



ΑΝΟΙΚΤΟ  
ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ  
ΚΥΠΡΟΥ

ΣΧΟΛΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ  
ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ

ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΣΠΟΥΔΩΝ  
«ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ»

## **ΔΙΑΤΡΙΒΗ ΕΠΙΠΕΔΟΥ ΜΑΣΤΕΡ**

### **ΤΙΤΛΟΣ ΔΙΑΤΡΙΒΗΣ**

Στρατηγικό Management: Ανάπτυξη Balanced Scorecard ως Εργαλείο Στρατηγικού Σχεδιασμού σε Ασφαλιστική Εταιρεία.

ΟΝΟΜΑ ΦΟΙΤΗΤΗ

ΜΥΡΙΣΚΛΑΒΟΣ ΙΩΑΝΝΗΣ

ΟΝΟΜΑ ΕΠΙΒΛΕΠΟΝΤΑ ΚΑΘΗΓΗΤΗ

ΜΠΙΛΙΑΣ ΙΩΑΝΝΗΣ

ΑΘΗΝΑ, ΜΑΙΟΣ 2013



## Περιεχόμενα

<b>Περίληψη</b>	<b>5</b>
<b>Executive Summary</b>	<b>6</b>
<b>Εισαγωγή</b>	<b>7</b>
<hr/>	
<b>Κεφάλαιο 1: Η Θέση της Αξιολόγησης στη Στρατηγική Ανάλυση</b>	<b>9</b>
<hr/>	
1.1. Η Έννοια και ο Ορισμός της Στρατηγικής	9
1.2 Ορθολογικό Μοντέλο Στρατηγικού Management	10
1.2.1 Ανάλυση Εξωτερικού και Εσωτερικού Περιβάλλοντος & η Αλληλεξάρτηση τους	11
1.2.2 Διαμόρφωση της Στρατηγικής	18
1.2.3 Εφαρμογή της Στρατηγικής	19
1.2.4 Το Στάδιο Αξιολόγησης της Στρατηγικής	19
1.2.4.1 Σημαντικά Εργαλεία Αξιολόγησης	19
<hr/>	
<b>Κεφάλαιο 2: Θεωρητικό Πλαίσιο της Balanced Scorecard</b>	<b>21</b>
<hr/>	
2.1 Εισαγωγή στη Μέθοδο Balanced Scorecard	21
2.2 Ιστορική Αναδρομή	22
2.3 Σύγκριση της Balanced Scorecard με τις Παραδοσιακές Μετρήσεις.	25
2.4 Βασικές Διαστάσεις της Balanced Scorecard	28
Πλαίσιο I: BCG Matrix	26
<hr/>	
<b>Κεφάλαιο 3: Ιδιωτική Ασφάλιση</b>	<b>31</b>
<hr/>	
3.1 Η Έννοια της Ιδιωτικής Ασφάλισης	31
3.2 Ιστορική Αναδρομή	32
3.3 Θεσμικό Πλαίσιο	33
3.4 Η Συμβολή του Ασφαλιστικού Τομέα στην Οικονομία.	35
3.5 Η Ανάγκη Εφαρμογής Νεώτερων Μεθόδων Στρατηγικής στον Ασφαλιστικό Τομέα	38

<b>Κεφάλαιο 4: Ιδιωτική Ασφαλιστική Εταιρεία και Διεύθυνση Αποζημιώσεων</b>	<b>41</b>
4.1 Οι Αρχές Λειτουργίας της Ιδιωτικής Ασφαλιστικής Εταιρείας	41
4.2 Βασικές Λειτουργίες και Διαδικασίες του Τμήματος Αποζημιώσεων	43
4.3 Ανάγκη Στρατηγικού Σχεδιασμού σε Τμήμα Αποζημιώσεων	47
<b>Κεφάλαιο 5: Θεωρητικό Περίγραμμα Εφαρμογής της BSC σε Τμήμα Αποζημιώσεων</b>	<b>51</b>
<b>Κεφάλαιο 6: Συμπεράσματα</b>	<b>59</b>
<b>Βιβλιογραφία</b>	<b>61</b>
<b>Παράρτημα I: Έρευνα Πεδίου Ικανοποίησης και Ποιότητας Υπηρεσιών στις Ασφαλιστικές εταιρείες</b>	<b>65</b>
<b>Παράρτημα II: Επεξήγηση Δεικτών Μέτρησης</b>	<b>77</b>
<b>Σχήματα</b>	
Σχήμα I: Οι Πέντε Δυνάμεις, Μοντέλο M. Porter	15
Σχήμα II: Διαμόρφωση Στρατηγικής με Βάση τους Πόρους και τις Ικανότητες	17
Σχήμα III: Οι Τέσσερις Διαστάσεις της Balanced Scorecard	29
Σχήμα IV: Χάρτης Στρατηγικής	52
Σχήμα V: Υψηλή Ποιότητα Παροχής Υπηρεσιών Αποζημίωσης	53
<b>Πίνακες</b>	
Πίνακας I: Κλάδοι Ασφαλίσεις	34
Πίνακας II: Βασικά Οικονομικά Μεγέθη	37
Πίνακας III: Δείκτες Μέτρησης της BSC για τη Διεύθυνση Αποζημιώσεων	54
Πίνακας IV: Balanced Scorecard (BSC) Διεύθυνσης Αποζημιώσεων	56
<b>Διαγράμματα</b>	
Διάγραμμα I: Σύνολο Ασφαλιστρών (2000-2011), αξίες σε δισεκ € και ως % του ΑΕΠ	36

## Περίληψη

---

Με την πάροδο του χρόνου και τις αλλαγές στις δομές των επιχειρήσεων έγινε απαραίτητη η διερεύνηση μεθόδων μέτρησης της απόδοσης των στρατηγικών που δεν θα στηρίζονται αποκλειστικά σε χρηματοοικονομικούς δείκτες.

Το κενό αυτό μεταξύ άλλων, ήρθε να καλύψει η Balanced Scorecard που δημιούργησαν οι Kaplan & Norton. Το μοντέλο αυτό αποτελεί ένα διοικητικό εργαλείο και αφορά την σύνδεση των στρατηγικών στόχων με σειρά ποσοτικών δεικτών και την αξιολόγηση της πορείας της επιχείρησης. Η μέθοδος αυτή παρέχει ένα μίγμα δεικτών συνδυάζοντας τέσσερις προοπτικές (τη χρηματοοικονομική, των πελατών, των εσωτερικών επιχειρηματικών διαδικασιών και της μάθησης και ανάπτυξης).

Μεταξύ του πλήθους των κλάδων οικονομικής δραστηριότητας επιλέξαμε προς ανάλυση αυτόν της ιδιωτικής ασφάλισης. Ο κλάδος αυτός με άμεσες και έμμεσες αλληλεπιδράσεις στο σύνολο της οικονομίας, την τρέχουσα περίοδο καλείται να αντιμετωπίσει σαφείς προκλήσεις. Από την μία πλευρά την ύφεση της ελληνικής οικονομίας και την πτώση του διαθέσιμου εισοδήματος και από την άλλη την αυστηροποίηση των κανόνων λειτουργίας και εποπτείας.

Στο πλαίσιο αυτό επιχειρήσαμε να διαμορφώσουμε σε θεωρητικό επίπεδο το περίγραμμα μιας Balanced Scorecard (BSC) σε ασφαλιστική εταιρεία γενικών ασφαλίσεων κατά ζημιών και ειδικότερα στο τμήμα αποζημιώσεων. Στο μοντέλο αυτό χρησιμοποιήσαμε την παραδοσιακή μορφή των Norton & Kaplan με τις τέσσερις βασικές διαστάσεις, ενώ θα διερευνήσουμε περαιτέρω την διάσταση του πελάτη. Ταυτόχρονα προτείνουμε ένα ενδεικτικό ερωτηματολόγιο που θα μπορούσε να αποτελέσει ένα πρώτο στάδιο διερεύνησης των τομέων που πρέπει να εστιάσει η επιχείρηση.

Μεταξύ των συμπερασμάτων που καταλήγουμε άλλωστε είναι ότι η διοίκηση αποζημιώσεων μπορεί να αποτελέσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για μία ασφαλιστική εταιρεία. Η αποζημίωση αποτελεί συστατικό στοιχείο της ασφάλισης και είναι το απτό στοιχείο της υπηρεσίας που προσφέρει μία ασφαλιστική εταιρεία. Είναι κρίσιμο λοιπόν η διοίκηση αποζημιώσεων να είναι οργανωμένη, με γρήγορες διαδικασίες και δίκαιες ώστε να πετυχαίνει μεγάλα ποσοστά ικανοποίησης των πελατών και να τους δίνει επιπλέον κίνητρα για να παραμείνουν στην εταιρεία.

## Executive Summary

---

Over the years, the changes in the business structures did imperative the investigation of methods towards the measuring of the strategy performance, that will not only based on financial indicators.

This gap among others came to meet the Balanced Scorecard created by Kaplan & Norton. This model is a management tool, which links strategic objectives with a series of quantitative indicators and assessment of the trend of business. This method provides a mixture of indicators combining four perspectives (financial, customer, internal business processes and learning and growth).

Among economic activity sectors, chosen for analysis that of private insurance. The private insurance sector - which has direct and indirect interactions throughout the economy – in nowadays has to face significant challenges. On the one hand Greek economy remains in recession and disposable income declines and on the other hand the regulation and supervision rules have been tighten.

In this context, we attempted to develop on a theoretical level the draft of a Balanced Scorecard (BSC) in a motor insurance company and in particular in claims department. In this model we use the traditional model of Norton & Kaplan with the four basic dimensions. Further we explored the customer dimension. Simultaneously, we proposed an indicative questionnaire, which could be a primary step to investigate the areas that the company should focus on.

One of our main conclusions is that claims management can be a competitive advantage for an insurance company. The compensation is the tangible evidence of the service offered by an insurance company. It is critical, therefore, the administration claims to be organized, with quick and fair processes that achieve high levels of customer satisfaction and give to the customers extra incentives to stay with the company.

## Εισαγωγή

---

Στη σύγχρονη εποχή οι επιχειρήσεις καλούνται να ανταπεξέλθουν σε ένα περιβάλλον, το οποίο συνεχώς μεταλλάσσεται, δημιουργώντας ευκαιρίες & εμπόδια στην επιχειρηματική τους δραστηριότητα. Ένα περιβάλλον με αλλαγές σε τεχνολογικό και σε οικονομικό επίπεδο. Η χρηματοοικονομική κρίση, που έχει ξεσπάσει τα τελευταία χρόνια σε ολόκληρο τον κόσμο καθιστά το λειτουργικό περιβάλλον αβέβαιο. Οι αλλαγές αυτές με τη σειρά τους έχουν επηρεάσει τον τρόπο παραγωγής προϊόντων, την μεταφορά τους, τις καταναλωτικές συνήθειες κ.α.

Σε αυτό λοιπόν το περιβάλλον, οι επιχειρήσεις καταβάλλουν τις προσπάθειες τους, ώστε να επιτύχουν τους στόχους και να εκπληρώσουν το όραμα τους. Αυτό σημαίνει ότι πρέπει να διαθέτουν διορατικότητα, πρόβλεψη και γρήγορα αντανακλαστικά ώστε να ανταπεξέρχονται στις συνεχόμενες μεταβολές του εξωτερικού και εσωτερικού τους περιβάλλοντος. Καθίσταται λοιπόν σαφής η σημασία του στρατηγικού μάνατζμεντ στη διοικητική πρακτική. Μέσω του στρατηγικού σχεδιασμού μελετάται το εσωτερικό & εξωτερικό περιβάλλον, διαπιστώνονται τα δυνατά και αδύνατα σημεία της επιχείρησης, μελετάται ο ανταγωνισμός και χαράσσεται η πολιτική, η υλοποίηση της οποίας θα θωρακίσει την επιχείρηση από εσωτερικούς και εξωτερικούς κινδύνους και θα την οδηγήσει στην επίτευξη των στόχων της.

Όμως όπως σε κάθε σχεδιασμό, η εφαρμογή και υλοποίηση θα πρέπει να συνοδεύεται από αξιολόγηση και έλεγχο. Η σημασία της αξιολόγησης και του ελέγχου της εφαρμογής μίας επιχειρησιακής στρατηγικής είναι ιδιαίτερος βαρύνουσας σημασίας καθώς από την υλοποίηση της στρατηγικής εξαρτάται η ίδια η επιβίωση της επιχείρησης, ιδίως στο σύγχρονο περιβάλλον με τις αλλαγές και τις εξελίξεις που είναι ραγδαίες. Στο σημείο αυτό συνέβαλλαν οι Kaplan & Norton με το μοντέλο Balanced Scorecard το οποίο θεωρείται ότι «είναι ένα πλαίσιο το οποίο μεταμορφώνει τους στρατηγικούς στόχους σε μία σειρά δεικτών απόδοσης». Το μοντέλο των Kaplan & Norton αποτελεί ένα διοικητικό εργαλείο και αφορά την σύνδεση των στρατηγικών στόχων με σειρά ποσοτικών δεικτών και την αξιολόγηση της πορείας της επιχείρησης.

Σκοπός της παρούσας διατριβής είναι ακριβώς να περιγράψει το θεωρητικό πλαίσιο που διέπει το στρατηγικό μάνατζμεντ και το μοντέλο Balanced Scorecard και στην συνέχεια να δημιουργηθεί ένα θεωρητικό περίγραμμα της εφαρμογής της στο τμήμα αποζημιώσεων χερσαίων οχημάτων μίας ασφαλιστικής εταιρείας. Στο πρώτο μέρος γίνεται μία ενδελεχής

προσέγγιση στο θεωρητικό υπόβαθρο των δύο εξεταζόμενων εννοιών και στην συνέχεια στο δεύτερο μέρος γίνεται αποτύπωση της σημασίας της ασφάλισης και της δομής του τμήματος αποζημιώσεων αλλά και το πλαίσιο ενδεχόμενης εφαρμογής του μοντέλου Balanced Scorecard.

Πιο αναλυτικά στο Κεφάλαιο 1 γίνεται προσπάθεια να δοθεί ένας ορισμός και να αποσαφηνιστεί η έννοια της στρατηγικής, μέσω της ελληνικής και διεθνούς βιβλιογραφίας ενώ αποτυπώνεται η έννοια της στρατηγικής όπως αποτυπώνεται από τον Mintzberg. Επίσης στο κεφάλαιο αυτό δίνονται τα στάδια δημιουργίας ενός στρατηγικού μοντέλου μέσα από την ανάλυση του εξωτερικού και εσωτερικού περιβάλλοντος δραστηριότητας της επιχείρησης.

Στο Κεφάλαιο 2 γίνεται αναφορά στον τρόπο αξιολόγησης μίας στρατηγικής και στο θεωρητικό πλαίσιο του μοντέλου της Balanced Scorecard.

Στο Κεφάλαιο 3 γίνεται αποτύπωση της έννοιας της ιδιωτικής ασφάλισης και της σημασίας της στην οικονομική δραστηριότητα και το κοινωνικό περιβάλλον. Επίσης στο Κεφάλαιο 4 η ανάλυση εμβαθύνετε στις δομές και λειτουργίες του τμήματος αποζημιώσεων της επιχείρησης αλλά και στη δυνατότητα που δίνεται στην επιχείρηση να αντλήσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μέσα από το στρατηγικό σχεδιασμό του τμήματος αυτού.

Τέλος στο Κεφάλαιο 5 περιγράφονται τα βασικά βήματα που διαμορφώνουν ένα περίγραμμα γύρω από τη δημιουργία ενός μοντέλου βάση της Balanced Scorecard και στο Κεφάλαιο 6 περιλαμβάνονται τα βασικά συμπεράσματα της μελέτης.



# Κεφάλαιο 1

## Η Θέση της Αξιολόγησης στη Στρατηγική Ανάλυση

### 1.1 Η Έννοια και ο Ορισμός της Στρατηγικής

Στο πλαίσιο της στρατηγικής ανάλυσης η επιχείρηση καλείται να λάβει υπόψη τις συνθήκες υπό τις οποίες δραστηριοποιείται στο εσωτερικό και εξωτερικό της περιβάλλον και σύμφωνα με αυτές να διαμορφώσει την αποστολή της να θέσει τους αντικειμενικούς της στόχους και να προχωρήσει στις στρατηγικές της επιλογές. Σημαντικό ωστόσο στοιχείο της διαδικασίας σχεδιασμού στρατηγικής είναι η ορθή εφαρμογή της, με βάση ένα ορθολογικό τρόπο επιλογής, υλοποίησης και αξιολόγησης των ενεργειών που χρειάζονται για την εφαρμογή της στρατηγικής. Συνακόλουθα η στρατηγική αποτελεί το προϊόν μιας διαδικασίας ορθολογικού προγραμματισμού ενώ σύμφωνα με την βιβλιογραφία (Παπαδάκης, 2007) η στρατηγική θέτει κατευθύνσεις, συμβάλει στη λήψη ομοιόμορφων αποφάσεων, καθορίζει και τοποθετεί την επιχείρηση απέναντι στον ανταγωνισμό της και συντελεί στους τρόπους ανάπτυξης ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Βασικά βήματα στρατηγικής αποτελεί ο μακροχρόνιος σχεδιασμός και η ανάπτυξη σχεδίου για την αντιμετώπιση των ανταγωνιστών, αλλά και ο εντοπισμός και η προετοιμασία για την ανάληψη και αντιμετώπιση του επιχειρηματικού κινδύνου, η εύρεση της κατεύθυνσης προς την υλοποίηση του επιχειρηματικού οράματος και τέλος η συστηματική προετοιμασία για την προσέλκυση συνεργασιών.

Στην βιβλιογραφία έχουν αναπτυχθεί διάφοροι ορισμοί για την έννοια της στρατηγικής. Ενδεικτικά αναφέρουμε τον ορισμό κατά τον Chandler « *στρατηγική είναι ο καθορισμός των βασικών μακροχρόνιων στόχων και σκοπών μίας επιχείρησης και την υιοθέτηση μιας σειράς πράξεων και τον προσδιορισμό των αναγκαίων μέσων για την πραγματοποίηση αυτών των στόχων*»

Σε μια εναλλακτική άλλα σημαντική θεώρηση της στρατηγικής ο Henry Mintzberg στο έργο του (Mintzberg, 1987) αναφέρεται στην έννοια της στρατηγικής, ως μία σύνθετη διαδικασία και κάτω από αυτό το πλαίσιο ορίζει τις πέντε διαστάσεις στρατηγικής, τα 5Ps. (Plan, Ploy, Pattern, Position, Perspective). Αναλυτικότερα οι πέντε διαστάσεις έχουν ως εξής:

1. **Plan** (Σχέδιο): η στρατηγική – με βάση το μοντέλο ορθολογικού σχεδιασμού – αποτελεί ένα οργανωμένο σχέδιο που προετοιμάζεται με επιμέλεια και αποσκοπεί στην αναζήτηση πιθανών κινδύνων και ευκαιριών στο μέλλον και την αντιμετώπιση ή / και ανάληψη τους.

2. **Ploy** (Τέχνασμα): ένας από τους στόχους της επιχείρησης είναι να ξεπεράσει τον ανταγωνισμό. Η στρατηγική λοιπόν σε αυτή την περίπτωση αποτελεί ένα σχέδιο επικεντρωμένο προς την κατεύθυνση αυτή.
3. **Pattern** (Υπόδειγμα): η έννοια αυτή δίνει έμφαση στην πρακτική διάσταση δηλαδή στην πλευρά των πραγματοποιηθέντων αποτελεσμάτων.
4. **Position** (Τοποθέτηση): η επιχείρηση τοποθετείται στο περιβάλλον της και τίθεται απέναντι στον ανταγωνισμό με σκοπό να τον εκτοπίσει. Στην διάσταση αυτή αναδεικνύεται η άποψη ότι κάτι που κατά την τρέχουσα περίοδο κρίνεται ότι σχετίζεται με τον τακτικό μονό προγραμματισμό είναι πιθανό ενδεχόμενο να αναδειχθεί ως παράμετρος στρατηγικής σημασίας.
5. **Perspective** (Προοπτική): έμφαση δίνεται στην ιδεολογία που επικρατεί στο εσωτερικό της επιχείρησης και ειδικότερα στα άτομα που την απαρτίζουν. Η στρατηγική επηρεάζει τον τρόπο συμπεριφοράς της εταιρείας και γίνεται αποδεκτή από τα μέλη της.

