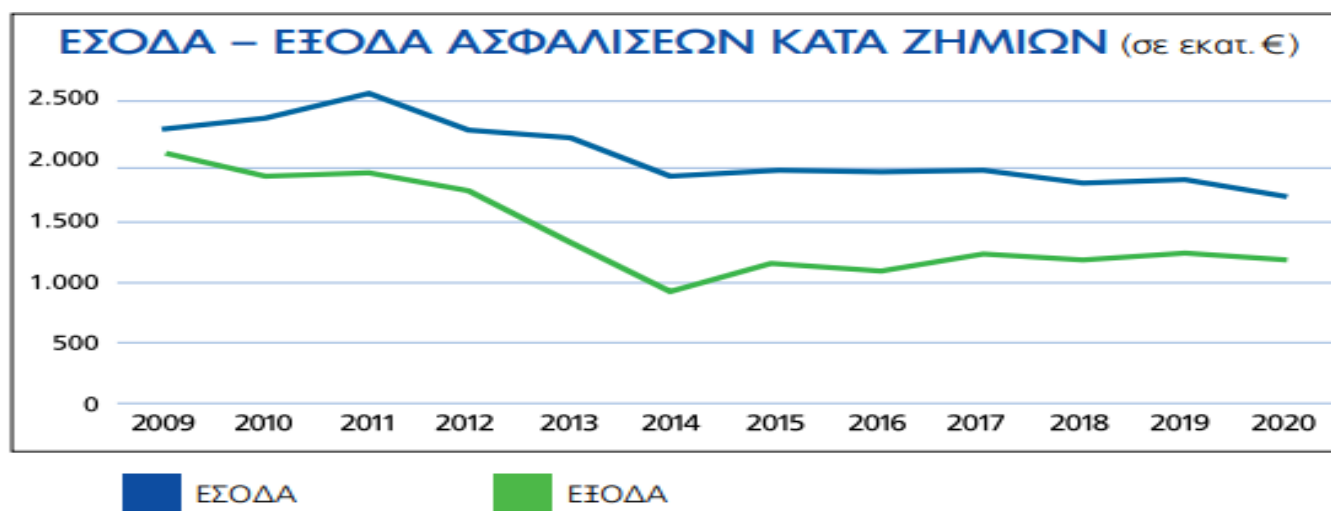
Απεικόνιση της Ελληνικής Ασφαλιστικής Αγοράς

Πίνακας 1:



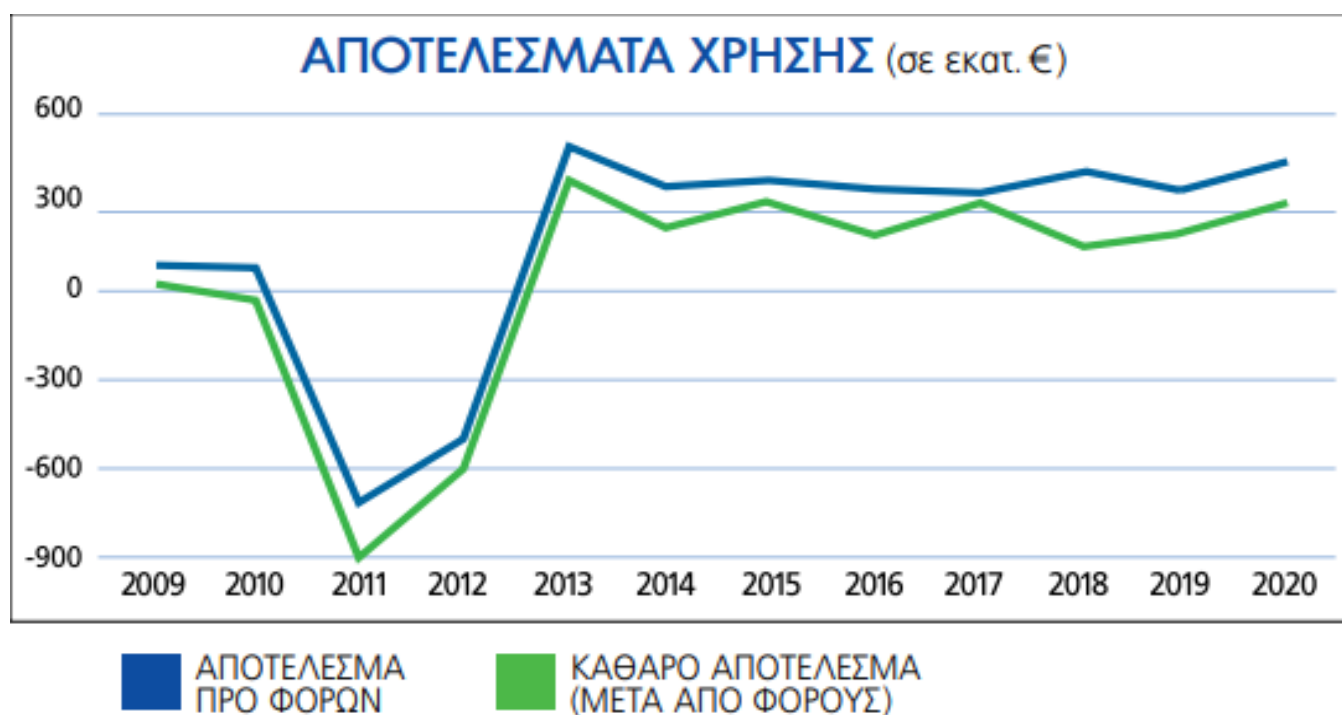
Στον πίνακα 1 παρατηρούμε τα έσοδα και έξοδα στο κλάδο Ασφαλίσεων Ζωής. Από το 2012 και μετά υπάρχει μια μείωση εσόδων και εξόδων, όμως ένα θετικό σημείο είναι το έτος 2019 και μετά υπάρχει μια μικρή αύξηση εσόδων.