Οι παραπάνω διαστάσεις αν και κάποιες φορές μπορεί να υποκαταστήσει η μια την άλλη τις περισσότερες φορές αλληλοσυμπληρώνονται. Συνεπώς απαιτείται η ανάλυση της κάθε μιας χωριστά αλλά και όλων μαζί ως σύνολο ώστε να αναπτυχθεί μια πλήρης εικόνα της στρατηγικής της επιχείρησης.

Ταυτόχρονα, με βάση τη θεώρηση του M. Porter, η στρατηγική μετριάζει τον ανταγωνισμό και οι επιχειρήσεις εξασφαλίζουν μακροπρόθεσμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

Τέλος με βάση τους Johnson, Scholes και Whittington: « η στρατηγική είναι η κατεύθυνση (direction) και το εύρος δραστηριοτήτων (scope) μιας επιχείρησης μακροπρόθεσμα η οποία εξασφαλίζει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για την επιχείρησης μέσω της διάταξης των πόρων της μέσα σε ένα μεταβαλλόμενο περιβάλλον, με στόχο να ανταποκριθεί στις ανάγκες των αγορών και να ικανοποιήσει τις προσδοκίες των βασικών ομάδων ενδιαφερόμενων (stakeholders)» (Παπαδάκης, 2007).

## 1.2 Ορθολογικό Μοντέλο Στρατηγικού Management

Τα βασικά βήματα ενός ορθολογικού μοντέλου management που αναλύονται παρακάτω είναι η ανάλυση εξωτερικού και εσωτερικού περιβάλλοντος και η αλληλεξάρτηση τους, η διαμόρφωση της στρατηγικής και η εφαρμογή της και το στάδιο αξιολόγησης της στρατηγικής.

## 1.2.1 Ανάλυση Εξωτερικού και Εσωτερικού Περιβάλλοντος και η Αλληλεξάρτησή τους

Μια από τις βασικές παραμέτρους που πρέπει να εξετάσουν οι επιχειρήσεις για το σχεδιασμό της στρατηγικής τους είναι το εξωτερικό περιβάλλον στο οποίο δραστηριοποιούνται. Με αυτό τον τρόπο η διοίκηση της εταιρείας αναγνωρίζει τόσο τις πιθανές ευκαιρίες όσο και τις απειλές που μπορεί να διαφανούν και να επηρεάζουν σημαντικά την πορεία της εταιρείας. Σε πρώτο στάδιο είναι χρήσιμο να εξετάσουμε την “φύση” του εξωτερικού περιβάλλοντος σε σχέση με την αβεβαιότητα που το διακρίνει ενώ σε δεύτερο επίπεδο είναι απαραίτητος ο έλεγχος των επιδράσεων του εξωτερικού περιβάλλοντος. Ειδικότερα, απαραίτητο είναι να εξετάσουμε ποιοι παράγοντες επηρέασαν την πορεία της επιχείρησης στο παρελθόν ενώ είναι σκόπιμο να δημιουργηθούν σενάρια για μελλοντικές καταστάσεις. Το τρίτο στάδιο επικεντρώνεται στην ανάλυση του κάθε παράγοντα ξεχωριστά. Στο σημείο αυτό επιστρατεύεται η ανάλυση PEST-DG όταν εξετάζουμε το ευρύτερο μακροοικονομικό περιβάλλον – αυτό επηρεάζει την επιχείρηση αλλά και κάθε άλλη επιχειρηματική δραστηριότητα στην χώρα – και την ανάλυση των πέντε δυνάμεων του Porter, όταν γίνεται ανάλυση του ανταγωνιστικού (μικρό) περιβάλλοντος.

*Η ανάλυση PEST-DG (Political, Economic, Social, Technological, Demographic, Global) δεν είναι τίποτα άλλο παρά η ανάλυση των 6 αυτών διαστάσεων. Συγκεκριμένα:*

- Πολιτική / Νομική Διάσταση: αναφέρεται στο νομοθετικό πλαίσιο το οποίο μπορεί μέσω κάποιας αλλαγής του να επηρεάζει την επιχειρηματική δραστηριότητα είτε άμεσα είτε έμμεσα. Επίσης η πολιτική σταθερότητα έχει ιδιαίτερη σημασία κυρίως στις πολυεθνικές, οι οποίες πρέπει να προσαρμοστούν στις πολιτικές συνθήκες και το νομοθετικό πλαίσιο κάθε χώρας ξεχωριστά. (π.χ φορολογική νομοθεσία για τις επιχειρήσεις)
- Οικονομική Διάσταση: αναφέρεται στις γενικότερες οικονομικές συνθήκες που επικρατούν σε μια χώρα (π.χ ανεργία, πληθωρισμός, το διαθέσιμο εισόδημα, τα επιτόκια κ.α)
- Κοινωνικοπολιτιστική διάσταση: αναφέρεται στο ευρύτερο κοινωνικό και πολιτιστικό περιβάλλον που δραστηριοποιείται η επιχείρηση (π.χ κατανομή εισοδήματος, επίπεδο μόρφωσης, καταναλωτικό πρότυπο κ.α).

- Τεχνολογική διάσταση: αναφέρεται στις τεχνολογικές τάσεις ή τα επιτεύγματα. Τα στοιχεία αυτά μπορούν να αποτελέσουν ευκαιρία για την επιχείρηση καθώς ενδέχεται να παρέχουν την δυνατότητα εισαγωγής τους στην παραγωγική δραστηριότητα. Επίσης μέσω της τεχνολογίας μπορούν να δημιουργηθούν νέα προϊόντα και νέες αγορές που θα αλλάξουν τη σχετική ανταγωνιστική θέση του κλάδου. Παράλληλα σε εταιρείες που δραστηριοποιούνται στο χώρο της υψηλής τεχνολογίας μια ανακάλυψη μπορεί να αποτελέσει για μια εταιρεία το βασικό ανταγωνιστικό της πλεονέκτημα που θα την κάνει ηγέτη, όταν αντίθετα στον ανταγωνιστή της θα σημαίνει απειλή στην βιωσιμότητα της.
- Δημογραφική διάσταση: αναφέρεται στο μέγεθός του πληθυσμού, τη γεωγραφική κατανομή, την ηλικιακή δομή και τη διανομή του εισοδήματος.
- Παγκόσμια διάσταση: αναφέρεται στις νέες αγορές σε διεθνές επίπεδο, στις μεταβολές στη διεθνή αγορά, στα διεθνή πολιτικά και πολιτιστικά δρώμενα κ.α

Η συμβολή της PEST –DG στην στρατηγική ανάλυση είναι ουσιαστική. Μεταξύ άλλων η PEST –DG οδηγεί στην επισκόπηση των παραγόντων εκείνων που κυρίως επηρεάζουν την επιχείρηση ή/και τον κλάδο που δραστηριοποιείται και χαρακτηρίζονται συνεπώς ως “τάσεις –κλειδιά” . Τα σημεία αυτά “τάσεις –κλειδιά” δύναται να χρησιμοποιηθούν για την δημιουργία στατιστικών σεναρίων όσο αφορά στην επιρροή του εξωτερικού περιβάλλοντος στην επιχείρηση. Με αυτό τον τρόπο μπορεί η επιχείρηση να εξετάσει τις μακροπρόθεσμες επιπτώσεις των στρατηγικών στην απόδοση της, να ελέγξει τις εναλλακτικές στρατηγικές , να δει τα αποτελέσματα αυτών και να αναμορφώσει τις υπάρχουσες υποθέσεις που έχει κάνει.

Για την κατασκευή των στατιστικών σεναρίων, το αρχικό βήμα είναι η αναγνώριση των κυριότερων παραγόντων του εξωτερικού περιβάλλοντος που επιδρούν στην διαμόρφωση της στρατηγικής (διαδικασία που έχει πραγματοποιηθεί μέσω του PEST-DG). Το δεύτερο είναι η ιστορική ανάλυση των εξελίξεων (τάσεις):

- (α) που είχαν δημιουργηθεί στο παρελθόν και την επίδραση τους στις συνθήκες της αγοράς,
- (β) στη στρατηγική που ακολουθούσε στο παρελθόν η επιχείρηση,
- (γ) στις μεταβλητές που επηρεάζουν τους παράγοντες αυτούς. Μέσα από το στάδιο αυτό καθορίζονται οι παράγοντες που θα χρησιμοποιηθούν στα σενάρια.

Τέλος τα σενάρια κατασκευάζονται με βάση κάποιες λογικές συνθήκες και συνήθως είναι το “αισιόδοξο” το “πολύ πιθανό” και το “απαισιόδοξο” (Θερίου, 2005). Στη συνέχεια σκόπιμη είναι η ανάλυση πιθανοτήτων. Συνακόλουθα πρέπει να εκτιμηθούν οι εναλλακτικές στρατηγικές που θα ακολουθηθούν από την επιχείρηση και να καθοριστεί η πιθανότητα να συμβούν όσα αναφέρονται μέσα σε κάθε ένα. Σε επόμενο στάδιο γίνεται ποσοτικοποίηση του ρίσκου που ούτως ή άλλως λαμβάνει μια επιχείρηση με κάθε στρατηγική της απόφαση. Γίνεται με άλλα λόγια σύγκριση των αναμενόμενων αποτελεσμάτων που θα είχε η επιχείρηση αν τελικά προέκυπτε ότι ορθότερη επιλογή θα ήταν ένα εναλλακτικό σενάριο. Στο τέλος της διαδικασίας θα πρέπει να γίνει μια ολοκληρωμένη ανάλυση σχετικά με τα στοιχεία που προκύπτουν από το σενάριο και προκαλούν έκπληξη, ενδεχόμενη ανεπάρκεια στα δεδομένα και στις απαιτούμενες πληροφορίες ή και ενδείξεις για αλλαγές στη μέχρι τώρα εφαρμοζόμενη πολιτική.

Από την άλλη πλευρά όταν γίνεται ανάλυση του εξωτερικού περιβάλλοντος, όπως αναφέρθηκε και πρωτύτερα, υπάρχει και η διάσταση της ανάλυσης του ανταγωνιστικού (μικρό) περιβάλλοντος. Το σκοπό αυτό μεταξύ άλλων μοντέλων επιτελεί και αυτό των *πέντε δυνάμεων του Porter* (Porter, 1980). Σύμφωνα με την θεωρία αυτή το περιβάλλον μια επιχείρησης σε επίπεδο κλάδου προσδιορίζεται από τις ακόλουθες δυνάμεις:

- Κίνδυνος εισόδου νέων επιχειρήσεων στον κλάδο.

Η είσοδος νέων εταιρειών στον κλάδο εντείνει τον ανταγωνισμό. Για το λόγο αυτό οι επιχειρήσεις προσπαθούν να θέσουν εμπόδια εισόδου σε δυνητικούς ανταγωνιστές (όπως οι οικονομίες κλίμακας, η διαφοροποίηση των προϊόντων, κόστος αλλαγής του πελάτη κ.α)

- Διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών της επιχείρησης.

Υπάρχουν κλάδοι έντασης κεφαλαίου στους οποίους έναν σημαντικό μερίδιο του κόστους παραγωγής σχετίζεται με πρώτες ύλες και προμήθειες. Συνεπώς μια άνοδος των τιμών από την πλευρά των προμηθευτών μπορεί να οδηγήσει σε σημαντική άνοδο του κόστους παραγωγής. Στην διάσταση λοιπόν αυτή εξετάζεται ο αριθμός των προμηθευτών, το μέγεθος και η σημασία του αγοραστή, ο βαθμός διαφοροποίησης των προϊόντων του προμηθευτή κ.α)

- Διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών της επιχείρησης.

Όπως και στους προμηθευτές έτσι και στους αγοραστές οι παράγοντες που καθορίζουν την διαπραγματευτική ικανότητα είναι οι ίδιοι. Οι πελάτες μιας

επιχείρησης μπορούν να την αναγκάσουν να προχωρήσει σε μείωση των τιμών των προϊόντων της ή να παράξει προϊόντα με καλύτερη ποιότητα έναντι των ανταγωνιστών της στις ίδιες τιμές. Συνακόλουθα οι παράγοντες που εξετάζονται είναι το μέγεθος του αγοραστή, ο αριθμός των προμηθευτών πληροφορίες για το κόστος παραγωγής κ.α

- Την απειλή από τα υποκατάστατα προϊόντα.

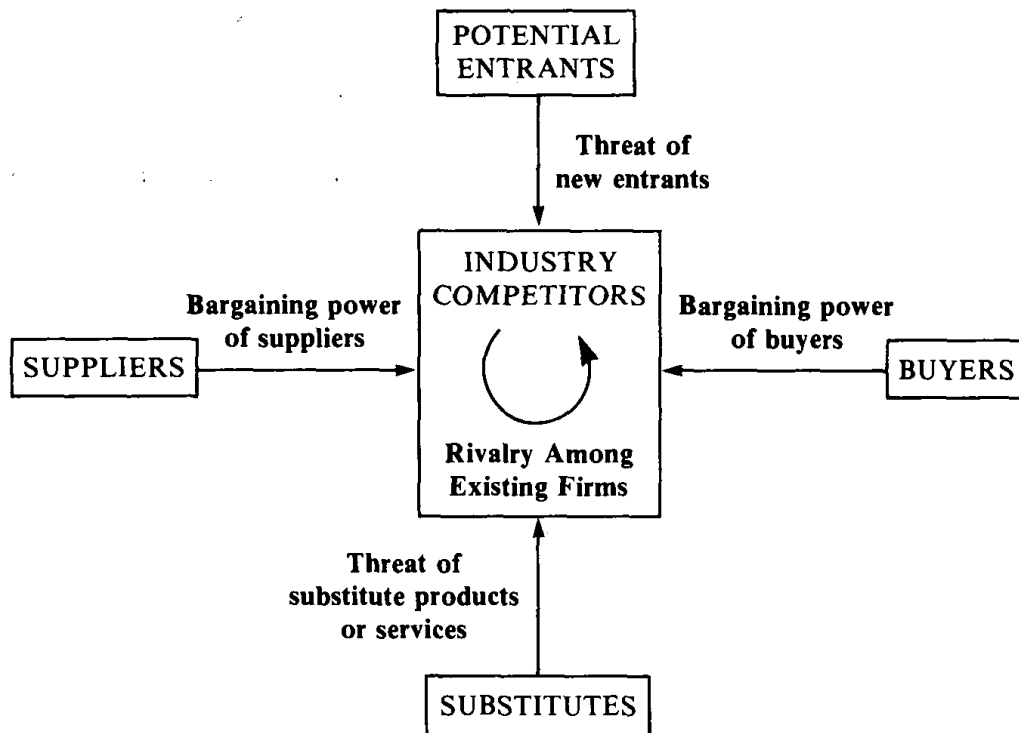
Η διάσταση αυτή έχει ιδιαίτερη σημασία όταν επιχειρήσεις του ίδιου κλάδου παράγουν προϊόντα ή υπηρεσίες με τις ίδιες ή παρόμοιες ιδιότητες. Στην διάσταση αυτή εξετάζεται η ύπαρξη συγγενών υποκατάστατων, η επίδραση της τιμής καθώς και η τάση των καταναλωτών προς τα υποκατάστατα.

- Την ένταση του ανταγωνισμού ανάμεσα στις ήδη υπάρχουσες επιχειρήσεις του κλάδου.

Η ένταση του ανταγωνισμού είναι αποτέλεσμα των κινήσεων που κάνει μια επιχείρηση για να βελτιώσει την θέση της ενώ κάθε σημαντική στρατηγική κίνηση από μία επιχείρηση οδηγεί σε κάποια αντίδραση από τις άλλες. Διακρίνεται συνακόλουθα μια αλληλεξάρτηση μεταξύ των επιχειρήσεων. Στον τομέα αυτό εξετάζεται ο ρυθμός ανάπτυξης της αγοράς, τα χαρακτηριστικά των ανταγωνιστών, οι προσπάθειες αύξησης μεριδίου αγοράς, η έλλειψη διαφοροποίησης στα προϊόντα κ.α.

Με βάση τη βιβλιογραφία προκύπτει (Παπούλιας, 1999) ότι η αντίληψη του Porter εμπνέεται από τη θεωρία παιγνίων μηδενικού αθροίσματος. Δηλαδή ότι δύο επιχειρήσεις δρουν ανταγωνιστικά με σκοπό το αποτέλεσμα του παιγνίου μεταξύ τους να είναι “win-lose” Ωστόσο σημειώνεται ότι στην σύγχρονη περίοδο οι σχέσεις αλληλεξάρτησης και διασυνδέσεις μεταξύ των επιχειρήσεων είναι πολύπλοκες και σύνθετες.

**Σχήμα Ι : Οι Πέντε Δυνάμεις, Μοντέλο M. Porter**



Πηγή: Porter M., Competitive Strategy, Techniques for analyzing industries & competitors, First free press edition, 1980

Ένα άλλο επίσης μοντέλο το οποίο προσπαθεί να εμβαθύνει τη σχέση της επιχείρησης με το εξωτερικό περιβάλλον είναι το μοντέλο του Περιβαλλοντικού Καθορισμού ή Βιομηχανικής Οργάνωσης (Environmental Determinism or Industrial Organization Model). Ακρογωνιαίο λίθο της θεωρίας του αποτελεί η προσαρμογή της επιχείρησης στα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά του επιχειρηματικού περιβάλλοντος. Σύμφωνα με την βασική παραδοχή η ανάλυση στην βιομηχανική ανάλυση ή βιομηχανικά οικονομικά ακολουθεί το τρίπτυχο: Δομή (Structure) – Επαφή (Conduct) – Επίδοση (Performance). Κάθε οικονομική αγορά έχει δομή (αριθμός πωλητών – αγοραστών, συνθήκες κόστους και παραγωγής), συμπεριφορά στις επαφές (έρευνα και ανάπτυξη, διαφήμιση, βαθμός αλληλεξάρτησης), και τέλος άμεσες και έμμεσες επιπτώσεις στο ευρύτερο κοινωνικό σύνολο που λειτουργεί. (Χαριτάκης, 1986).

Αναμφίβολα η σημασία του εξωτερικού περιβάλλοντος στην στρατηγική ανάλυση της επιχείρησης είναι βαρύνουσα. Ωστόσο δεν πρέπει να υποτιμάται αλλά να δίνεται εξίσου μεγάλη σημασία και στη διερεύνηση των συνθηκών στο εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης. Σημειώνεται άλλωστε ότι η επιχείρηση είναι το κέντρο αναφοράς για το οποίο γίνεται η όλη ανάλυση και προσπάθεια. Σε κάθε περίπτωση η επιχείρηση είναι η καθοριστική

έννοια και αποτελεί οργανισμό με ιστορία, αποστολή και σκοπούς που εξυπηρετεί, η οποία δραστηριοποιείται για να αναδειχθεί και να επικρατήσει στην αγορά έχει τα δικά της μεγέθη, πολιτικές και επίπεδο οργάνωσης. (Παπούλιας, 1999).

Μια από τις βασικές θεωρίες ανάλυσης του εσωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης είναι αυτή των Πόρων και των Ικανοτήτων (*Resource Based Theory*). Η θεωρία αυτή στηρίζεται στις θεμελιώδεις ικανότητες (core competencies) που έχει η επιχείρηση σε σχέση με τους ανταγωνιστές της. Ειδικότερα υποστηρίζει ότι όταν το εξωτερικό περιβάλλον των επιχειρήσεων είναι ευμετάβλητο πρέπει η επιχείρηση να στηρίζει τη στρατηγική της στις παραμέτρους που διαφέρουν από αυτές των ανταγωνιστών της, δηλαδή στους πόρους και τις ικανότητες που είναι δύσκολο να αποκτηθούν ή να αναπαραχθούν από τους ανταγωνιστές της. Συνεπώς χωρίς να υποβιβάζεται η αξία του εξωτερικού περιβάλλοντος η θεωρία αυτή υποστηρίζει ότι οι επιχειρήσεις με την ορθή διαχείριση των πόρων τους επιτυγχάνουν τη δημιουργία θεμελιωδών ικανοτήτων οι οποίες μπορούν να τους προσδώσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Ως πόροι νοούνται τόσο οι υλικοί όσο και οι ανθρωπίνι, τα συστήματα αλλά και οι άυλοι πόροι. Οι πόροι αυτοί για να δημιουργούν ικανότητες θα πρέπει να συνδυάζονται κατάλληλα και να δημιουργούν μια ομάδα. Οι ικανότητες από την άλλη πλευρά, μπορούν να χωριστούν σε οριακές – τις οποίες είτε διαθέτουν οι ανταγωνιστές της επιχείρησης είτε μπορούν να της αποκτήσουν (π.χ πρώτες ύλες) και θεωρούνται απαραίτητες η “αναγκαία συνθήκη” – και οι θεμελιώδεις / μοναδικές – τις οποίες ούτε έχουν ούτε μπορούν να αποκτήσουν οι ανταγωνιστές (π.χ η ικανότητα διαχείρισης, ένα κανάλι διανομής). Η τελευταία αυτή κατηγορία μπορεί να προσδώσει βιώσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και αποτελεί την “ικανή” συνθήκη για την επιτυχία της. Οι θεμελιώδεις ικανότητες έναντι των λοιπών ικανοτήτων μιας επιχείρησης ικανοποιούν τα εξής χαρακτηριστικά:

- α) συμβάλλουν στην αξία όπως την αντιλαμβάνεται ο πελάτης,
- (β) είναι διαφοροποιημένες έναντι του ανταγωνισμού και
- (γ) παρέχουν τη δυνατότητα εισόδου σε νέες αγορές. (Παπαδάκης, 2007).

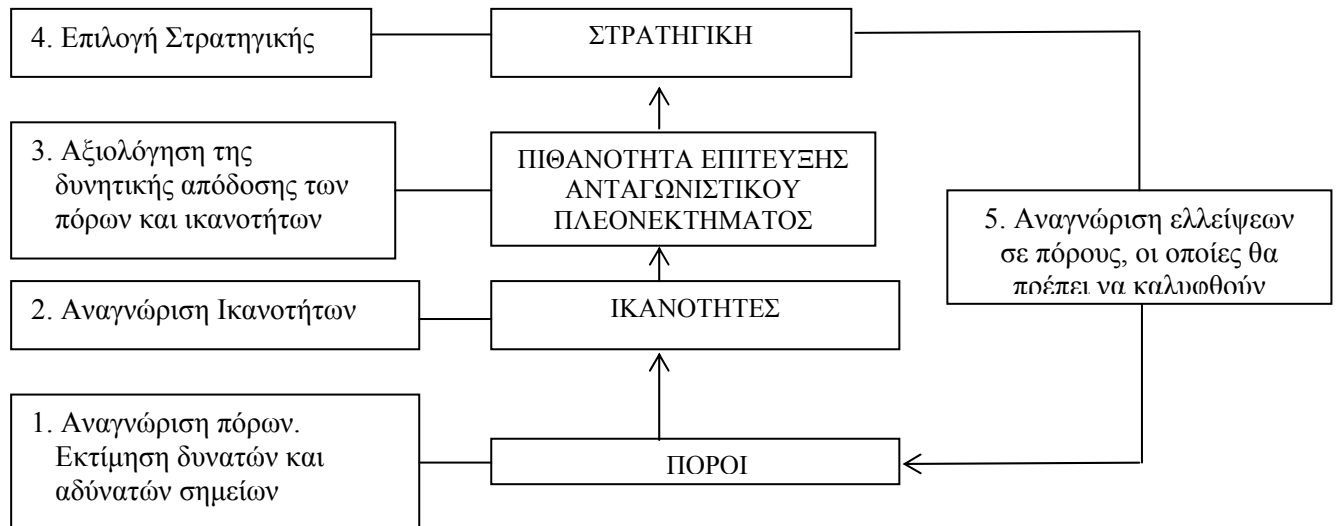
Η θεωρία Πόρων και των Ικανοτήτων μπορεί να αποτελέσει επίσης τη βάση για τη στρατηγική της επιχείρησης καθώς αναγνωρίζεται ότι οι εσωτερικοί πόροι και οι ικανότητες παρέχουν τη βασική κατεύθυνση για τη στρατηγική, ενώ επίσης αποτελούν βασικές πηγές κερδοφορίας. Η στρατηγική άλλωστε οφείλει να προσβλέπει και να υποστηρίζει όχι μόνο τον εντοπισμό των ικανοτήτων αλλά και την διεύρυνση τους, προγραμματίζοντας κατάλληλα τις επενδυτικές της ενέργειες. Το σημείο της στρατηγικής που αφορά τον εντοπισμό των



ελλείψεων σε πόρους πρέπει να αποτελεί κυρίαρχο άξονα, με στόχο να διατηρηθεί το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μακροχρόνια.

## Σχήμα II

### Διαμόρφωση Στρατηγικής με Βάση τους Πόρους και τις Ικανότητες



Πηγή: Παπαδάκης Β. Στρατηγική των επιχειρήσεων: Ελληνική εμπειρία και διεθνής εμπειρία, τόμος Α: Θεωρία, εκδ. Μπένου, Αθήνα 2007

Όπως προσπαθήσαμε να δείξουμε παραπάνω, η ανάλυση του εξωτερικού και του εσωτερικού περιβάλλοντος μιας επιχείρησης δεν μπορεί να διαχωριστεί κάτω από αυστηρά πλαίσια. Τα δυο αυτά σημεία ανάλυσης παρουσιάζουν αλληλεπιδράσεις και αλληλεξαρτήσεις καθώς συνδέονται μεταξύ τους.

Σε μια προσπάθεια να συνδυαστούν οι παραπάνω αναλύσεις εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος και τα μοντέλα που τις υποστηρίζουν οδηγούμαστε σε ένα βασικό εργαλείο στρατηγικής την *SWOT analysis* (Strengths – Weaknesses - Opportunities - Threats). Η ανάλυση αυτή αποτελεί μια απόπειρα συνδυασμού των παραμέτρων του εσωτερικού και του εξωτερικού περιβάλλοντος που στην ουσία επιχειρεί να συνδυάσει τα δεδομένα του παρελθόντος, τις διαπιστώσεις για την παρούσα περίοδο, και τις προβλέψεις για το μέλλον και να αναγνωρίσει τις διαστάσεις των δυνατών και ασθενών σημείων της επιχείρησης αλλά και τις ευκαιρίες και τα προσκόμματα που θα αντιμετωπίσει. (Παπούλιας, 1999 και Παπαδάκης, 2007). Η ανάλυση SWOT έχει τις ρίζες της στο έργο του Harvard Business School, και πιο συγκεκριμένα στον Kenneth Andrews ο οποίος στις αρχές της δεκαετίας του 1960, διέδωσε την ιδέα ότι καλή στρατηγική σημαίνει μια επιχείρηση να εξασφαλίσει σταθερότητα μεταξύ της εξωτερικής κατάστασης του οργανισμού (απειλές και ευκαιρίες) και

των χαρακτηριστικών της εσωτερικής της κατάστασης (πλεονεκτήματα και αδυναμίες). (Saraina, 2011)

Μεταξύ των παραπάνω μοντέλων και θεωριών μια ακόμη προσέγγιση είναι αυτή της Στρατηγικής Πρόθεσης (Strategic Intent). Στο σημείο αυτό δίνεται έμφαση στο μέλλον. Με βάση τους Hamel και Prahalad η στρατηγική μιας επιχείρησης πέραν του να προσαρμόζεται στις τρέχουσες συνθήκες θα πρέπει να στηρίζεται και στη διορατικότητα των εμπνευστών της για το μέλλον ώστε να γίνεται πραγματικότητα πριν από τους ανταγωνιστές της.

## 1.2.2 Διαμόρφωση της Στρατηγικής

Η διαδικασία διαμόρφωσης, χάραξης, της στρατηγικής χωρίζεται σε τέσσερα στάδια:

1. Προσδιορισμός της Αποστολής της επιχείρησης: είναι η δήλωση του σκοπού για τον οποίο δραστηριοποιείται και των φιλοδοξιών που έχει θέσει (πχ ως αποστολή μπορεί να οριστεί η ασφαλιστική κάλυψη έναντι κάθε πιθανού κινδύνου)
2. Καθορισμός συγκεκριμένων Αντικειμενικών Σκοπών: προσδιορίζει και περιγραφεί με συγκεκριμένο χρονικό προσδιορισμό τι θα πρέπει να πραγματοποιηθεί (π.χ αύξηση της κερδοφορίας κατά 5%, μείωση των λειτουργικών δαπανών κατά 5% κ.τ.λ). Οι στόχοι συνεπώς αυτοί θα πρέπει να είναι σαφείς, εύκολα κατανοητοί, ρεαλιστικοί και μετρήσιμοι.
3. Ανάπτυξη Στρατηγικής: η διαδικασία επιλογής της επιχειρηματικής στρατηγικής, της ανταγωνιστικής στρατηγικής και αυτής των επιμέρους λειτουργιών των επιχειρηματικών μονάδων. Η επιχειρηματική στρατηγική σχετίζεται με ερωτήματα αναφορικά με τις δραστηριότητες τις οποίες η επιχείρηση πρέπει να συνεχίσει, να εντείνει ή ακόμη και να διακόψει την παρουσία της, αλλά και με τις πιθανές νέες αγορές που την συμφέρει να εισέλθει. Προς την τελευταία αυτή κατεύθυνση θα πρέπει να επιλέξει αν θα ακολουθήσει μια στρατηγική εξαγορών, συγχωνεύσεων ή συμμαχιών. Από την άλλη πλευρά, η ανταγωνιστική στρατηγική σχετίζεται με τον τρόπο που η επιχείρηση θα αντιμετωπίσει τους ανταγωνιστές της και θα πετύχει πλεονέκτημα. Ενδεικτικά σημειώνουμε ότι με βάση τη θεωρία του M. Porter (1980) η ανταγωνιστική στρατηγική διακρίνεται σε:
  - (α) ηγεσία κόστους – ήτοι το προϊόν παράγεται και προσφέρεται με το μικρότερο κόστος της αγοράς – και σε

- (β) διαφοροποίησης – δηλαδή το προϊόν διαθέτει ποιότητα τέτοια ώστε να δικαιολογείται από τον καταναλωτή η υψηλότερη έναντι των άλλων τιμή του. Τέλος στην κατηγορία των επιμέρους λειτουργιών των επιχειρηματικών μονάδων εντάσσεται για παράδειγμα η στρατηγική μάρκετινγκ του τμήματος πωλήσεων ελαστικών αυτοκινήτου.
4. Ανάπτυξη Πολιτικών: οι πολιτικές αποτελούν τις κατευθυντήριες γραμμές πάνω στις οποίες συνδέεται η διαμόρφωση της στρατηγικής με την εφαρμογή της. Η επιχείρηση έχει κάποιες πάγιες πολιτικές που πρέπει να διατηρήσει και λάβει υπόψη όταν θα διαμορφώνει την στρατηγική της (π.χ ότι ο ποιοτικός έλεγχος των προϊόντων θα παραμείνει αυστηρός ακόμη και αν ανεβαίνει το κόστος παραγωγής).

### 1.2.3 Εφαρμογή της Στρατηγικής

Η εφαρμογή μιας στρατηγικής συνδέεται με την ορθή διαχείριση ενός “προγράμματος”, του “προϋπολογισμού”, και των “διαδικασιών”. Ειδικότερα, με την έννοια του “προγράμματος” καθορίζονται τα βήματα που απαιτούνται για την επίτευξη του σχεδίου που έχει τεθεί προς υλοποίηση. Η έννοια αυτή διαφοροποιείται από αυτή των “διαδικασιών” καθώς τα προγράμματα υποδιαιρούνται σε επιμέρους διαδικασίες ενώ η έννοια της “διαδικασίας” διακρίνεται από μεγαλύτερη συνοχή. Τέλος ο προϋπολογισμός δεν είναι τίποτα άλλο παρά η ανάλυση κόστους και οφέλους που θα αποδώσει η στρατηγική αυτή. Άλλωστε στόχος κάθε επιχείρησης είναι η διασφάλιση το κεφαλαίου, η βιώσιμη ανάπτυξη της εταιρείας και σε κάθε περίπτωση η εξασφάλιση υψηλής αξίας στη μετοχή.

### 1.2.4 Το στάδιο αξιολόγησης της Στρατηγικής

Το στάδιο αξιολόγησης της στρατηγικής κατέχει ουσιαστική σημασία στη προσπάθεια των επιχειρήσεων να καταρτίσουν μια πολιτική που θα αποτελεί εγγύηση όχι μόνο για την επιβίωση της αλλά και για την βιώσιμη ανάπτυξη και επιτυχία σε ηγετικό επίπεδο μέσα σε συνθήκες ανταγωνισμού. Μέσα από τη διαδικασία αυτή η διοίκηση μπορεί να παρακολουθεί την πορεία επίτευξης των στόχων που έχουν τεθεί.

#### 1.2.4.1 Σημαντικά Εργαλεία Αξιολόγησης

(I) *Μοντέλο του Rumelt*: αξιολογεί την στρατηγική με βάση τέσσερα κριτήρια. Λαμβάνονται υπόψη

- (α) η συνέπεια με τους στόχους και τις πολιτικές,

- (β) η συμφωνία με το εξωτερικό περιβάλλον και τις αλλαγές του,
  - (γ) η δημιουργία ή διατήρηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και
  - (δ) η εφικτότητα με βάση τους διαθέσιμους πόρους.
- (II) *Μέθοδος του Lynch*: η μέθοδος στηρίζεται στην:
- (α) καταλληλότητα δηλαδή στο κατά πόσον η στρατηγική είναι σύμφωνη με τις συνθήκες που αντιμετωπίζει και ενδέχεται να αντιμετωπίσει η επιχείρηση,
  - (β) αποδεκτικότητα, δηλαδή στο κατά πόσον η απόδοση που προβλέπεται να υπάρξει είναι σύμφωνη με τις απαιτήσεις των μετόχων και
  - (γ) εφικτότητα, δηλαδή το κατά πόσον η στρατηγική μπορεί να υλοποιηθεί με δεδομένους τους διαθέσιμους πόρους.
- (III) *Μέθοδος STAIR*: για να χαρακτηριστεί μια στρατηγική επιτυχημένη θα πρέπει η επιχείρηση να εξετάσει σε ποιο βαθμό υπάρχει κάθε ένα από τα ακόλουθα πέντε χαρακτηριστικά στα οποία έχει ορίσει κάποια ελάχιστα όρια. Οι ιδιότητες αυτές είναι
- (α) Simple / Απλή
  - (β) Timing / Έγκαιρη
  - (γ) Advantage/ Πλεονέκτημα εσωτερικό και εξωτερικό
  - (δ) Implementation / Ικανότητα εφαρμογής και
  - (ε) Resources / Επάρκεια και καταλληλότητα πόρων.

Μέσα στο πλαίσιο που εντάσσονται οι μέθοδοι μέτρησης της αποδοτικότητας μίας επιχείρησης οφείλουμε να εντάξουμε και να αναφέρουμε ως προπομπό την κυρίαρχη μέθοδο της ανάλυσης μας. Αυτή δεν είναι άλλη από τη Μέθοδο Balanced Scorecard (Ισορροπημένη Κάρτα Επιδόσεων).

Συνοπτικά αναφέρεται ότι η μέθοδος αυτή παρέχει ένα μίγμα δεικτών συνδυάζοντας τέσσερις προοπτικές (τη χρηματοοικονομική, των πελατών, των εσωτερικών επιχειρηματικών διαδικασιών και της μάθησης και ανάπτυξης). Ωστόσο όπως θα αναλυθεί εκτενώς στη παρούσα μελέτη η Balanced Scorecard θεωρείται κάτι περισσότερο από ένα τακτικό σύστημα μέτρησης, καθώς έχει επικρατήσει στον επιχειρηματικό κόσμο ως σύστημα στρατηγικής διοίκησης. Ειδικότερα η Balanced Scorecard χρησιμοποιείται στη διαδικασία διοίκησης με στόχο να αποσαφηνιστεί το όραμα της επιχείρησης, να γίνει η σύνδεση των στρατηγικών στόχων και των μέτρων, να δημιουργηθεί ένα πρόγραμμα και μια ομάδα στόχων σε συνέπεια με τις στρατηγικές πρωτοβουλίες.

## Κεφάλαιο 2

### Θεωρητικό Πλαίσιο της Balanced Scorecard

#### 2.1 Εισαγωγή στη Μέθοδο Balanced Scorecard

Η Balanced Scorecard επιτρέπει στην επιχείρηση να μεταφράσει το όραμα και την στρατηγική της σε ενός πλαίσιο στρατηγικών στόχων και δεικτών επίδοσης που έχουν επιλεχτεί εξετάζοντας ταυτόχρονα την διάσταση των πελατών, αυτήν των εσωτερικών διαδικασιών και την διάσταση της εκπαίδευσης και ανάπτυξης λαμβάνοντας υπόψη οικονομικούς δείκτες.

Σημειώνεται άλλωστε ότι η ανάγκη να δημιουργηθεί ένα μοντέλο αξιολόγησης της οργανωτικής απόδοσης, το οποίο δεν θα στηριζόταν αποκλειστικά σε χρηματοοικονομικούς δείκτες οδήγησε στην Balanced Scorecard (BSC). Η BSC παρουσιάστηκε από τους Kaplan και Norton το 1992, και προέκυψε μέσα από τις διεργασίες που δημιούργησε η νέα αυτή προσέγγιση και εξελίχθηκε με την πάροδο του χρόνου. Αρχικά εφαρμόστηκε για την εκτίμηση της επίδοσης των οργανισμών ενώ στη συνέχεια εξελίχθηκε σε ένα σύστημα διοίκησης αλλά και σε ένα τρόπο εφαρμογής και γνωστοποίησης της στρατηγικής. Στη συνέχεια, η διασύνδεση μεταξύ της BSC και της στρατηγικής διαχείρισης τονίστηκε περαιτέρω, ιδιαίτερα από την άποψη της στρατηγικής μάθησης, η οποία άλλωστε συνδέθηκε με την καινοτομία και μέσω αυτής με τον ανθρώπινο παράγοντα μέσα στις εταιρείες. Τελευταία το μοντέλο αυτό έχει εφαρμοστεί σε ένα ευρύτερο πλαίσιο, καθώς πέρα από τα στενά ενδο-επιχειρησιακά όρια της οργανωτικής ανάλυσης αποτελεί πλέον εργαλείο παρακολούθησης της επιχειρηματικής στρατηγικής αλλά και των σχέσεων με άλλους οργανισμούς.

Από την αρχική της παρουσίαση μέχρι σήμερα, η BSC έχει περιγράψει θέματα στρατηγικού σχεδιασμού με βάση το συνδυασμό των άυλων περιουσιακών στοιχείων με τις εσωτερικές διαδικασίες, για να επιτύχει “μη – απτά” αποτελέσματα, όπως η αφοσίωση των πελατών, όσο και “απτά”, όπως η αύξηση των εσόδων και της κερδοφορίας. Ως εκ τούτου, η BSC αναφέρεται στη στρατηγική που βασίζεται στη γνώση και που σχετίζεται με τη μάθηση και την προοπτική της ανάπτυξης με επίκεντρο την απόκτηση γνώσεων, τη δημιουργία επιχειρηματικής “μνήμη” και την ύπαρξη ενός ευνοϊκού περιβάλλοντος για την ανάπτυξη των δεξιοτήτων που απαιτούνται προς την επιτυχία. Η εφαρμογή της BSC ξεκίνησε σε επίπεδο επιχείρησης και την πάροδο του χρόνου σταδιακά διευρύνθηκε η δυνατότητα εφαρμογής της.

Η ευρεία άλλωστε εφαρμογή της BSC από τα διοικητικά στελέχη αναδεικνύει το επίπεδο πάνω στο οποίο η BSC έχει επηρεάσει τις πρακτικές διοίκησης και έχει ενταχθεί στην λειτουργία της ανάλυσης SWOT και της Boston Consulting Group (Saraiva, 2011).

Σημειώνεται, τέλος, ότι η αξία της BSC αναδεικνύεται περαιτέρω λόγω της ευελιξίας που παρουσιάζει προς την εφαρμογή της και των ρεαλιστικών απαιτήσεων που έχει η κατάρτιση της από την πλευρά του χρόνου και των πόρων. Ταυτόχρονα μπορεί εύκολα να προσαρμοστεί ώστε να συμπεριλάβει νέες πρωτοβουλίες.