Πίνακας 2:



Στον πίνακα 2 παρατηρούμε τα έσοδα και έξοδα στο κλάδο Ασφαλίσεων κατά Ζημιών. Από το 2015 υπάρχει μια σχετικά μικρή αύξηση των δεικτών .

Πίνακας 3:



Στον πίνακα 3 παρατηρούμε τα αποτελέσματα χρήσης από το 2009 έως το 2020. Το θετικό στοιχείο είναι ότι ήδη από 2018 έχουμε αυξητική τάση στους δείκτες.

Μέρος Γ': Συμπεριφορά καταναλωτή στην Covid εποχή

Κεφάλαιο 5: Επίδραση της πανδημίας Covid – 19 και των συναπτών μέτρων στην καταναλωτική συμπεριφορά

Η πραγματικότητα αυτής της νέας πανδημίας βρήκε τον πληθυσμό όσο και τις κατά τόπους αρχές εν γένει απροετοίμαστους. Οι άνθρωποι παγκοσμίως προσπαθούν ακόμα να προσαρμοστούν στην ιδέα της παρατεταμένης απομόνωσης που επιβλήθηκε με την εφαρμογή των μέτρων πρόληψης και αντιμετώπισης της πανδημίας.

Σε χώρες που πλήττονται έντονα από το COVID – 19, οι καταναλωτές αποθηκεύουν τρόφιμα και άλλα βασικά είδη, ενώ απομακρύνονται από το πλήθος. Η Nielsen (2020) πραγματοποίησε έρευνα συμπεριφοράς αγοραστών που ξεκίνησε κατά την έναρξη της πανδημίας στην Κίνα και επεκτάθηκε και σε άλλες χώρες που έχουν επίσης επηρεαστεί. Παρακολούθησαν τις τάσεις των καταναλωτών, καθώς οι ειδήσεις COVID – 19 έφτασαν στο ευρύ κοινό και ανακάλυψαν ότι οι καταναλωτές περνούν έξι στάσεις συμπεριφοράς με βάση την ευαισθητοποίησή τους για την εξάπλωση του COVID – 19 στις κοινότητές τους:

- Προληπτική αγορά με γνώμονα την υγεία: Αυξημένο ενδιαφέρον για την απόκτηση προϊόντων που διατηρούν την ευημερία ή την υγεία.
- Αντιδραστική διαχείριση της υγείας: Προτεραιότητα των προϊόντων για περιορισμό της λοίμωξης (π.χ. μάσκες προσώπου).
- Προετοιμασία ντουλαπιών: Υψηλότερες αγορές προϊόντων που είναι ασφαλή στο ράφι και αυξημένες επισκέψεις στο κατάστημα.
- Προετοιμασία διαβίωσης: Αυξημένες αγορές μέσω διαδικτύου, μειωμένες επισκέψεις στο κατάστημα και πρώτα σημάδια πίεσης στην αλυσίδα εφοδιασμού.
- Περιορισμένη διαβίωση: Πιθανή διόγκωση τιμών λόγω περιορισμένων προμηθειών.
- Ζώντας σε μια νέα κανονικότητα: Αυξημένη ευαισθητοποίηση για την υγεία ακόμη καιόταν οι άνθρωποι επιστρέφουν στις τυπικές καθημερινές τους δραστηριότητες.