## **2.2 Ιστορική Αναδρομή**

Από τα μέσα του 20ου αιώνα, η μετάβαση από την βιομηχανική εποχή στην εποχή της πληροφορίας και της γνώσης οδήγησε στην ανάγκη να αλλάξει ο τρόπος αξιολόγησης της απόδοσης μια επιχείρησης. Διαπιστώθηκε ότι παράγοντες λειτουργίας της επιχείρησης, αν και απέδιδαν ιδιαίτερα ικανοποιητικά αποτελέσματα σε χρηματοοικονομικούς όρους είχαν συχνά αρνητικό αντίκτυπο στην αντίληψη του πελάτη, ενώ η συνθήκη αυτή μπορεί να λειτουργούσε και αντίστροφα. Η ανάγκη συνεπώς αυτή οδήγησε στην αναζήτηση ενός νέου μοντέλου αξιολόγησης της οργανωτικής απόδοσης, το οποίο δεν θα στηριζόταν αποκλειστικά σε χρηματοοικονομικούς δείκτες.

Η μελέτη που πρώτη οδήγησε στην παρουσίαση της έννοιας της BSC και διεξήχθη από τους Kaplan και Norton στις αρχές της δεκαετίας του 1990, βασίστηκε στην πεποίθηση ότι οι μέθοδοι που χρησιμοποιούνταν μέχρι τότε για την αξιολόγηση της οργανωτικής απόδοσης με βάση δείκτες χρηματοοικονομικής ανάλυσης και μέτρα βασισμένα σε οικονομικές επιδόσεις παρέμβαιναν στην ικανότητα της επιχείρησης να δημιουργήσει οικονομική αξία για το μέλλον. Την περίοδο εκείνη άλλωστε είχε διαμορφωθεί η πεποίθηση ότι οι υπάρχουσες μέθοδοι ελέγχου διαχείρισης και διοίκησης θα μπορούσαν να οδηγήσουν σε αντικρουόμενες αποφάσεις αναφορικά με τους μακροπρόθεσμους στόχους της επιχείρησης.

Αρχικά, η BSC είχε αναδειχθεί ως μια προσέγγιση για να απαντήσει σε ορισμένες σημαντικές ερωτήσεις αναφορικά με τον σκοπό και την αποστολή του οργανισμού. Ενδιαφέρον προκαλεί το γεγονός ότι η μελέτη για την BSC από την “γέννηση” της κιόλας αποτελεί ένα προϊόν το οποίο συνδυάζει την εμπειρία με πρακτικά θέματα της επιχείρησης, καθώς προέκυψε από τη συνεργασία μιας συμβουλευτικής εταιρεία με την ερευνητική ομάδα του Ινστιτούτου Nolan Norton. Το σύστημα αυτό αξιολόγησης των μετρήσεων και των επιδόσεων, ήταν αποτέλεσμα μελέτης που διεξήχθη σε δώδεκα εταιρείες των ΗΠΑ, και δημοσιεύθηκε στις αρχές του 1992

στο Harvard Business Review. Στη συνέχεια ακολούθησαν πρακτικές εφαρμογές της BSC σε πλήθος επιχειρήσεων.

Το 1993, η BSC παρουσιάστηκε από τους δημιουργούς της ως μια μεθοδολογία που εφαρμόζεται σε κάθε είδος επιχείρησης – ιδιωτική ή δημόσια, κερδοσκοπική ή μη κερδοσκοπική οργάνωση - ως ένα εργαλείο που μπορεί να προσαρμοστεί στο σκοπό/όραμα και την αποστολή κάθε εταιρείας. Ήδη πολλές εταιρείες δήλωναν ότι η BSC αποτελεί τη βάση του συστήματος διοίκησης που ακολουθούν (Saraiva, 2011).

Επίσης, το 1993, ως απάντηση των πολυάριθμων αιτήσεων που λάμβαναν από επιχειρήσεις με σκοπό να εφαρμόσουν το εργαλείο αυτό στις εταιρείες τους ως ένα σύστημα μέτρων και δεικτών, οι Kaplan και Norton δημοσίευσαν ένα ακόμη κείμενο με τίτλο «Κάνοντας την Balanced Scorecard να «δουλέψει» . Στο κείμενο αυτό ενισχύθηκε η ιδέα ότι η BSC πρέπει να χρησιμεύσει ως σύνδεση με τη στρατηγική της εταιρείας.

Την ίδια χρονιά, ο Norton ανέλαβε διευθυντική θέση στην Renaissance Solutions Inc, η οποία παρείχε συμβουλευτικές υπηρεσίες στρατηγικής. Η πρακτική εμπειρία του έδειξε ότι κάποιοι από τους διευθυντές που χρησιμοποιούσαν τέτοιου είδους υπηρεσίες, δεν χρησιμοποιούσαν την BSC μόνο για να αποσαφηνίσει τη στρατηγική και επικοινωνιακή τους πολιτική αλλά και για να διευθύνουν την επιχειρηματική δραστηριότητα.

Μεταξύ του 1993 και του 1996, η έννοια BSC είχε εξελιχθεί από ένα σύστημα μέτρησης της απόδοσης / αξιολόγησης σε ένα βασικό σύστημα διαχείρισης και διοίκησης. Η εξέλιξη αυτή ήταν αποτέλεσμα της εφαρμογής βελτιώσεων που πρότειναν αμερικανικές και καναδικές εταιρείες που θεωρήθηκαν πρωτοπόροι στην εφαρμογή της BSC. Η πρόοδος αυτή ήταν το θέμα ενός ακόμη κειμένου με τίτλο «Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System" (Kaplan και Norton, 1996a).

Κατά το ίδιο έτος και βασιζόμενοι στην εμπειρία που αποκτήθηκε μέσω των συμβουλευτικών υπηρεσιών ανταποκρινόμενοι στις ανάγκες που αναγνώρισαν, επιχειρήσεις οι οποίες υιοθέτησαν και εφάρμοσαν την BSC, οι Kaplan και Norton δημοσίευσαν το βιβλίο “The Balanced Scorecard: Translating Strategy in to Action”.

Οι Kaplan και Norton (1997), επισήμαναν ότι το όραμα και η στρατηγική των επιχειρήσεων θα πρέπει να υλοποιηθεί μέσα από ένα χάρτη με στόχους και δείκτες απόδοσης ή μέτρων που θα ανταποκρίνονται σε διαφορετικές συνδεδεμένες μεταξύ τους προοπτικές ανάλυσης και θα επικοινωνούν ένα μικρό αριθμό των βασικών στρατηγικών ζητημάτων, όπως η ανάπτυξη της επιχείρησης, η μείωση των κινδύνων, η αύξηση της παραγωγικότητας. Σε αυτόν τον χάρτη, οι

στόχοι, οι δείκτες, τα μέτρα και τα οικονομικά στοιχεία θα χρησιμεύσουν ως σημείο αναφοράς και κάθε φορά που οποιαδήποτε δράση υλοποιείται, η αιτία και οι σχέσεις που οδηγούν σε αποτέλεσμα, θα δημιουργούν μια αλυσίδα γεγονότων που θα καταλήγει στη βελτίωση της χρηματοοικονομικής απόδοσης.

Μέχρι το 1998, οι Kaplan και Norton παρείχαν σε ένα σημαντικό αριθμό εταιρειών συμβουλευτικές υπηρεσίες για τη χρήση και εφαρμογή της BSC που ορίστηκε ως "Balanced Scorecard Collaborative". Η δραστηριότητα αυτή τους επέτρεψε να αναπτύξουν μια περιγραφή της εξέλιξης της έννοιας σε ένα ακόμη βιβλίο με τίτλο "The Strategy Focused Organization". Το βιβλίο αυτό έδινε έμφαση στο γεγονός ότι σε σύντομο χρονικό διάστημα, η BSC κατάφερε να επικρατήσει σε παγκόσμιο επίπεδο σε επιχειρήσεις που προέρχονται από όλους τους κλάδους οικονομικής δραστηριότητας είτε είναι κερδοσκοπικού ή μη κερδοσκοπικού χαρακτήρα και να χρησιμοποιηθεί όχι μόνο ως ένα σύστημα αξιολόγησης της απόδοσης, αλλά και ως ένα κεντρικό στοιχείο στο σύστημα διοίκησης τους. (Saraiva, 2011)

Στα χρόνια που ακολούθησαν, οι Kaplan και Norton διαπίστωσαν ότι πολλές οργανώσεις, οι οποίες είχαν εφαρμόσει την BSC, πέτυχαν θετικά αποτελέσματα σε σύντομο χρονικό διάστημα, τάση που αποδόθηκε στην ευθυγράμμιση των διαθέσιμων πόρων και της στρατηγικής. Σε αυτό το σημείο, φάνηκε να είναι σαφές ότι η BSC θα έπρεπε να θεωρείται ως ένα στρατηγικό σύστημα διαχείρισης και να συνοδεύεται από ένα συμπληρωματικό χάρτη στρατηγικής. Χρησιμοποιώντας τους κατάλληλους δείκτες και μέτρα που συνδέονται με τους στόχους, η BSC συμβάλει στην ευθυγράμμιση των πρωτοβουλιών με τη στρατηγική, σε μια διαδικασία ανατροφοδότησης (feedback) και συνεχούς μάθησης επιτυγχάνοντας αποτελεσματική διαχείριση των επιδόσεων των επιχειρήσεων, σύμφωνα με τους ακόλουθους στόχους:

- να εφαρμόσει αποτελεσματική στρατηγική, καθορίζοντας μέτρα για συγκεκριμένες δράσεις,
- να υπάρχει επικοινωνία με άξονα τη στρατηγική σε όλα τα επίπεδα της επιχείρησης,
- να διαχειρίζεται την αλλαγή σε λειτουργικό επίπεδο, ευθυγραμμίζοντας την με τη στρατηγική,
- να δημιουργεί αξία σε άυλα περιουσιακά στοιχεία.

Με την πάροδο του χρόνου η εξάπλωση της χρήσης της BSC και η αναγνώριση της ως σύστημα στρατηγικής επεκτάθηκε, ενώ σε Ευρώπη, Λατινική Αμερική και Αυστραλία συμβουλευτικές εταιρείες έλαβαν πιστοποίηση ως "Balanced Scorecard Collaborative"



Τέλος η BSC φαίνεται να επαναπροσδιορίζει την έννοια της και να επεκτείνεται σε θέματα που σχετίζονται με τη στρατηγική διαχείριση των εξωτερικών σχέσεων μεταξύ των οργανισμών.

### 2.3 Σύγκριση της Balanced Scorecard με τις Παραδοσιακές Μετρήσεις

Όπως αναφέρθηκε σε προηγούμενη ενότητα η μέθοδος Balanced Scorecard ήρθε να επεκτείνει τις παραδοσιακές μεθόδους μέτρησης της απόδοσης των επιχειρήσεων, οι οποίες στηρίζονταν στη λογιστική και να περιλάβει και άλλα στοιχεία. Σύμφωνα με την βιβλιογραφία η μέθοδος αυτή συνέβαλε ουσιαστικά όχι μόνο στον τρόπο όπου καταρτίζεται η στρατηγική αλλά και στην αξιολόγηση της πορείας της προς τους στρατηγικούς της στόχους.

Σύμφωνα με τις βασικές αρχές της οικονομικής θεωρίας η δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος συνάδει με μια επιτυχημένη στρατηγική στην βάση της αξιοποίησης των διαθέσιμων πόρων. Σε μια στενή έννοια η αναφορά αυτή συνδεόταν άμεσα με τους υλικούς πόρους (κεφάλαιο). Εντούτοις σταδιακά στο πεδίο της στρατηγικής αναγνωρίστηκε η συμβολή “άυλων” συντελεστών ως πρωταρχικοί άξονες ανάπτυξης και βιωσιμότητας της επιχείρησης. Μεταξύ άλλων πολύτιμες χαρακτηρίστηκαν οι σχέσεις με τους πελάτες αλλά και η ταχύτητα ανταπόκρισης στα αιτήματά τους, η αποτελεσματικότητα των διαδικασιών στην αλυσίδα της αξίας των επιχειρήσεων, η εμπειρία και κατάρτιση του εργατικού δυναμικού αλλά και η έννοια της “φήμης”.

Τα στοιχεία αυτά έρχονται να συμπληρώσουν το σύνολο από κριτήρια που λαμβάνει υπόψη μια επιχείρηση για την λήψη αποφάσεων. Συνεπώς, το μοντέλο με βάση το οποίο διαμορφώνονται οι στόχοι ενός προγράμματος, λαμβάνονται οι αποφάσεις, μεθοδεύεται η υλοποίησή του, κατανέμονται οι πόροι και αξιολογείται το αποτέλεσμα του προς την επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, είναι ορθότερο και πληρέστερο.

Στο πλαίσιο αυτό η Balanced Scorecard δεν αντικαθιστά τους χρηματοοικονομικούς δείκτες (ratios) και άλλους μηχανισμούς μέτρησης των χρηματοοικονομικών επιδόσεων αλλά τους συμπληρώνει.

Η δομή της BSC στηρίζεται σε δύο βασικά στοιχεία (Τζελέπογλου, 2009):

- Χάραξη της στρατηγικής η οποία θα περιγράψει τους στόχους προς επίτευξη και τον τρόπο με τον οποίο θα επιτευχθούν
- Επιλογή ενός συστήματος μέτρησης της επίδοσης και της απόδοσης των ενεργειών και της επίτευξης των στόχων που τέθηκαν.

Επίσης με βάση την ανάλυση (Τζελέπογλου, 2009) τα πλεονεκτήματα της BSC έναντι των παραδοσιακών μετρήσεων απόδοσης είναι τα ακόλουθα:

- Δίνεται έμφαση στους αντικειμενικούς σκοπούς, εξέλιξη που βοηθάει στην εστίαση προς το στρατηγικό όραμα. Αποτελεί δηλαδή μια από πάνω προς τα κάτω ανάλυση.
- Επιτρέπει την σύγκριση μεταξύ της τρέχουσας απόδοσης και των μελλοντικών απαιτήσεων, όταν αντίθετα οι παραδοσιακές μέθοδοι απεικονίζουν την παρελθούσα απόδοση.
- Δίνεται μια ολοκληρωμένη εικόνα καθώς λαμβάνονται υπόψη τρεις νέες διαστάσεις (του πελάτη, της εσωτερικής λειτουργίας και της καινοτομίας & μάθησης) πέραν της χρηματοοικονομικής και έτσι παρέχεται μια εκτενέστερη και πιο αξιόπιστη βάση για την λήψη αποφάσεων.
- Εξετάζει και παραθέτει στοιχεία πέρα από τους ετήσιους ισολογισμούς και προϋπολογισμούς καλύπτοντας μια μέσο – μακροπρόθεσμη περίοδο στρατηγικής.
- Συνδέει την ανάπτυξη μακροπρόθεσμων στόχων με τους βραχυχρόνιους (ετήσιους) και τα προγράμματα δράσης για την υλοποίησή τους.

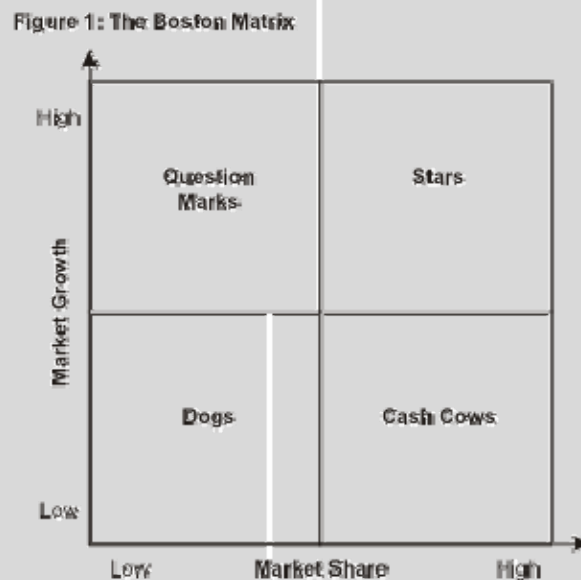
### **Πλαίσιο I: BCG Matrix**

Την αρχική έννοια της BCG Matrix συνέλαβε στις αρχές της δεκαετίας του 1970 ο Bruce Henderson, ενώ ενσωματώθηκε στις πρακτικές του Boston Consulting Group (BCG), το οποίο άλλωστε ο ίδιος είχε ξεκινήσει το 1963. Το 1970 η μήτρα είχε αναπτυχθεί στην αρχική της μορφή, ενώ μετεξελέχτηκε και το 1973 οριστικοποιήθηκε στη μέχρι σήμερα μορφή της. Η BCG matrix στηρίζεται σε δύο παραμέτρους: (i) στο σχετικό μερίδιο αγοράς ως βασικό δείκτη της δύναμης της ανταγωνιστικής θέσης του οργανισμού και (ii) στην ανάπτυξη ως δείκτη της δυναμικής και της ελκυστικότητας της αγοράς.

Το εργαλείο αυτό έγινε ευρέως αποδεκτό και χρησιμοποιήθηκε από περίπου 100 μεγάλες επιχειρήσεις στις ΗΠΑ, ήδη από τα τέλη της δεκαετίας του 70', ενώ οι εταιρείες συμβούλων προσάρμοσε το χαρτοφυλάκιο σχεδιασμού τους (μήτρα) ανάλογα με τις ανάγκες και τους σκοπούς τους. Η δημοτικότητά της συνέχισε να αυξάνεται, αν και υπήρχαν σημαντικές διαφορές από βιομηχανία σε βιομηχανία ως προς την εφαρμογή της (Morrison και Wensley, 1991).

Στην ουσία η μέθοδος αυτή συμβάλει στην ανάλυση των μονάδων παραγωγής ή γραμμών παραγωγής και στην διαχείριση των πόρων δημιουργώντας ένα διάγραμμα διασποράς (scatter graph) με στόχο να κατατάξει τις μονάδες (γραμμές) παραγωγής με βάση τα σχετικά μερίδια και τους ρυθμούς ανάπτυξης.

Η όλη μέθοδος απεικονίζεται διαγραμματικά από τα 4 τεταρτημόρια ως εξής:



Πηγή: [http://www.mindtools.com/pages/article/newTED\\_97.htm](http://www.mindtools.com/pages/article/newTED_97.htm)

Όπου,

**Cash cows:** μονάδες με υψηλό μερίδιο στην αγορά σε μια βιομηχανία με αργό ρυθμό ανάπτυξης. Οι μονάδες αυτές τυπικά δημιουργούν ρευστότητα (cash) μεγαλύτερη της απαιτούμενης.

**Dogs:** μονάδες με χαμηλό μερίδιο αγοράς σε μια “ώριμη” (mature) με αργό ρυθμό ανάπτυξης βιομηχανία. Στην ουσία οι μονάδες αυτές δημιουργούν τόση ρευστότητα όση χρειάζεται για να διατηρηθεί το μερίδιο στην αγορά.

**Question marks:** αναφέρονται σε γρήγορα αναπτυσσόμενες αγορές οι οποίες αντλούν υπερβάλλουσα ρευστότητα χωρίς να δημιουργούν αντίστοιχη, καθώς έχουν μικρό μερίδιο αγοράς. Τα μεγέθη αυτά πρέπει να ερευνηθούν με προσοχή ως προς τις προοπτικές τους γιατί είτε μπορούν να μετατραπούν σε “stars” και τελικά σε “cash cow” είτε σε “dogs” και επομένως η περαιτέρω διάθεση κεφαλαίων σε αυτά δεν κρίνεται σκόπιμη.

**Stars:** είναι οι μονάδες αυτές που κατέχουν μεγάλα μερίδια αγοράς σε γρήγορα αναπτυσσόμενες βιομηχανίας και αποτελούν τις κυρίαρχες (leader) μονάδες παραγωγής.

Όσο μια βιομηχανία ωριμάζει και αρχίζει να επιβραδύνεται η ανάπτυξη της τόσο όλες οι μονάδες της μετατρέπονται είτε σε “cash cows” είτε σε “dogs”. Με βάση τον φυσικό κύκλο των περισσότερων βιομηχανικών μονάδων ξεκινάνε ως “question marks”, μετά γίνονται “stars” και όταν η αγορά σταματήσει να αναπτύσσεται γίνονται “cash cow” στο τέλος του κύκλου μεταβάλλονται σε “dog”.

Ουσιαστικά η κατάταξη αυτή βοηθάει τις επιχειρήσεις να προσδιορίσουν και να οργανώσουν την πολιτική τους αναφορικά με το ποία μονάδα παραγωγής θα χρηματοδοτήσουν και πόσο και ποια να πουλήσουν.

## 2.4 Βασικές Διαστάσεις της Balanced Scorecard

Όπως αναφέρθηκε σε προηγούμενες ενότητες η BSC αποτελεί ένα εννοιολογικό πλαίσιο που καλύπτει κύριους άξονες της αποτελεσματικότητας. Οι τέσσερις διαστάσεις της δημιουργούν ένα σύστημα συνοχής και ολοκλήρωσης στις προτεραιότητες της επιχείρησης και καθορίζουν τα κατάλληλα μέτρα απόδοσης ενώ παράλληλα η στρατηγική αποτυπώνεται σε λειτουργικούς όρους.

Η μέθοδος BSC στηρίζεται στις ακόλουθες τέσσερις βασικές διαστάσεις:

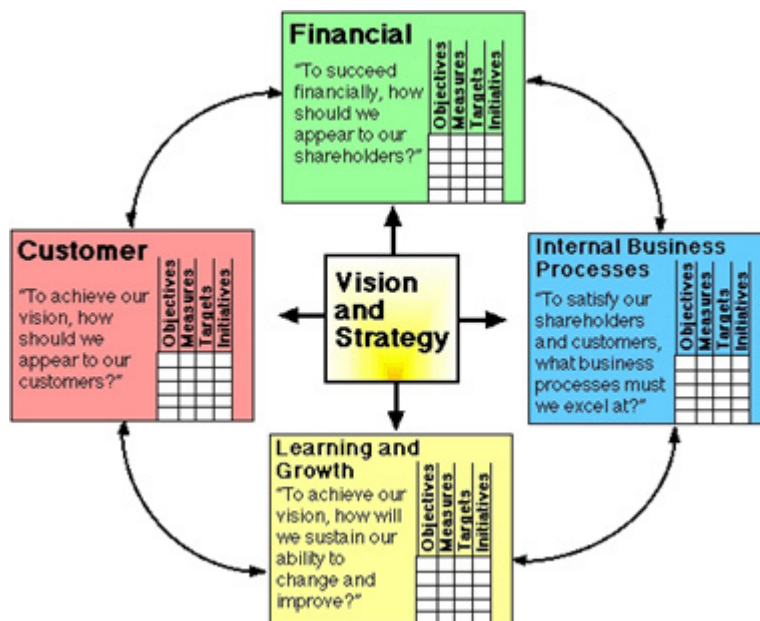
1. Χρηματοοικονομική: αφορά τις οικονομικές επιδόσεις της επιχειρηματικής μονάδας και εστιάζονται κυρίως στο μείγμα αύξησης εισοδήματος, στη βελτίωση – μείωση του κόστους και στη χρήση περιουσιακών στοιχείων και παγίων. Ενδεικτικοί δείκτες της κατηγορίας αυτής είναι η απόδοση επί του επενδυθέντος κεφαλαίου (ROCE), οι ταμειακές χρηματοροές, η αποδοτικότητα επένδυσης, δείκτης ζημιών, ποσοστό εκκρεμών ζημιών κ.α
2. Πελάτες: αφορά τις επιδόσεις και τα αίτια τους στο τομέα των πελατών και της αγοράς και σχετίζεται με την ικανοποίηση των πελατών, την διατήρηση τους την απόκτηση νέων την κερδοφορία τους και τα μερίδια αγοράς κατά τμήμα αγοράς. Ενδεικτικοί δείκτες είναι η πιστότητα των πελατών προς την εταιρεία και τα προϊόντα της, ο ρυθμός αύξησης της ζήτησης, οι τιμές πώλησης, το καθαρό κέρδος ανά πελάτη, ποσοστό παραπόνων, ποσοστό ικανοποίησης πελατών κ.α
3. Εσωτερικές – ενδοεπιχειρησιακές διαδικασίες: αφορά στο επίπεδο που πρέπει να ορίσουμε σε ποιες διαδικασίες πρέπει να είναι η επιχείρηση άριστη ώστε να είναι ικανοποιημένοι οι πελάτες και οι μέτοχοι. Θα πρέπει ωστόσο πρωτίστως να

επισημάνει η επιχείρηση τις ανάγκες των πελατών. Προς την κατεύθυνση αυτή εντοπίζονται

- (α) η διαδικασία της καινοτομίας με κριτήριο τον απαιτούμενο χρόνο για τον σχεδιασμό -κατασκευή ενός προϊόντος και την εισαγωγή του στην αγορά,
  - (β) τις λειτουργικές διαδικασίες όπως η εφοδιαστική αλυσίδα και η διάθεση του προϊόντος στο τελικό καταναλωτή και
  - (γ) η παροχή υπηρεσιών μετά την πώληση. Ενδεικτικοί δείκτες σε αυτή την κατηγορία είναι ο δείκτης επιτυχίας γραπτών προσφορών σε πελάτες, ο δείκτης ασφάλειας εργασίας, η ποιότητα στις διαδικασίες, το ποσοστό ελαττωματικών προϊόντων χρόνος ικανοποίησης ενός αιτήματος κ.α.
4. Μάθηση και Ανάπτυξη: η επίτευξη των παραπάνω στόχων συνδέεται άμεσα με το προσωπικό της επιχείρησης. Στο επίπεδο αυτό εξετάζεται η ικανοποίηση των εργαζομένων, η παραγωγικότητα ενώ ενδεικτικοί δείκτες είναι ο βαθμός ειδίκευσης των εργαζομένων, η ύπαρξη δεξιοτήτων και ικανοτήτων οι εισπράξεις αν εργαζόμενο, η συνεχής εκπαίδευση τους μέσα από την εργασία και οι παροχές επιμορφωτικών προγραμμάτων κ.α

### Σχήμα III

#### Οι Τέσσερις Διαστάσεις της Balanced Scorecard



Πηγή: Kaplan S. & Norton D. Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System, Harvard Business Review, July – August 2007

Βασικό χαρακτηριστικό της BSC είναι η εξέλιξη της από ένα μοντέλο μέτρησης της αποδοτικότητας σε ένα μοντέλο στρατηγικής. Στο πλαίσιο αυτό ουσιαστική είναι η σημασία που αποδίδεται στην BSC, καθώς συμβάλει στη σύνδεση της πορείας της επιχείρησης με τους στρατηγικούς στόχους της. Η λογική της BSC στηρίζεται στη σχέση αιτίας – αιτιατού. Συγκεκριμένα οι χρηματοοικονομικές επιδόσεις προσδιορίζονται από τη δυνατότητα της επιχείρησης να αποδώσει τη μέγιστη δυνατή αξία στα προϊόντα της για τους πελάτες της. Αυτές όμως με τη σειρά τους προϋποθέτουν την ύπαρξη εσωτερικών επιχειρηματικών διεργασιών που θα εξασφαλίζουν την μέγιστη δυνατή αποτελεσματικότητα των λειτουργιών και των δραστηριοτήτων. Όμως η ύπαρξη των εταιρικών διεργασιών προϋποθέτει την ανάπτυξη των ικανοτήτων των εργαζομένων.

## Κεφάλαιο 3

### Ιδιωτική Ασφάλιση

#### 3.1 Η Έννοια της Ιδιωτικής Ασφάλισης

Η έννοια της ασφάλισης έχει ιδιαίτερη σημασία στη σημερινή οικονομική πραγματικότητα, ενώ γύρω από την έννοια αυτή έχει στηθεί ένας ολόκληρος κλάδος δραστηριότητας με άμεσες και έμμεσες αλληλεπιδράσεις στο σύνολο της οικονομίας.

Η ασφάλιση στην ουσία είναι μια σύμβαση μεταξύ δύο μερών, της ασφαλιστικής εταιρείας και του ασφαλισμένου με στόχο την προστασία έναντι πιθανού κινδύνου και την αποκατάσταση της ζημίας που προκλήθηκε από απρόβλεπτο γεγονός σε κάποιο περιουσιακό ή όχι στοιχείο. Σύμφωνα με τη διεθνή και ελληνική βιβλιογραφία έχουν αποδοθεί ποικίλοι ορισμοί στην έννοια αυτή και εμείς ενδεικτικά αναφέρουμε αυτόν που αποδίδει η ελληνική νομοθεσία. Ειδικότερα με βάση το Ν. 2496 “Με την ασφαλιστική σύμβαση η ασφαλιστική επιχείρηση (ασφαλιστής) αναλαμβάνει την υποχρέωση να καταβάλει, έναντι ασφαλιστρού, στον συμβαλλόμενο της (λήπτη της ασφάλισης) ή σε τρίτον, παροχή (ασφάλισμα) σε χρήμα ή, εφόσον υπάρχει ειδική συμφωνία, άλλη παροχή σε είδος, όταν επέλθει το περιστατικό από το οποίο συμφωνήθηκε να εξαρτάται η υποχρέωσή του (ασφαλιστική περίπτωση).” (ΦΕΚ: 87 Α’/16.05.1997).

Η έννοια άλλωστε αυτή της ασφάλισης πηγάζει από μια άλλη νομική έννοια αυτή της αστικής ευθύνης. Η αστική ευθύνη (Αστικός κώδικας) και αναφέρεται στη περίπτωση όπου όποιος προξενεί με πράξη ή παράλειψη του από αμέλεια σωματική βλάβη ή υλική ζημία σε τρίτο υποχρεούται να την αποκαταστήσει.

Παρατηρούμε λοιπόν ότι η ασφάλιση και η υποχρέωση που πηγάζει από το νόμο για την αποκατάσταση οποιασδήποτε βλάβης προκληθεί έχει ένα ευρύτερο πεδίο εφαρμογής στην καθημερινότητα. Αυτό ακριβώς έρχεται να καλύψει ο κλάδος της ιδιωτικής ασφάλισης όπου ιδιωτικές ασφαλιστικές εταιρείες συνάπτουν ασφαλιστήρια συμβόλαια και καλύπτουν κάθε πτυχή της καθημερινότητας (ζωή, μεταφορές, κτήρια, αυτοκίνητα κ.τ.λ).

## 3.2 Ιστορική Αναδρομή

Η πρώτη αναφορά στην αποκατάσταση ζημιάς εμφανίζεται στο κώδικά του Χαμουραμί (17<sup>ος</sup> π.Χ. αιώνας). Πρόκειται για μία από τις αρχαιότερες σειρές νόμων, όπου μεταξύ άλλων αναφέρεται και η ευθύνη των караβανιών για αποκατάσταση οποιασδήποτε ζημιάς ακόμα και σε περιπτώσεις φυσικών καταστροφών.

Τον 14<sup>ο</sup> με 15<sup>ο</sup> αιώνα ιταλοί θαλασσοπόροι και τραπεζίτες εγκαταστάθηκαν στο Λονδίνο μεταφέροντας στην ουσία τα εμπορικά τους έθιμα. Τότε συνεδρίαζαν σε καφενεία που αργότερα εξελίχθηκαν σε ασφαλιστικές εταιρείες, καθώς πολλές φορές η σύναψη των σχετικών συμβάσεων γινόταν εκεί που σύχναζαν έμποροι, πλοίαρχοι και κεφαλαιούχοι. Ένα από αυτά τα καφενεία ήταν και αυτό που άνοιξε στο Λονδίνο ο Edward Lloyd στη δεκαετία του 1680 και που πλέον αποτελεί ορόσημο στο θεσμό της ασφάλισης (Lloyds).

Παράλληλα μετά τη μεγάλη πυρκαγιά στο Λονδίνο το 1666 ιδρύεται η πρώτη ασφαλιστική εταιρεία (London Fire Protection Company) ενώ ακολουθεί σειρά νεοϊδρυθέντων εταιρειών. Ωστόσο το 1861 μια ακόμη πυρκαγιά στο Λονδίνο σημαντικά μικρότερης έκτασης απέδειξε την ανεπάρκεια αποθεματικών με αποτέλεσμα την άρση λειτουργίας σε αρκετές εταιρείες. Η εξέλιξη αυτή οδήγησε στη δημιουργία του “Fire Offices Committee”, θεσμός που διατηρείται μέχρι σήμερα. Στην συνέχεια το 1752 ιδρύεται στις ΗΠΑ “The Insurance Company of North America”.

Από την άλλη πλευρά η εμφάνιση αυτοκινήτων δημιούργησε την ανάγκη ασφάλισης οδικής ευθύνης, όταν εντοπίστηκαν τα πρώτα θέματα αστικής ευθύνης κυρίως από ιδιοκτήτες και επιβάτες ιππήλατων αμαξών. Το 1865 και το 1878 δημιουργήθηκαν οι πρώτες πράξεις νομοθετικού χαρακτήρα, ενώ το 1930 συντάσσεται ο Νόμος Οδικής Κυκλοφορίας (Road Traffic Act) και θεσμοθετείται η υποχρεωτική ασφάλιση αυτοκινήτου για σωματικές βλάβες και θάνατο τρίτων. Στην Ελλάδα η ασφάλιση αυτοκινήτου έγινε υποχρεωτική το 1976.

Τέλος αναφερόμενοι στην άλλη βασική κατηγορία ασφαλιστικών συμβολαίων αυτών της ζωής η ιστορία τους ξεκινάει επίσης από την εποχή των Ρωμαίων, όπου γίνεται αποτίμηση κληροδοτημάτων σε ισόβιες ράντες για τη συνταξιοδότηση των συζύγων και των παιδιών των στρατιωτών.

Ταυτόχρονα στα μέσα του 17ου αιώνα, στη Φλωρεντία ο γιατρός Lorenzo Tontì ιδρύει την πρώτη εταιρεία πώλησης ασφάλισης επιβίωσης (Τοντίνα). Η ίδρυση τέτοιων εταιρειών διαδόθηκε ιδιαίτερα στην Γαλλία το 1770 όμως καταργήθηκαν, καθώς χαρακτηρίστηκαν ανήθικες. Την περίοδο άλλωστε εκείνη επικρατούσαν θεοκρατικές αντιλήψεις.



Ενδιαφέρον ωστόσο αποτελεί η εφαρμογή της στατιστικής στον τομέα των ασφαλίσεων. Το 1693 ο Edmund Haley (Αστρονόμος & Μαθηματικός) χρησιμοποιώντας στατιστικές πληροφορίες από μητρώα θανάτων, καταρτίζει τον πρώτο πίνακα θνησιμότητας, και υπολογίζει ακριβή ασφάλιστρα ζωής. Αργότερα το 1755 ο Dadson (Μαθηματικός), εφάρμοσε για πρώτη φορά το σταθερό ενιαίο ασφάλιστρο, το οποίο διαφοροποιείται μόνο με βάση την ηλικία που ο ασφαλιζόμενος κατά την έναρξη του συμβολαίου.

Στον ελλαδικό χώρο η πρώτη αναφορά σε ασφαλιστική δραστηριότητα εμφανίζεται στα Μινωικά χρόνια με την ανάπτυξη του ναυτικού εμπορίου όπου αποζημιώνονται ζημιές στα εμπορεύματα ύστερα από φυσικά φαινόμενα, πειρατεία κ.τ.λ. Η δραστηριότητα φαίνεται να συνεχίζεται στον ναυτιλιακό τομέα μέχρι και τους επόμενους αιώνες, όπου τον 18<sup>ο</sup> με 19<sup>ο</sup> αιώνα ιδρύονται οι πρώτες ασφαλιστικές εταιρείες σε Οδησσό, Τεργέστη και σε άλλες περιοχές (Σίμιτσεκ, 1997). Με την απελευθέρωση και το σχηματισμό του ελληνικού κράτους (1830) εμφανίζονται και στο ελλαδικό χώρο οι πρώτες ναυτικές ασφαλιστικές εταιρείες όπως η “Αίολος” (1840) ενώ το 1857 ιδρύεται η πρώτη ασφαλιστική εταιρεία πυρός με την ονομασία “Φοίνικας” από τον Γεώργιο Σταυρού (Μακρής 1996). Το 1891 ακολουθεί η Εθνική Ασφαλιστική η οποία εισάγει ασφαλιστήρια ζωής πέρα των ναυτασφαλίσεων και ασφαλίσεων πυρός.

### 3.3 Θεσμικό Πλαίσιο

Το βασικό νομοθετικό πλαίσιο που ρυθμίζει τη λειτουργία του κλάδου είναι το ΝΔ 400/1970 “Περί Ιδιωτικής Επιχείρησης Ασφαλίσεων” (ΦΕΚ. Α’10 15/17.1.1970), ο Ν. 489/1976 “Περί Υποχρεωτικής Ασφαλίσεως των εξ ατυχημάτων αυτοκινήτων αστικής ευθύνης” (ΦΕΚ. Α’331) για την υποχρεωτική ασφάλιση του αυτοκινήτου καθώς και οι κοινοτικές οδηγίες που ενσωματώθηκαν στο εθνικό δίκαιο.

Επίσης καθορίζεται ότι ασφαλιστική δραστηριότητα μπορεί να ασκήσει κάθε επιχείρηση που έχει νόμιμη άδεια λειτουργίας από κράτος – μέλος της ΕΕ και έχει τη μορφή της ανώνυμης εταιρείας αλληλασφαλιστικού συνεταιρισμού, εταιρείες από χώρες μέλη της ΕΕ είτε με μορφή εγκατάστασης ή υπό καθεστώς ελεύθερης παροχής υπηρεσιών.

Το θεσμικό πλαίσιο τα τελευταία χρόνια με την ενσωμάτωση των κοινοτικών οδηγιών στο εθνικό δίκαιο με προεξέχουσα την οδηγία 2009/138/EC (Solvency II), που θέτει τους όρους για την κεφαλαιακή επάρκεια των εταιρειών και είναι κοινή για όλο τον ευρωπαϊκό χώρο, έχει ως αποτέλεσμα την αυστηροποίηση του νομοθετικού πλαισίου, την αντικατάσταση του

εποπτικού φορέα από το ΥΠΟΙΚ (ΕΠΕΙΑ) στην ΤτΕ για την εντατικοποίηση των ελέγχων και την εφαρμογή του νομοθετικού πλαισίου.