Η μελέτη διαπίστωσε επίσης ότι οι καταναλωτές συνήθως κινούνται από το ένα στάδιο στο άλλο σε περίοδο δύο εβδομάδων σε περιοχές κοντά στην αρχική επιδημία. Ωστόσο,

αυτό συνέβη πολύ πιο γρήγορα σε άλλες χώρες όπου το ξέσπασμα ξεκίνησε αργότερα, όπως η Ιταλία και οι ΗΠΑ(Nielsen, 2020).

Επί του παρόντος, η μόνη χώρα όπου οι καταναλωτές αρχίζουν να μεταβαίνουν στο έκτο στάδιο είναι η Κίνα, ενώ οι ΗΠΑ έχουν αρχίσει να κινούνται προς περιορισμένη διαβίωση. Είναι ακόμη πολύ νωρίς, αλλά διαφαίνονται σαφείς τάσεις, οι οποίες, εάν διατηρηθούν, θα μπορούσαν να οδηγήσουν σε σημαντικές αλλαγές στον τρόπο με τον οποίο οι καταναλωτές ψωνίζουν στο μέλλον (Nielsen, 2020).

Όταν οι καταναλωτές αντιμετωπίζουν περιορισμούς αγορών, βρίσκουν και υιοθετούν νεότερους τρόπους για ψώνια μέσω της τεχνολογίας. Αυτό ισχύει ιδιαίτερα όσον αφορά την υγεία και τα βασικά είδη. Το 2019, η διαδικτυακή αγορά αγορών παντοπωλείων δημιούργησε περίπου 28.68δισεκατομμύρια δολάρια ή αύξηση 20% από το 2018. Παρά την ανάπτυξη αυτή, τα τρόφιμα και τα ποτά ήταν ακόμα μία από τις μικρότερες κατηγορίες ηλεκτρονικού εμπορίου. Πέρυσι, ήταν κυρίως το τμήμα των νεότερων πληθυσμών που δοκίμασε τις διαδικτυακές αγορές παντοπωλείων, με το 55% των 25 έως 34 ετών να θεωρούν ότι είναι πιθανό να αγοράσουν είδη παντοπωλείου στο διαδίκτυο, σε αντίθεση με το 35% των 45 έως 54 ετών που αναφέρουν το ίδιο(Nielsen, 2020).

Ωστόσο, λόγω της πανδημίας, οι παλαιότερες γενιές αρχίζουν να βλέπουν τις διαδικτυακές αγορές ως έγκυρη και ασφαλή επιλογή για την απόκτηση ειδών παντοπωλείου. Για παράδειγμα, η Alibaba ανέφερε ότι στην Κίνα, οι διαδικτυακές παραγγελίες παντοπωλείων από άτομα που γεννήθηκαν τη δεκαετία του 1960 ήταν τέσσερις φορές υψηλότερες από το κανονικό κατά τη διάρκεια του εαρινού φεστιβάλ ή την περίοδο που η Κίνα εξακολουθούσε να ανακαλύπτει νέες περιπτώσεις COVID - 19 κάθε μέρα (Nielsen, 2020).

Με τόσους πολλούς καταναλωτές να εισέρχονται σε περιορισμένες συνθήκες διαβίωσης, σημειώθηκε άνοδος σε άλλες κατηγορίες, ειδικά στην ψυχαγωγία και στα μέσα ενημέρωσης. Αυτό δεν προκαλεί έκπληξη δεδομένου ότι η διαμονή στο σπίτι αυξάνει το περιεχόμενο που παρακολουθούν οι άνθρωποι κατά 60%. Τα βιντεοπαιχνίδια και η επισκεψιμότητα μέσω διαδικτύου βιντεοπαιχνιδιών έχουν σημειώσει αύξηση 75% από τότε που επιβλήθηκαν περιορισμοί στις ΗΠΑ. Φυσικά, δεν βλέπουν όλοι αύξηση στην κυκλοφορία ή στις αγορές, στην πραγματικότητα οι ταξιδιωτικοί ιστότοποι αντιμετωπίζουν το αντίθετο (Nielsen, 2020).