Ειδικότερα ορίζονται τα περιθώρια φερεγγυότητας και αποθεματικών κεφαλαίων που πρέπει να τηρεί κάθε εταιρεία για να μπορεί να συνεχίζει να ασκεί την δραστηριότητα της. Παράλληλα με το Ν.3867/2010 “Έποπτεία ιδιωτικής ασφάλισης, σύσταση εγγυητικού κεφαλαίου ιδιωτικής ασφάλισης ζωής, οργανισμοί αξιολόγησης πιστοληπτικής ικανότητας και άλλες διατάξεις αρμοδιότητας του Υπουργείου Οικονομικών” τοποθετείται η Τράπεζα της Ελλάδος ως αρμόδιος εποπτικός φορέας, δημιουργώντας την Διεύθυνση Εποπτείας Ιδιωτικής Ασφάλισης (ΔΕΙΑ). (ΦΕΚ. 128 Α’/03.08.2010

Σήμερα οι ασφαλιστικές εταιρείες διακρίνονται στις ασφαλίσεις ζωής και στις ασφαλίσεις κατά ζημιών (ΝΔ 400/970,αρ.13) Στο Πίνακα Ι απεικονίζεται η περαιτέρω ταξινόμηση των ασφαλιστικών κλάδων

<b>Πίνακας Ι: Κλάδοι Ασφαλίσεις</b>	
<b>κατά Ζημιών</b>	<b>Ζωής</b>
Ατυχήματα	Κλάδος Ζωής
Ασθένειες	Κλάδος Ασφ. Ζωής Συνδ. με Επενδύσεις
Χερσαία οχήματα	Κλάδος Ασφάλισης Υγείας
Αεροσκάφη	Κλάδος Κεφαλαιοποίησης
Πλοία (θαλάσσια, λιμναία, ποτάμια)	Κλάδος Διαχείρισης Ομαδ. Συνταξ. Κεφαλαίων
Μεταφερόμενα εμπορεύματα	
Πυρκαγιά και στοιχεία της φύσεως	
Λοιπές ζημίες αγαθών	
Αστική ευθύνη χερσαίων οχημάτων	
Αστική ευθύνη από αεροσκάφη	
Αστική ευθύνη πλοίων	
Γενική αστική ευθύνη	
Πιστώσεις	
Εγγυήσεις	
Διάφορες χρηματικές απώλειες	
Νομική προστασία	
Βοήθεια	

### 3.4 Η Συμβολή του Ασφαλιστικού Τομέα στην Οικονομία

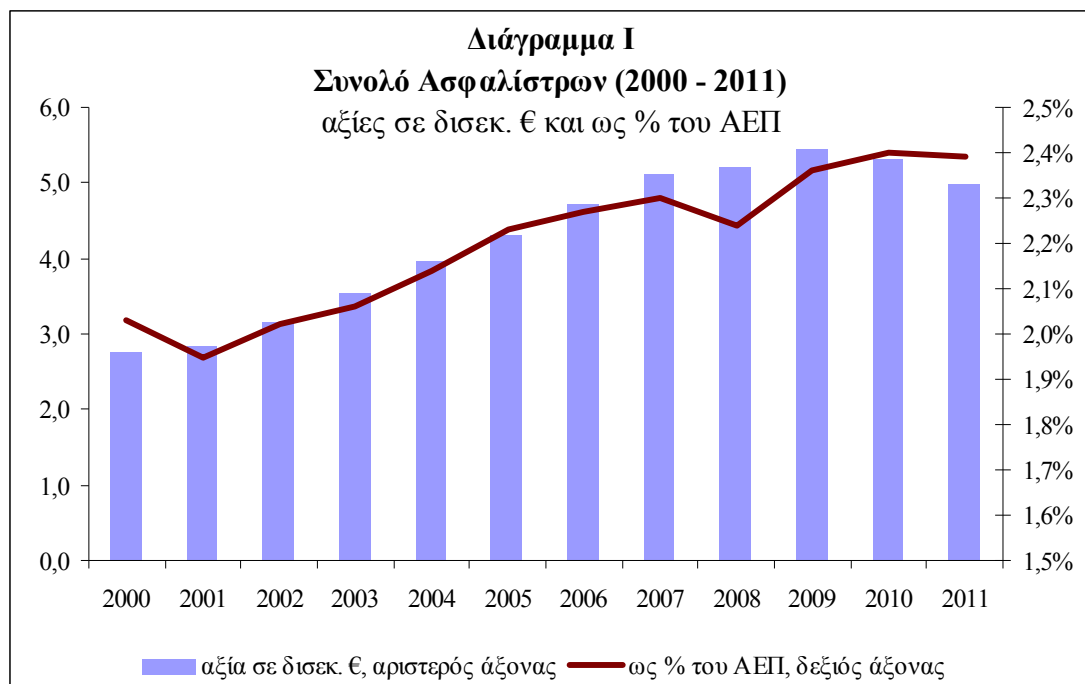
Ο ασφαλιστικός κλάδος έχει μακροχρόνια παρουσία στην Ελλάδα και συμβάλει στην ανάπτυξη του ΑΕΠ και στην προστασία από κάθε ζημιά το κοινωνικό και επιχειρηματικό σύνολο. Σύμφωνα με την Ένωση Ασφαλιστικών Εταιρειών Ελλάδος (ΕΑΕΕ) ο ασφαλιστικός κλάδος κατέχει βαρύνουσα σημασία στο κοινωνικό και οικονομικό γίγνεσθαι, ενώ η συμβολή του διακρίνεται στους εξής παράγοντες:

- Αποκατάσταση ζημιών με αποτέλεσμα να μην διακόπτεται η οικονομική και κοινωνική δραστηριότητα.
- Ενθάρρυνση της αποταμίευσης κεφαλαίων που συμβάλλουν στη δημιουργία ισχυρής εθνικής χρηματαγοράς.
- Χρηματοδότηση των επενδύσεων, μέσω των αποταμιεύσεων που συμβάλλουν στην ανάπτυξη και την αύξηση του ΑΕΠ.
- Ενθάρρυνση επιχειρηματικής πρωτοβουλίας, η οποία αποτελεί ένα δίκτυο προστασίας για τη συνέχιση της σε δύσκολες οικονομικές συνθήκες.
- Ανάπτυξη έρευνας και τεχνολογίας όπως η χρηματοδότηση ερευνών για την υγεία και την πρόληψη ατυχημάτων.
- Διάσωση προσωπικών, οικογενειακών και εθνικών πόρων.
- Ψυχική και πνευματική υγεία: μέσω της ασφάλισης αυξάνεται το αίσθημα ασφάλειας για την αντιμετώπιση απρόβλεπτων καταστάσεων.
- Ποιότητα ζωής: Συμβάλει με δυναμικό τρόπο στην ποιότητα ζωής είτε ως συμπλήρωμα της κοινωνικής ασφάλισης, είτε ως εξασφάλιση εισοδήματος σε περίπτωση υγείας ή στην αποκατάσταση υλικών ζημιών.
- Διατήρηση περιουσίας και εσόδων.

Σύμφωνα με τα στοιχεία ετήσιας έκθεσης της ΕΑΕΕ (Ετήσια έκθεση, 2012) για τον ιδιωτικό ασφαλιστικό κλάδο το 2011 δραστηριοποιούνταν στην Ελλάδα 69 εταιρείες έναντι 73 το 2010. Στην πλειονότητα τους οι επιχειρήσεις δραστηριοποιούνται σε ασφάλειες κατά ζημιών (45 εταιρείες) ενώ ακολουθούν αυτές που παρέχουν ασφαλιστήρια ζωής (13) και μικτές (11). Ταυτόχρονα το 2011 στον κλάδο απασχολούνται περίπου 8.000 μισθωτοί και 20.000 συνεργάτες (ασφαλιστικοί πράκτορες, μεσίτες ασφαλειών, διαμεσολαβητές). Αναφορικά με τον βαθμό συγκέντρωσης των εταιρειών του κλάδου υπολογίζεται ότι με βάση την παραγωγή

από πρωτασφαλιστικές εργασίες μεγαλύτερη συγκέντρωση παρατηρείται στον κλάδο ζωής όπου οι 5 πρώτες εταιρείες σε παραγωγή κατέχουν το 2011 το 68,9% του συνόλου και οι πρώτες 10 το 91,7% του συνόλου. Αντίθετα στον κλάδο κατά ζημιών οι πέντε πρώτες κατέχουν το 40,3% του συνόλου και οι 10 πρώτες το 63% αυτού.

Συμφωνά με το Διάγραμμα I παρατηρούμε ότι από το 2000 έως το 2009 η αξία των ασφαλίσεων ακολουθούσε έντονα ανοδική πορεία, τάση η οποία διεκόπη το 2009. Η εξέλιξη αυτή πιστεύουμε ότι συνδέεται με την έναρξη της οικονομικής κρίσης στην χώρα. Ωστόσο σημειώνεται ότι ο κλάδος έχει καταφέρει τα τελευταία χρόνια, παρά την οικονομική κρίση στη χώρα να διατηρήσει σταθερό το ποσοστό της παραγωγής ασφαλιστών ως ποσοστό του ΑΕΠ. Ειδικότερα το 2011 παρά τη πτώση της παραγωγής εγγεγραμμένων ασφαλιστών κατά 6,5% στα €5 δισεκ., η ταυτόχρονη σημαντική μείωση του ΑΕΠ σε ονομαστικούς όρους (-6,1%) συνέβαλε στη διατήρηση του σχετικού ποσοστού στο 2,4% του ΑΕΠ. Στο σύνολο των εγγεγραμμένων ασφαλιστών σταθερά από το 2000 το μεγαλύτερο μερίδιο κατέχουν οι ασφαλίσεις κατά ζημιών (2011: 56,5% του συνόλου) και ακολουθούν οι ασφάλειες ζωής κατέχουν το 43,5% του συνόλου.



Πηγή: ΕΑΕΕ, Ετήσια έκθεση 2011, Αθήνα 2012

Το 2011 σημειώνεται αύξηση των αποζημιώσεων που δόθηκαν κατά 6,5% στα €3,0 δισεκ. Εκ του συνόλου αυτού το €1,9 δισεκ. αντιστοιχεί σε αποζημιώσεις και παροχές ασφαλίσεων

ζωής, ενώ τα υπόλοιπα €1,1 δισεκ. συνδέονται με αποζημιώσεις κατά ζημιών και κυρίως αναφέρονται στον κλάδο αστικής ευθύνης οχημάτων και χερσαίων οχημάτων (€829 εκατ.). Ωστόσο ο δείκτης ζημιών (δηλ. το ποσοστό των αποζημιώσεων που βαραίνουν μια οικονομική χρήση ως προς τη δεδουλευμένη παραγωγή ασφαλιστρων στην ίδια χρήση) ο οποίος υπολογίζεται στις ασφαλίσεις κατά ζημιών ακολουθεί πτωτική πορεία τα τελευταία τρία χρόνια. Η εξέλιξη αυτή συνδέεται με το υψηλό μερίδιο που κατέχει η ασφάλιση αστικής ευθύνης οχημάτων.

Τέλος παρουσιάζουμε στο Πίνακα II τα βασικότερα οικονομικά στοιχεία του κλάδου την περίοδο 2000 - 2011.

Η αξία ιδίων κεφαλαίων φαίνεται να ακολουθεί έντονες διακυμάνσεις μεταξύ 2000 με 2011, ωστόσο ύστερα από τη συνεχή μείωση της αξίας τους από το 2009 όταν και η έναρξη της οικονομικής κρίσης. Το 2011 έφτασε κάτω από το €1 δισεκ. ύστερα από μείωση κατά 34% κυρίως λόγω της αύξησης των μεταφερόμενων ζημιών χρήσεως.

Ταυτόχρονα το σύνολο του ενεργητικού μειώθηκε στα επίπεδα του 2008 ενώ το 2011 σημειώθηκαν ζημίες προ φόρων ύψους €798,6 εκατ. έναντι κερδών το 2010.

<b>Πίνακας II: Βασικά Οικονομικά Μεγέθη (εκατ. €)</b>					
	<b>Ιδία Κεφάλαια</b>	<b>% μεταβολή</b>	<b>Σύνολο Ενεργητικού</b>	<b>% μεταβολή</b>	<b>Κέρδη χρήσεως (προ φόρων)</b>
2000	1.447,6		7.839,4		167,6
2001	1.281,3	-11,49%	7.939,0	1,27%	5,7
2002	1.153,0	-10,01%	8.377,0	5,52%	-202,0
2003	1.538,4	33,42%	9.577,1	14,33%	104,5
2004	1.675,6	8,92%	10.600,3	10,68%	-62,9
2005	1.873,7	11,82%	11.926,8	12,51%	124,3
2006	2.095,4	11,83%	13.445,6	12,74%	179,1
2007	2.048,4	-2,24%	14.937,6	11,10%	103,1
2008	1.573,7	-23,17%	14.688,8	-1,67%	-491,9
2009	1.747,2	11,03%	16.237,1	10,54%	106,4
2010	1.493,1	-14,55%	15.745,1	-3,03%	101,1
2011	985,9	-33,97%	14.676,6	-6,79%	-798,6

Πηγή: ΕΑΕΕ, Ετήσια έκθεση 2011, Αθήνα 2012

### 3.5 Η Ανάγκη Εφαρμογής Νεώτερων Μεθόδων Στρατηγικής στον Ασφαλιστικό Τομέα

Όπως φάνηκε από την προηγούμενη ενότητα ο ασφαλιστικός κλάδος έχει ιδιαίτερη σημασία στην ελληνική οικονομία τόσο σε επίπεδο απασχόλησης όσο και σε επίπεδο οικονομικής δραστηριότητας αλλά και δυναμική στο κοινωνικό γίγνεσθαι της χώρας μας.

Ωστόσο, ο κλάδος την τρέχουσα περίοδο καλείται να αντιμετωπίσει σαφείς προκλήσεις. Από την μία πλευρά η ελληνική οικονομία διανύει το 2013 το έκτο συνεχές έτος ύφεσης με βασικά χαρακτηριστικά την αύξηση της ανεργίας και την πτώση του διαθέσιμου εισοδήματος των νοικοκυριών. Συνακόλουθα το εισόδημα που είναι διατεθειμένοι οι πολίτες να επενδύσουν σε ασφαλιστικά συμβόλαια έχει επίσης επηρεαστεί προς τα κάτω με αποτέλεσμα την μείωση της παραγωγής ασφαλιστρών, ενώ ταυτόχρονα έχει διευρυνθεί το φαινόμενο ρευστοποίησης ή διακοπής συμβολαίων. Παράλληλα οι καταναλωτές αναζητούν με μεγαλύτερη ένταση, πριν συνάξουν ένα συμβόλαιο, την βασική έννοια της βέλτιστης σχέσης τιμής - ποιότητας (value for money). Από την άλλη πλευρά αυστηροποιούνται οι κανόνες λειτουργίας των επιχειρήσεων μέσω της εφαρμογής του “Solvency II” και η παράλληλη ανάληψη της εποπτείας από την Τράπεζα της Ελλάδας. Ενδεικτικά αναφέρεται ότι τα τελευταία χρόνια έχει γίνει ανάκληση των αδειών λειτουργίας αρκετών επιχειρήσεων από τα αρμόδια εποπτικά όργανα λόγω μη τήρησης περιθωρίου φερεγγυότητας και αποθεματικών κεφαλαίων. Η εξέλιξη αυτή έπληξε την εμπιστοσύνη των καταναλωτών προς τις ασφαλιστικές εταιρείες.

Σε καμία περίπτωση βέβαια τα παραπάνω δεν φανερώνουν ότι ο κλάδος έχει πάψει να είναι δυναμικός. Αντίθετα μάλιστα λόγω της σημασίας του απαιτείται να αναπτυχθεί περαιτέρω. Επιτακτική ανάγκη ωστόσο είναι να βρει τις στρατηγικές εκείνες που θα του επιτρέψουν την παροχή υψηλής ποιότητας υπηρεσιών με στόχο να κερδίσει ξανά την εμπιστοσύνη των καταναλωτών.

Συνοπτικά αναφέρεται ότι θα πρέπει να επαναπροσδιορίσουν το άνοιγμα προς άλλες δραστηριότητες (π.χ είδαμε ότι η πλειονότητα των εταιρειών είτε ασχολείται με ασφαλίσεις κατά ζημιών είτε με ζωής ενώ πολύ μικρός είναι ο αριθμός των μικτών). Ταυτόχρονα όμως υπάρχει και περαιτέρω εξειδίκευση, όπως για παράδειγμα η έκδοση συμβολαίων από μια εταιρεία μόνο για οχήματα. Με τον τρόπο αυτό οι επιχειρήσεις μπορούν να επιτύχουν πράξεις “cross-selling”, δηλαδή να παρέχουν διαφορετικό φάσμα υπηρεσιών στον ίδιο πελάτη. Ως αμιγείς εταιρείες παροχής υπηρεσιών, μπορούν να ανακόψουν την πτωτική πορεία παραγωγή

ασφαλιστών προσφέροντας νέα προϊόντα σε προσιτές τιμές με υψηλής ποιότητας υπηρεσίες και υψηλό αίσθημα ικανοποίησης των πελατών τους. Επίσης στόχος τους θα πρέπει να είναι η διατήρηση (retention) των ήδη υπάρχοντων πελατών τους.

Ύστερα από την ανάκληση αδειών λειτουργίας ασφαλιστικών εταιρειών τα τελευταία χρόνια, οι ίδιες οι εταιρείες έχουν αναγνωρίσει ότι δύο είναι οι βασικές προτεραιότητες που έχουν:

1. Η συνετή χρηματοοικονομική διαχείριση που θα επιτρέπει την κεφαλαιακή επάρκεια για την απρόσκοπτη λειτουργία και άρα θα προσδίδει φερεγγυότητα και αξιοπιστία. Δύο έννοιες που μπορούν να προσδώσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.
2. Η παροχή ποιοτικών υπηρεσιών και η ανταπόκριση στις ανάγκες του πελάτη ώστε να καλυφθούν οι προσδοκίες του και να αισθανθεί ικανοποιημένος για την επιλογή του. Έννοια που επίσης προσδίδει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

Αν λάβουμε επίσης υπόψη μας δύο έρευνες ποιότητας που διεξήχθησαν για τη μέτρηση ικανοποίησης των πελατών (Παπαδάκης, 2011) και (Tsoukatos et al, 2006) παρατηρούμε ότι υπάρχει έλλειμμα ικανοποίησης σε τομείς όπως η αξιοπιστία και ανταπόκριση καθώς και η εξυπηρέτηση, δηλαδή σε βασικούς δείκτες ποιότητας υπηρεσιών. Αυτό σημαίνει ότι υπάρχουν μεγάλα περιθώρια βελτίωσης.

Επίσης μελέτη για την ποιότητα των υπηρεσιών στον ασφαλιστικό κλάδο (ICAP, 2003) έδειξε ότι το 48% των καταναλωτών θεωρεί ότι η ασφαλιστική εταιρεία στερείται εξειδίκευσης και το 34% των ερωτώμενων θεωρεί ότι οι ασφαλιστικές εταιρείες προσπαθούν να βρουν προσχήματα ώστε να μην εκπληρώσουν τις υποχρεώσεις τους, δηλαδή να μην καταβάλλουν την αποζημίωση που οφείλουν.

Αν λάβουμε υπόψη τα παραπάνω απογοητευτικά στοιχεία, σε επίπεδο ικανοποίησης και εμπιστοσύνης στοιχεία, αναφορικά με την εικόνα που έχει διαμορφώσει ο κλάδος, στο σύγχρονο ανταγωνιστικό περιβάλλον, το ζητούμενο των εταιρειών πρέπει να είναι η επίτευξη των παραπάνω προτεραιοτήτων, μέσω στρατηγικών που θα προσδίδουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Καταδεικνύει λοιπόν με σαφή τρόπο την αναγκαιότητα για παροχή υψηλής ποιότητας υπηρεσιών από την πλευρά των εταιρειών (Tsoukatos, 2003) ώστε να διατηρήσουν και να ενισχύσουν το χαρτοφυλάκιο τους.

Θέτοντας λοιπόν, στόχους και προτεραιότητες και υιοθετώντας στρατηγικές, θα πρέπει κάθε εταιρεία να εφαρμόζει και ένα σύστημα μέτρησης της απόδοσης της, ώστε να ελέγχει και να αξιολογεί τη στρατηγική που εφαρμόζει.

Στο πλαίσιο αυτό θα επιχειρήσουμε στο Κεφάλαιο 4 θα διαμορφώσουμε σε θεωρητικό επίπεδο το περίγραμμα μιας Balanced Scorecard (BSC) σε ασφαλιστική εταιρεία γενικών ασφαλίσεων κατά ζημιών και ειδικότερα στο τμήμα αποζημιώσεων. Στο μοντέλο αυτό θα χρησιμοποιήσουμε την παραδοσιακή μορφή των Norton & Kaplan με τις τέσσερις βασικές διαστάσεις (Χρηματοοικονομική, πελάτες, Εσωτερικές – ενδοεπιχειρησιακές διαδικασίες, Μάθηση και Ανάπτυξη) που προαναφέραμε στο Κεφάλαιο 2. Σημειώνουμε άλλωστε ότι μία ασφαλιστική εταιρεία εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από τις τέσσερις αυτές παραμέτρους (Kasturi, 2006)



## Κεφάλαιο 4

### Ιδιωτική Ασφαλιστική Εταιρεία και Διεύθυνση Αποζημιώσεων

#### 4.1 Οι Αρχές Λειτουργίας της Ιδιωτικής Ασφαλιστικής Εταιρείας

Η έννοια της ασφάλισης όπως έχει ήδη αναφερθεί στο Κεφάλαιο 3 είναι η προστασία κάθε πτυχής της οικονομικής και κοινωνικής δραστηριότητας κάθε φυσικού και νομικού προσώπου από απρόβλεπτα γεγονότα ζημιές. Σκοπός είναι η αποκατάσταση των ζημιών και η επαναφορά των πραγμάτων στην πρότερη κατάσταση τους. Για το σκοπό αυτό αναπτύχθηκε ο κλάδος της ασφάλισης. Η ασφαλιστική εταιρεία λοιπόν για τη σύναψη του ασφαλιστήριου συμβολαίου αναλαμβάνει την υποχρέωση έναντι αντιτίμου ασφάλισης κάποιου κινδύνου (π.χ φυσικά φαινόμενα) και σε περίπτωση επέλευσης του κινδύνου να αποκαταστήσει τη ζημιά που προκλήθηκε.

Στο παρόν θα ασχοληθούμε με την διοίκηση του τμήματος αποζημιώσεων (claims management) ως ένα από τα κύρια στοιχεία της ασφαλιστικής λειτουργίας. Το άλλο είναι η αξιολόγηση κινδύνων (risk management & underwriting), το οποίο έχει τον δύσκολο ρόλο να προβλέπει και να αξιολογεί μέσω ανώτερων στατιστικών μεθόδων τους κινδύνους που μπορεί να έχει η εταιρεία έτσι ώστε να είναι σε θέση να εκπληρώσει το δεύτερο βασικό κομμάτι αυτό της αποζημίωσης. Απόρροια της αξιολόγησης βέβαια είναι και η ανάλογη τιμολόγηση και το ασφάλιστρο που θα πρέπει να καταβάλει ο πελάτης στην περίπτωση σύναψης της ασφαλιστικής σύμβασης. Χωρίς λοιπόν να μειώνουμε την σημασία του τμήματος αξιολόγησης θεωρούμε ότι μια σωστή διοίκηση αποζημιώσεων μπορεί να αποτελέσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για μια ασφαλιστική εταιρεία και δίνουμε έμφαση σε αυτό το κομμάτι της ασφαλιστικής διαδικασίας.

Ο κλάδος της ασφάλισης είναι ένας αμιγής κλάδος παροχής υπηρεσιών. Ένα βασικό χαρακτηριστικό ιδίως των ασφαλιστικών υπηρεσιών είναι ότι διαφέρει ο χρόνος αγοράς από το χρόνο κατανάλωσης του προϊόντος. Εξηγώντας το παραπάνω σημαίνει ότι η αγορά ενός ασφαλιστικού προϊόντος δεν συνεπάγεται ότι θα χρησιμοποιηθεί κιόλας (περίπτωση μη επέλευσης κινδύνου και αξίωσης αποζημίωσης). Αυτό θα συμβεί μόνο όταν παραστεί ανάγκη κάλυψης (περίπτωση ζημιάς) για την οποία αγόρασε το συγκεκριμένο προϊόν ενώ μπορεί να μην χρησιμοποιηθεί ποτέ.

Η ασφαλιστική υπηρεσία πέρα από το παραπάνω χαρακτηριστικό που πηγάζει από την ίδια τη φύση της ασφάλισης, εμπεριέχει και μια ιδιότητα που έχουν γενικότερα όλες οι υπηρεσίες.

Η ιδιότητα αυτή είναι το άυλο στοιχείο των υπηρεσιών, δεν έχουν δηλαδή απτά χαρακτηριστικά όπως ένα υλικό αγαθό.

Επιπροσθέτως η μεγάλη γκάμα εταιρειών και προϊόντων που υπάρχουν στον ανταγωνισμό και σε συνδυασμό με την ιδιότητα της αυλότητας οδηγούν τους πελάτες στο να μην μπορούν να αντιληφθούν άμεσα πολλά από τα χαρακτηριστικά της προσφερόμενης υπηρεσίας. Έτσι δεν μπορούν να νιώσουν αίσθημα ικανοποίησης εάν πρώτα δεν παραστεί η ανάγκη να γίνει η χρησιμοποίηση του ασφαλιστηρίου συμβολαίου που σύναψαν. Μόνο τότε ο πελάτης θα αισθανθεί εάν καλύφθηκαν οι προσδοκίες του σχετικά με το προϊόν και θα επιλέξει να παραμείνει πελάτης της εταιρείας ή θα στραφεί στον ανταγωνισμό.

Με άλλα λόγια η διαδικασία επιλογής των προϊόντων από την πλευρά των πελατών είναι σύνθετη και δύσκολη στο να γίνει αντιληπτή από την πλευρά των εταιρειών (Tsoukatos et al, 2006).

Είναι λοιπόν καίριας σημασίας για μια ασφαλιστική εταιρεία να μπορέσει να αποκωδικοποιήσει την διαδικασία επιλογής από την πλευρά των πελατών και παράλληλα να προσδώσει απτά χαρακτηριστικά στο προϊόν της. Τεχνικές πώλησης από εξειδικευμένο προσωπικό, φυλλάδιο παρουσίασης των προϊόντων της, εξυπηρέτηση μετά την πώληση (after sales services) μπορούν να δώσουν απτά χαρακτηριστικά στην υπηρεσία.

Η αναγκαιότητα λοιπόν για ποιότητα παροχής υπηρεσιών καθιστάτε στρατηγικής σημασίας παράγοντας της διοίκησης αποζημιώσεων μιας ασφαλιστικής εταιρείας κατά ζημιών. Το τμήμα αποζημιώσεων αποτελεί κομβικό σημείο στη σχέση εταιρείας – πελάτη με αμφίδρομη ταυτόχρονα σημασία. Από την πλευρά της εταιρείας, η παροχή ποιοτικών υπηρεσιών:

- θα επαληθεύσει το όραμα και την αποστολή της,
- θα αυξήσει την φήμη της χτίζοντας σχέσεις εμπιστοσύνης με τους πελάτες της, δημιουργώντας μακροχρόνιες σχέσεις με τους υφιστάμενους πελάτες,
- θα ενισχύσει το χαρτοφυλάκιο της με την προσέλκυση νέων πελατών,
- θα εξορθολογήσει το κόστος αποζημιώσεων, μέσω σωστής οργάνωσης και αποδοτικότερης λειτουργίας της διοίκησης αποζημιώσεων,
- θα επιτύχει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, ικανοποιώντας πελάτες και συνεργάτες, το οποίο καθίσταται ιδιαίτερος κρίσιμος στην τρέχουσα οικονομική συγκυρία,
- θα αποτελέσει απτό στοιχείο στην άυλη υπηρεσία της ασφάλισης.

Από την πλευρά τους οι πελάτες θα καλύψουν τις προσδοκίες τους και θα ανταμειφθούν με αίσθημα ικανοποίησης ότι έκαναν σωστή επιλογή εταιρείας.

Η διοίκηση αποζημιώσεων λοιπόν έχει ρόλο κλειδί στη λειτουργία των ασφαλιστικών εταιρειών, καθώς περιλαμβάνει όλες εκείνες τις διαδικασίες οι οποίες σχετίζονται με την υποχρέωση αποζημίωσης βάση ασφαλιστηρίου συμβολαίου και της κάλυψης που αναγράφεται σε αυτό. Συνεπώς πρέπει να στοχεύει σε μια οργανωτική δομή που θα επιτρέπει τις σωστές, γρήγορες και δίκαιες διαδικασίες για την διεκπεραίωση των αποζημιώσεων προς όφελος και των δύο πλευρών.

Άλλωστε η σημασία μιας σωστής διοίκησης αποζημιώσεων επαυξάνεται και από το γεγονός ότι το σύνολο των αποζημιώσεων που καταβάλει μια εταιρεία αποτελεί το μεγαλύτερο μέρος στα έξοδα της που πολλές φορές μπορεί να φτάνει και το 80% των εσόδων από την παραγωγή ασφαλιστρών.

Άλλωστε οι ασφαλιστικές εταιρείες πρέπει και ως επιχειρήσεις να μπορούν να λειτουργούν έχοντας κέρδη και κάτω από ένα πλαίσιο εποπτείας που ορίζει με αυστηρότητα τα χρηματοοικονομικά μεγέθη που πρέπει να τηρεί κάθε εταιρεία, ώστε να μπορεί να συνεχίζει να δραστηριοποιείται.

Αυτό αποδεικνύεται τόσο από τη σημασία της έννοιας της ασφάλισης και της προσπάθειας προσφέροντας ένα αίσθημα προστασίας σε κάθε φυσικό και νομικό πρόσωπό και από την άλλη τα οικονομικά μεγέθη δείχνουν ότι αποτελεί ένα όχι αμελητέο ποσοστό στο ΑΕΠ της χώρας.

## **4.2 Βασικές Λειτουργίες και Διαδικασίες του Τμήματος Αποζημιώσεων**

Στην παρούσα ενότητα θα χρησιμοποιήσουμε ως υπόδειγμα το τμήμα αποζημιώσεων μιας ελληνικής ασφαλιστικής εταιρείας γενικών ασφαλίσεων κατά ζημιών, Χρησιμοποιούμε τον συγκεκριμένο τομέα για το λόγο ότι, λόγω της υποχρέωσης ασφάλισης των χερσαίων οχημάτων που πηγάζει από την ελληνική νομοθεσία (Ν. 486/1976, “Περί υποχρεωτικής ασφάλισης της εξ ατυχημάτων αυτοκινήτου αστικής ευθύνης” )

Ποιά είναι όμως η διαδικασία σε ένα τμήμα αποζημιώσεων, ποιός ο ρόλος ενός τμήματος και ποιοι συμμετέχουν σε αυτό;

Ο σκοπός είναι να εκπληρώσει την υπόσχεση / υποχρέωση απέναντι στους ασφαλισμένους βάση των όρων και των καλύψεων που πηγάζουν από το ασφαλιστήριο συμβόλαιο. Συνήθως

το τμήμα αποζημιώσεων βρίσκεται στην έδρα της εταιρείας από όπου γίνονται όλες οι διαδικασίες που αφορούν τη λειτουργία του τμήματος και της κεντρικής διοίκησης.

Ανάλογα με τον όγκο παραγωγής και την συχνότητα ατυχημάτων σε κάποια γεωγραφική περιοχή ενδέχεται μια εταιρεία να δημιουργήσει υποκατάστημα ή περιφερική διεύθυνση, σε κάποιο μεγάλο αστικό κέντρο όπως η Θεσσαλονίκη. Συνήθως υπάρχει κάθετη ιεραρχική δομή όπως μπορεί να φανεί στο παρακάτω σχήμα.

**Διευθυντής τομέα αποζημιώσεων:** έχει επιτελικό ρόλο και συνήθως είναι μέλος του ΔΣ της εταιρείας. Είναι υπεύθυνος του συνόλου των δραστηριοτήτων στην κεντρική μονάδα και τα υποκαταστήματα ή τις περιφερικές διευθύνσεις. Επίσης ένας δεύτερος διαχωρισμός που μπορεί να γίνει είναι με βάση τον τύπο ασφάλισης. Έτσι ο κλάδος αποζημιώσεων μπορεί να χωρίζεται σε επιμέρους διευθύνσεις, όπως διεύθυνση διακανονισμού ζημιών αυτοκινήτου, διεύθυνση πυρός, διεύθυνση μεταφορών κ.α. οι οποίες επίσης εντάσσονται υπό την εποπτεία του διευθυντή τομέα.

**Διευθυντής τμήματος διακανονισμού ζημιών αυτοκινήτου:** έχει διοικητικό ρόλο ασκώντας την εποπτεία και το management του τμήματος, καθώς και δικαίωμα υπογραφής για πολύ μεγάλες καταβολές αποζημιώσεων (π.χ βαριές σωματικές βλάβες)

**Προϊστάμενος τμήματος διακανονισμού ζημιών αυτοκινήτου:** Όπως και ο διευθυντής έχει παρόμοιο ρόλο, όμως με δικαίωμα υπογραφής για μικρότερα ποσά.

**Διακανονιστής ζημιών:** Είναι ο αρμόδιος χειριστής του φακέλου όπου έχει ως αρμοδιότητα να εξετάσει την ευθύνη για το όχημα και να μελετήσει αν συντρέχουν οι όροι για καταβολή αποζημίωσης βάση του ασφαλιστηρίου συμβολαίου. Στο επόμενο στάδιο είναι υπεύθυνος για τις διαπραγματεύσεις και για το προτεινόμενο ποσό αποζημίωσης βάση τεχνικών εκθέσεων.

**Γραμματεία Ζημιών:** εδώ βρίσκεται το τηλεφωνικό κέντρο, η παραλαβή των έντυπων δηλώσεων ζημιών, η αρμόδια υπηρεσία για την συγκέντρωση όλων των απαραίτητων στοιχείων, εγγράφων και δικαιολογητικών ώστε να εξεταστεί ο φάκελος της αποζημίωσης.

**Τεχνική διεύθυνση:** είναι αρμόδια για το τεχνικό κομμάτι της διαδικασίας όπως η επιλογή πραγματογνωμόνων και ο ορισμός της αμοιβής τους.

**Πραγματογνώμονες:** είναι ανεξάρτητοι τεχνικοί σύμβουλοι και γιατροί οι οποίοι είναι αρμόδιοι για την σύνταξη εκθέσεων και την εκτίμηση της δηλωθείσας ζημίας είτε για υλικές ζημιές είτε για σωματικές βλάβες.

Στο σημείο αυτό θα πρέπει να σημειωθεί ότι ο κλάδος διακανονισμού έχει συνεργασία με τα υπόλοιπα τμήματα της εταιρείας όπως το marketing, το τμήμα αξιολόγησης κινδύνων (underwriting), το αναλογιστικό τμήμα (actuarial), και βεβαίως το νομικό τμήμα το οποίο είναι αρμόδιο για την επίλυση των δικαστικών διαφορών μεταξύ των αιτούντων αποζημίωσης και της εταιρείας.

Αφού λοιπόν είδαμε το πώς δομείται ο κλάδος αποζημιώσεων και κυρίως το τμήμα αποζημιώσεων αυτοκινήτου στη συνέχεια θα περιγράψουμε την διαδικασία αποζημίωσης (claims handling process). Η διαδικασία αυτή είναι συνήθως παρόμοια για κάθε εταιρεία και καθορίζεται από το ισχύον θεσμικό πλαίσιο. Στην ενότητα αυτή θα περιγράψουμε μια γενική μορφή η οποία περιλαμβάνει τα βήματα όπως θα περιγράψουμε παρακάτω.

Σύμφωνα λοιπόν με οδηγία του OECD (2004), οι προτεινόμενες ενέργειες για την εύρυθμη διαδικασία που πρέπει να υιοθετήσει η διοίκηση αποζημιώσεων ακολουθούν τα εξής 10 βήματα:

1. Οι όροι του συμβολαίου πρέπει να είναι απλοί και κατανοητοί στους πελάτες και να τονίζουν ποιές περιπτώσεις καλύπτουν και ποιές όχι. Επίσης από την πλευρά του ασφαλισμένου στην περίπτωση δήλωσης ζημιάς θα πρέπει να δηλώνει τα πραγματικά στοιχεία του ατυχήματος, να είναι σε πλήρη συνεργασία με την εταιρεία είτε για την αποστολή όλων των απαιτούμενων δικαιολογητικών είτε για να μπορέσει η εταιρεία να επιθεωρήσει το όχημα του στο συνεργείο επισκευής κτλ. Η εταιρεία από την άλλη θα πρέπει να παρέχει στον πελάτη κάθε δυνατή βοήθεια για τη σωστή συμπλήρωση της δήλωσης ατυχήματος.
2. Μόλις το αρμόδιο τμήμα ζημιών παραλάβει τη δήλωση ατυχήματος πρέπει να ενημερώνει για την παραλαβή της και γενικότερα να βρίσκεται σε διαρκή επικοινωνία με όλα τα εμπλεκόμενα μέρη και να παρέχει πλήρη ενημέρωση στον αιτούντα αποζημίωσης για ότι αφορά την διαδικασία αποζημίωσης του.
3. Άνοιγμα φακέλου ζημιάς ή ασφαλιστικής περίπτωσης από την εταιρεία με τα ακόλουθα στοιχεία:
  - Αριθμό φακέλου
  - Αριθμό συμβολαίου
  - Ονόματα ασφαλισμένου και δικαιούχου αποζημίωσης
  - Κάλυψη ή είδος ζημιάς (Αστική ευθύνη από τροχαίο)

- Ημερομηνία ατυχήματος και αναγγελίας της ζημιάς
- Περιγραφή συνθηκών
- Τεχνικές και ιατρικές εκθέσεις εκτίμησης
- Ημερομηνία πληρωμής ή άρνησης αποζημίωσης καθώς και λόγος αυτής
- Όλα τα σχετικά έγγραφα

Στο εθνικό μας δίκαιο η παραπάνω διαδικασία ορίζεται με την απόφαση της ΔΕΙΑ (ΕΠΑΘ 3/5/26.1.2011), ως αρμόδια διεύθυνση εποπτείας της Τράπεζας της Ελλάδος. Μεταξύ άλλων στην απόφαση αυτή αναφέρεται ρητά ότι οι ασφαλιστικές εταιρείες αναλαμβάνουν την υποχρέωση να τηρούν και αρχείο ηλεκτρονικών φακέλων, ως αντίγραφα των φυσικών φακέλων που τηρούν.

4. Για την εξάλειψη του φαινομένου της ασφαλιστικής απάτης, οι εταιρείες μεταξύ άλλων έχουν το δικαίωμα να διεξάγουν σχετικές έρευνες και να ασκήσουν κάθε είδους νόμιμης και νομικής δραστηριότητας, όπως προβλέπεται από την κείμενη νομοθεσία
5. Διαδικασία διακανονισμού, όπου διευκρινίζεται ότι η μέθοδος εκτίμηση θα πρέπει να είναι λογική και σύμφωνη με την κείμενη νομοθεσία.
6. Διεξαγωγή εσωτερικού ελέγχου για τις διαδικασίες που τηρούνται. Επίσης τονίζεται ότι το προσωπικό του τμήματος θα πρέπει να είναι εκπαιδευμένο και πιστοποιημένο.
7. Η χρονική περίοδο του διακανονισμού. Η χρονική διάρκεια θα πρέπει να είναι λογική και μέσα στα όρια που ορίζει η νομοθεσία και βέβαια σε εξάρτηση με τις συνθήκες ατυχήματος.
8. Η διαχείριση των παραπόνων των πελατών και των δικαιούχων αποζημίωσης θα πρέπει να είναι άμεση και επεξηγηματική, ώστε να δίνει όλες τις απαραίτητες πληροφορίες για τις διαδικασίες που τηρούνται και να επιτυγχάνει την ικανοποίηση των πελατών.
9. Άμεση συνεργασία της εταιρεία με τις εποπτικές αρχές.
10. Λειτουργία με βάση τις συνήθεις πρακτικές της αγοράς, στην οποία δραστηριοποιείται και συμμόρφωση με το υπάρχον θεσμικό πλαίσιο.

Η διοίκηση αποζημιώσεων λοιπόν ως στρατηγικής σημασίας κομμάτι της ασφαλιστικής εταιρείας πρέπει να τηρεί διαδικασίες που θα είναι απλές, κατανοητές και δίκαιες ως προς τον δικαιούχο της αποζημίωσης.

### **4.3 Ανάγκη Στρατηγικού Σχεδιασμού σε Τμήμα Αποζημιώσεων**

Είναι σημαντικό λοιπόν για την εταιρεία και τη διοίκηση αποζημιώσεων να προσπαθήσει να ποσοτικοποιήσει και να κάνει μετρήσιμες τις λειτουργίες που την διέπουν. Το όφελος είναι ότι θα υπάρχουν μετρήσιμα αποτελέσματα (Deloitte, 2011) όπως:

- Σταθερό και προβλέψιμο κόστος ζημιών
- Αποδοτικότερη χρήση των λειτουργικών εξόδων
- Υψηλότερα ποσοστά ικανοποίησης πελατών
- Διατήρηση πελατών
- Αύξηση παραγωγικότητας
- Μεγαλύτερη σταθερότητα και συμμόρφωση ως προς τους κανόνες

Στη μελέτη αυτή τονίζουν ότι για να επιτευχθεί αποδοτικότερη λειτουργία θα πρέπει η εταιρεία να επέμβει στις παρακάτω περιοχές:

- να προχωρήσει σε ποσοτικοποίηση όλων των δεδομένων που έχει ώστε να μπορεί π.χ να αποθεματοποιεί εγκαίρως κεφάλαια για κάθε ασφαλιστική περίπτωση,
- να αναδιαμορφώσει το κόστος της σχετικά με συνεργαζόμενα τρίτα μέρη όπως πραγματογνώμονες, ιατρούς, συνεργεία επισκευής κ.α,
- να εφαρμόζονται μέθοδοι έλεγχου στα νομικά έξοδα. Το στοιχείο αυτό αναφέρεται κυρίως όταν οι εταιρείες χρησιμοποιούν ή και συνεργάζονται με εξωτερικά δικηγορικά γραφεία, πολλές ωστόσο εταιρείες πλέον έχουν δημιουργήσει εταιρικά νομικά τμήματα,
- να γίνεται χρήση της τεχνολογίας και λογισμικών σχεδιασμών ειδικά για τη διοίκηση αποζημιώσεων από εταιρείες όπως η IBM ή η SAP για την καταπολέμηση της ασφαλιστικής απάτης.