Αυτές οι αλλαγές σηματοδοτούν μια αλλαγή στο πώς θα συμπεριφέρονται οι καταναλωτές μακροπρόθεσμα; Εάν οι αργίες αποτελούν ένδειξη, ακόμη και οι

βραχυπρόθεσμες προσαρμογές στη συμπεριφορά μπορεί να έχουν μακροπρόθεσμα αποτελέσματα. Για παράδειγμα, κατά τη διάρκεια των διακοπών, υπάρχει αύξηση του αριθμού των καταναλωτών που πραγματοποιούν αγορές στο διαδίκτυο ή στις κινητές συσκευές τους. Στη συνέχεια, βλέπουμε αυτή τη συμπεριφορά να διατηρείται, καθώς οι νέες εποχές των διακοπών εισάγονται, πράγμα που σημαίνει ότι έχουν δημιουργηθεί νέες συνήθειες.

Παρά την αύξηση των δραστηριοτήτων ηλεκτρονικού εμπορίου λόγω της πανδημίας, οι περισσότεροι έμποροι λιανικής έχουν δυσοίωνες προοπτικές για το υπόλοιπο του έτους. Αυτό συμβαίνει επειδή το ηλεκτρονικό εμπόριο αντιπροσωπεύει συνήθως μόνο περίπου το 16% των εσόδων από τις πωλήσεις τους. Με πολλά καταστήματα να κλείνουν τις πόρτες τους, είναι προς το συμφέρον των επιχειρήσεων να διατηρήσουν και να αναπτύξουν τη στρατηγική τους για το ηλεκτρονικό εμπόριο.

Η έρευνα της Nielsen σε σχέση με την Ελλάδα, έδειξε ωστόσο σημαντικό ρυθμό ανάπτυξης τουλάχιστον σε σχέση με το λιανεμπόριο τροφίμων εντός της κρίσης της πανδημίας (Businessnews, 2020). Με βάση τις μετρήσεις της Nielsen και συγκεκριμένα την περίοδο που ξεκινά από την τελευταία εβδομάδα του Φεβρουαρίου ως και τις 22 Μαρτίου, το οργανωμένο λιανεμπόριο τροφίμων παρουσίασε διψήφιο ρυθμό ανάπτυξης της τάξεως του 27.5%. Την μεγαλύτερη θετική συνεισφορά σε αυτή την ανάπτυξη, λόγω της μεγάλης συμμετοχής τους στο συνολικό καλάθι, την πραγματοποιούν τα τρόφιμα και τα ποτά, τα οποία στο σύνολό τους αναπτύσσονται με 28.4%, ωστόσο τα μεγαλύτερα ποσοστά ανάπτυξης, σε σχέση με την αντίστοιχη περσινή περίοδο, τα παρουσιάζουν τα προϊόντα οικιακής χρήσης, καθώς και τα προϊόντα προσωπικής περιποίησης, τα οποία κινήθηκαν στο +70.0% και +43.7% αντίστοιχα.

Εξετάζοντας τις επιμέρους περιοχές της Ελλάδας το μεγαλύτερο ποσοστό αύξησης εξακολουθεί να το παρουσιάζει η Θεσσαλονίκη, με 33.5%, καθώς εκεί εμφανίστηκε και το πρώτο κρούσμα του κορωνοϊού, ενώ ακολουθεί η ευρύτερη περιοχή της Μακεδονίας – Θράκης με 29.7%, καθώς και η Αττική με 27.7%. Σημαντική επίδραση στα παραπάνω αποδεικνύεται ότι είχε και η σχετική υπουργική απόφαση που αποτελούσε μέρος των μέτρων κατά της πανδημίας και τροποποιούσε το πλαίσιο του ωραρίου λειτουργίας των εμπορικών καταστημάτων λιανικής πώλησης τροφίμων. Η διεύρυνση του ωραρίου είχε σαν αποτέλεσμα την μεγαλύτερη κίνηση στα καταστήματα τροφίμων, καθώς ήταν διαθέσιμα στους καταναλωτές δεκατέσσερις ώρες την ημέρα

από Δευτέρα έως Παρασκευή και αντίστοιχα τα Σάββατα, επιτρέποντας την πιο άνετη διεκπεραίωση των επισκέψεων σε αυτά.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Ελληνική βιβλιογραφία:

- Αλεξανδρίδης, Α. (2014). *Επιχειρηματικά Σχέδια*. ΤΕΙ Κοζάνης.
- Βασιλακοπούλου, Α. (2015). *Marketing Growth Strategies/Ansoff product market matrix: case study SANITAS brand*. Διπλωματική Διατριβή, Πανεπιστήμιο Πειραιώς
- Γεωργόπουλος, Α., (2015). *Αναδιοργάνωση και Μάνατζμεντ Αλλαγών στις Επιχειρήσεις*. Ελληνικά Ακαδημαϊκά Ηλεκτρονικά Συγγράμματα και Βοηθήματα. Πανεπιστήμιο Πατρών.
- Δερπάνης, Δ., (2009). *Περιβάλλουσα Ανάλυση Δεδομένων*. Διδακτορική Διατριβή, Πανεπιστήμιο Πειραιά, Τμήμα Πληροφορικής, Αθήνα.
- Θερίου, Ν., (2014). *Στρατηγική Διοίκηση Επιχειρήσεων (3η έκδοση)*. Αθήνα: Κριτική.
- Μπουραντά, Ν., (2015). *Επιχειρησιακή Στρατηγική και Πολιτική, Ενότητα 7*. Πανεπιστήμιο Πατρών.
- Παντελίδης, Β., (2010). *Μέτρηση της Τεχνικής Αποτελεσματικότητας στην Ελληνική Εκπαίδευση*. Μεταπτυχιακή Διπλωματική Εργασία, Αριστοτέλειο Πανεπιστήμιο Θεσσαλονίκης, Τμήμα Οικονομικών Επιστημών, Σχολή Νομικών, Οικονομικών και Πολιτικών Επιστημών, Θεσσαλονίκη.
- Παπαδάκης, Β. (2016). *Στρατηγική των επιχειρήσεων: ελληνική και διεθνής εμπειρία*. Αθήνα.
- Παπαδάκης, Β. (2002). *Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής Εμπειρία*. Εκδόσεις Μπένου.
- Σδούκου, Π. (2014). *Στρατηγική ανάλυση του εσωτερικού περιβάλλοντος των επιχειρήσεων – Περίπτωση ελληνικών επιχειρήσεων*, p.9.
- Σίσκος, Γ., (2008). *Μοντέλα Αποφάσεων: Μεθοδολογία Επιχειρησιακής Έρευνας, Θεωρία Πολυκριτήριας Ανάλυσης, Εφαρμογές σε Επιχειρήσεις και Οργανισμούς*. Εκδόσεις Νέων Τεχνολογιών, Αθήνα, 1 – 27.

Ξένη βιβλιογραφία:

BusinessNews. (2020). *Nielsen: 27,5% ο ρυθμός ανάπτυξης του λιανεμπορίου τροφίμων στην Covid-19 περίοδο*. Retrieved from

<https://www.businessnews.gr/el/epixeiriseis/lianemporio-fmcg/nielsen-27,5-%CE%BF-%CF%81%CF%85%CE%B8%CE%BC%CF%8C%CF%82-%CE%B1%CE%BD%CE%AC%CF%80%CF%84%CF%85%CE%BE%CE%B7%F%82-%CF%84%CE%BF%CF%85-%CE%BB%CE%B9%CE%B1%CE%BD%CE%B5%CE%BC%CF%80%CE%BFCF%81%CE%AF%CE%BF%CF%85-%CF%84%CF%81%CE%BF%CF%86%CE%AF%CE%BC%CF%89%CE%BD-%CF%83%CF%84%CE%B7%CE%BD-covid-19-%CF%80%CE%B5%CF%81%CE%AF%CE%BF%CE%B4%CE%BF.html>

Grant, N., Cadden, T., McIvor, R. and Humphreys, P., (2013). *A taxonomy of manufacturing strategies in manufacturing companies in Ireland*. Journal of Manufacturing Technology Management, 24(4), pp. 488 – 510.

Mintzberg, H., (1987). *Crafting strategy*. Harvard Business Review, pp. 66 – 75.

Nielsen, (2020). *Key Consumer Behavior Thresholds Identified as the Coronavirus Outbreak Evolves*. Retrieved from

<https://www.nielsen.com/us/en/insights/article/2020/key-consumer-behavior-thresholds-identified-as-the-coronavirus-outbreak-evolves/>

Nielsen, (2020). *Staying PUT: Consumers Forced Indoors during Crisis Spend More Time On Media*. Retrieved from

<https://www.nielsen.com/us/en/insights/article/2020/staying-put-consumers-forced-indoors-during-crisis-spend-more-time-on-media/>

Wheelen, T.L. Hunger, J.D., (2012). *Strategic Management and Business Policy toward global sustainability*. 13th ed., New Jersey, Pearson Education Inc.

<http://www1.eaee.gr/sites/default/files/statisticalyearbook2020.pdf>
http://www1.eaee.gr/sites/default/files/Review_Life_Total_2020.pdf
http://www1.eaee.gr/sites/default/files/annual_stat_report_2019_gr.pdf
http://www1.eaee.gr/sites/default/files/annual_stat_report_2020_gr.pdf