Σε άλλη μελέτη σχετικά με την απόδοση της διοίκησης αποζημιώσεων (Accenture, 2008) σημειώνεται ότι οι εταιρείες που θέλουν να χτίσουν ένα σταθερό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μέσω των αποζημιώσεων πρέπει να αναθεωρήσουν εξ ολοκλήρου την διαδικασία των

αποζημιώσεων τους παρά να προβαίνουν σε περιστασιακές αλλαγές σε επιμέρους λειτουργίες τους.

Στην ίδια μελέτη επισημαίνεται η σημασία του ανθρώπινου δυναμικού ως στοιχείο επίτευξης απόδοσης. Τονίζεται ότι όσο πιο υψηλό το επίπεδο επαγγελματισμού και κατάρτισης των εργαζομένων στον συγκεκριμένο τομέα τόσο πιο πολύ αυξάνεται η απόδοση με όλα τα θετικά αποτελέσματα που ήδη έχουμε αναφέρει. Επίσης τονίζεται η ανάγκη για σύγχρονη τεχνολογική υποδομή. Σε έρευνα της ίδιας εταιρείας ανάμεσα σε 100 ασφαλιστικές εταιρείες σε παγκόσμιο επίπεδο, τα αποτελέσματα έδειξαν ότι μόλις το 49% εξ αυτών χρησιμοποιεί σύγχρονη τεχνολογική υποδομή και το 25% χρησιμοποιεί παλαιότερες μεθόδους βασισμένες στο ανθρώπινο χέρι και χαρτί. Συμπερασματικά η μελέτη αυτή καταλήγει στις ακόλουθες πέντε προτάσεις για την επίτευξη λειτουργικής αποδοτικότητας στον τομέα των ασφαλιστικών αποζημιώσεων:

1. ολική αναθεώρηση του συστήματος διοίκησης και όχι μεμονωμένες παρεμβάσεις. Η αναθεώρηση αυτή θα πρέπει να αναφέρεται στο ανθρώπινο δυναμικό, στις διαδικασίες και την τεχνολογία,
2. επαναπροσδιορισμός του ρόλου του επαγγελματία στον τομέα των αποζημιώσεων, με επένδυση σε ανθρώπους υψηλά καταρτισμένους στους οποίους οι εταιρείες θα παρέχουν κίνητρα και ευκαιρίες σταδιοδρομίας στο συγκεκριμένο χώρο,
3. στροφή από παραδοσιακούς δείκτες μέτρησης όπως π.χ μέσος όρος αποζημιώσεων, αριθμός κλειστών/ανοικτών φακέλων κλπ σε πιο σύγχρονους δείκτες μέτρησης όπως ο χρόνος μέτρησης του κύκλου της διαδικασίας (total cycle time),
4. δημιουργία μια βάσης δεδομένων για τη χρονική διάρκεια κάθε επιμέρους λειτουργίας κάθε ασφαλιστικής περίπτωσης ώστε να μπορεί να ποσοτικοποιεί κάθε λειτουργία και να εξάγει χρήσιμα συμπεράσματα.
5. στροφή σε πιο “ανοιχτές” μεθόδους διοίκησης έναντι των παραδοσιακών μορφών όπως της κάθετης δομής “πάνω προς τα κάτω”, όπου τα ανώτερα στελέχη διοικούν με αυστηρό έλεγχο δίνοντας τις εντολές και τα κατώτερα ιεραρχικά επίπεδα είναι απλά εκτελεστικά όργανα. Σκοπός είναι η διοίκηση να εμπλέξει κάθε στέλεχος στο κέντρο αποφάσεων και βεβαίως να προσδώσει πιο πελατοκεντρικό χαρακτήρα στην φιλοσοφία της.

Στο σύγχρονο λοιπόν οικονομικό περιβάλλον με τον ολοένα αυξανόμενο ανταγωνισμό μεταξύ των εταιρειών την εντατικοποίηση των ελέγχων από τους εποπτικούς μηχανισμούς



και την θεσμοθέτηση νέων αυστηρότερων κανόνων λειτουργίας, καθίσταται σαφές ότι οι ασφαλιστικές εταιρείες πρέπει να θεσμοθετήσουν συστήματα μέτρησης της απόδοσης τους και να εντοπίσουν τυχόν αδυναμίες και σφάλματα σε σχέση με αυτό που στοχεύουν να επιτύχουν μέσω της στρατηγικής τους.

Πέρα όμως από τη συνολική μέτρηση στο σύνολο της εταιρείας είναι πολύ σημαντικό να υπάρχει ένα σύστημα μέτρησης στη διοίκηση αποζημιώσεων, δεδομένης και της σημασίας που έχει στη λειτουργία της ασφαλιστικής εταιρείας.



## Κεφάλαιο 5

### Θεωρητικό Περίγραμμα Εφαρμογής της BSC σε Τμήμα Αποζημιώσεων

Είναι κρίσιμο λοιπόν για τις ασφαλιστικές εταιρείες να αντιληφθούν και να κατανοήσουν ότι υπό τις τρέχουσες συνθήκες πρέπει να έχουν μια ισχυρή διοίκηση αποζημιώσεων μέσω στρατηγικών οι οποίες θα στοχεύουν σε διατήρηση του κόστους αποζημιώσεων, σε ανθρώπινο δυναμικό με κατάρτιση και επάρκεια και σε έναν πελατοκεντρικό χαρακτήρα των υπηρεσιών τους παρέχοντας υψηλής ποιότητας υπηρεσίες. Άρα χρειάζεται ένα σύστημα μέτρησης της απόδοσης, το οποίο θα αποσαφηνίζει τη στρατηγική σε όλα τα επίπεδα και παράλληλα θα μετατρέπεται σε πράξεις και διαδικασίες.

Ως συνέχεια του προηγούμενου κεφαλαίου στο παρόν θα χρησιμοποιήσουμε ως υπόδειγμα το τμήμα αποζημιώσεων μιας ελληνικής ασφαλιστικής εταιρείας γενικών ασφαλίσεων κατά ζημιών.

Στην ενότητα αυτή θα αναφερθούμε στο σχεδιασμό της BSC σε ένα τμήμα αποζημιώσεων μιας ασφαλιστικής εταιρείας κατά ζημιών ενώ θα διερευνήσουμε περαιτέρω την διάσταση του πελάτη ως βασικότερη παράμετρο του μοντέλου και ειδικότερα στο τμήμα αποζημιώσεων χερσαίων οχημάτων.

Στη διεθνή βιβλιογραφία υπάρχουν πάρα πολλές περιπτώσεις μελέτης και εφαρμογής της BSC σε διάφορους κλάδους όπου έχει αναδειχθεί η σημασία της BSC και ως σύστημα διοίκησης και ως σύστημα μέτρησης της απόδοσης. Δυστυχώς στον ελλαδικό χώρο η έρευνα είναι σε πρώιμο στάδιο και οι σχετικές έρευνες ελάχιστες (Papalexandris et al, 2004) και (Anagnostopoulos et al, 2010), όπου και αυτές αφορούν δύο ξεχωριστούς κλάδους, η μια αναφέρεται σε μια ελληνική βιομηχανία και η άλλη σε εταιρεία λογισμικού.

Θεωρούμε ωστόσο ότι το μοντέλο των Kaplan & Norton, η Balanced Scorecard (BSC) αρμόζει με τον καλύτερο τρόπο στον κλάδο αποζημιώσεων, καθώς εκτός από ένα σύστημα μέτρησης μπορεί να γίνει και ένα σύστημα διοίκησης (Kordnaeij et al, 2011), διότι:

1. αποσαφηνίζει την στρατηγική γιατί οι στόχοι μετατρέπονται σε μετρήσιμους δείκτες με αποτέλεσμα να είναι πιο κατανοητή η στρατηγική στα στελέχη της διοίκησης,
2. επικοινωνεί και μεταφέρει τους στρατηγικούς στόχους σε όλη τη δομή της εταιρείας,
3. σχεδιάζει και θέτει διαδικασίες για την επίτευξη στόχων,

4. οδηγεί σε ανάδραση κα μάθηση, αφού τα στελέχη μέσω των δεικτών απόδοσης μπορούν να επιβλέπουν την εφαρμογή της στρατηγικής και εάν αυτή είναι επιτυχημένη.

Το παράδειγμα μας θα αποτελέσει η διεύθυνση αποζημιώσεων μιας ασφαλιστικής εταιρείας. Σκοπός της διεύθυνσης είναι η αποζημίωση υλικών ζημιών και σωματικών βλαβών εξαιτίας τροχαίου ατυχήματος

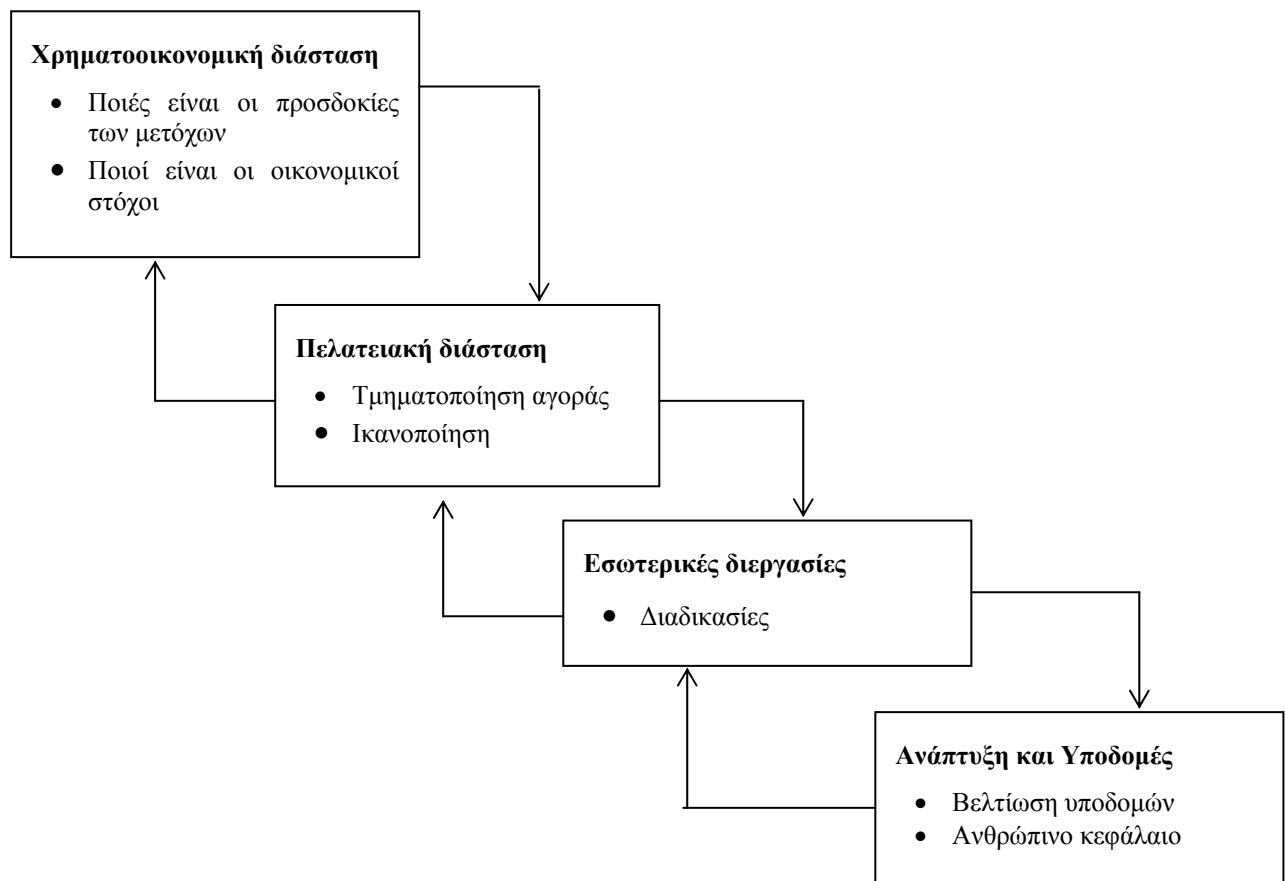
Μέσω της προτεινόμενης BSC στρατηγικό στόχος της εταιρείας είναι η μεγιστοποίηση της ικανοποίησης και διατήρησης των πελατών και η επιτάχυνση των διαδικασιών αποζημίωσης.

Στη συνέχεια παραθέτουμε τα απαραίτητα βήματα για τον σχεδιασμό και την εφαρμογή των τεσσάρων διαστάσεων της BSC καθώς και ένα στρατηγικό χάρτη (Strategy map)

### Βήμα 1<sup>ο</sup>

Στο πρώτο αυτό βήμα τα ανώτερα στελέχη της διοίκησης της εταιρείας (CEO, CFO,διευθυντής αποζημιώσεων, IT, HR) θα πρέπει να απαντήσουν στο ερώτημα ποιοι είναι οι στόχοι για το συγκεκριμένο τμήμα και τι σημαίνει η επίτευξη του στόχου για τους μετόχους, του πελάτες, για τις εσωτερικές διεργασίες και για την ανάπτυξη της εταιρείας. Τα ερωτήματα αυτά σαφώς συνδέονται με κάθε μια από τις τέσσερις διαστάσεις:

Σχήμα IV Χάρτης Στρατηγικής

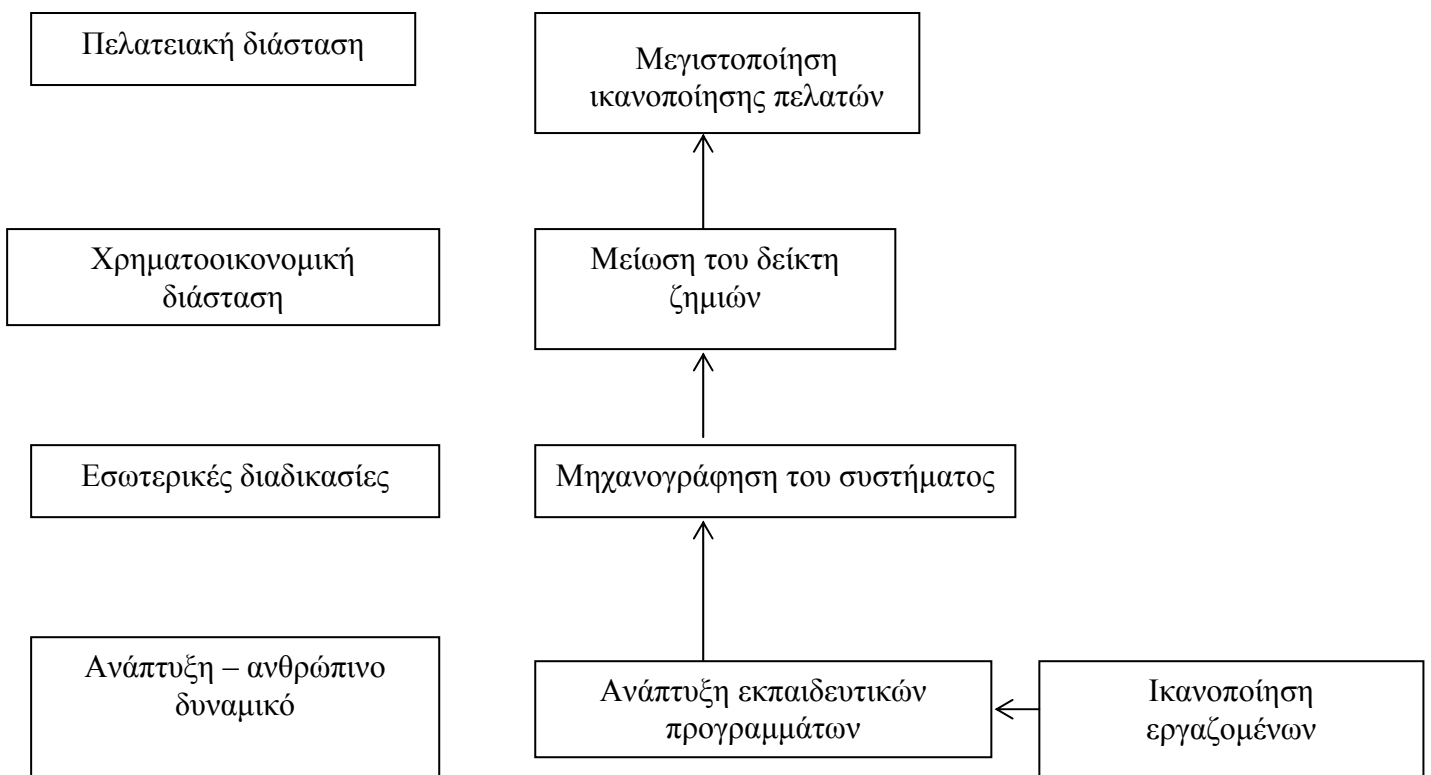


Η απάντηση στα παραπάνω όπως φαίνεται στο Σχήμα IV οδηγεί στο σχεδιασμό του χάρτη στρατηγικής που δεν είναι τίποτε άλλο παρά η γραφική απεικόνιση του στρατηγικού στόχου (Papalexandris et al, 2001) και η σύνδεση του με τις ενέργειες που απαιτούνται για καθεμία από τις τέσσερις διαστάσεις.

Στο παρακάτω Σχήμα V απεικονίζουμε τον στρατηγικό χάρτη για το τμήμα αποζημιώσεων με βάση τον στόχο που έχει θέσει η διοίκηση της εταιρείας, ο οποίος καθορίζεται ως παροχή υψηλής ποιότητας υπηρεσιών αποζημίωσης.

**Σχήμα V**

**Υψηλή Ποιότητα Παροχής Υπηρεσιών Αποζημίωσης**



**Βήμα 2<sup>ο</sup>**

Αφού σχεδιαστεί και ο χάρτης στρατηγικής, το επόμενο βήμα περιλαμβάνει τον καθορισμό δείκτη μέτρησης για κάθε στρατηγικό στόχο. Η επιλογή των δεικτών θα πρέπει να γίνει με προσοχή και να επιλέγουν οι πιο κατάλληλοι για τη μέτρηση της κάθε διάστασης.

**Βήμα 3<sup>ο</sup>**

Εδώ πρέπει να γίνει η επιλογή των αναγκαίων ενεργειών που πρέπει να αναληφθούν για την επίτευξη των σκοπών και να καθοριστούν οι επιμέρους στόχοι καθώς και ο χρόνος για τον οποίο θα γίνεται η μέτρηση τους.

### Πίνακας III

#### Δείκτες Μέτρησης της BSC για τη Διεύθυνση Αποζημιώσεων

Διάσταση	Σκοπός	Δείκτης
Χρηματοοικονομική	Διαχειριστική πολιτική επί των αποζημιώσεων αυτοκινήτου	Ιδία κράτηση αποζημιώσεων / Ιδία κράτηση ασφαλιστρών
		Δείκτης ζημιών
		Ποσοστό εκκρεμών ζημιών
		Δείκτης ζημιών συνεργατών
		Κόστος εξόδων ανά φάκελο ζημίας
Πελατειακή	Αύξησης ικανοποίησης πελάτη	Ποσοστό παραπόνων
		Ποσοστό ικανοποίησης πελατών
Εσωτερικές Διαδικασίες	Επιτάχυνση διαδικασιών αποζημίωσης	Μέσος όρος κύκλου ζωής των ζημιών
		Αριθμός ζημιών που κατέληξαν σε δικαστική διαμάχη
Ανάπτυξη – Υποδομή και Ανθρώπινο δυναμικό	Κατάρτιση ανθρωπίνου δυναμικού	Δείκτης Ικανοποίησης ανθρωπίνου δυναμικού
	Ικανοποίηση ανθρωπίνου δυναμικού	Ώρες εκπαίδευσης προσωπικού
	Ανάπτυξη τεχνολογικής υποδομής	Ποσοστό χρήσης τεχνολογίας ανά φάκελο ζημίας

#### Βήμα 4<sup>ο</sup>

Στο βήμα αυτό προχωράμε στο σχεδιασμό των στόχων καθώς και στη χρονική διάρκεια μέσα στην οποία θα γίνουν οι μετρήσεις ώστε να προκύψει το αποτέλεσμα, Αυτό συνήθως διευκρινίζεται από το τμήμα το οποίο θα αναλάβει την μέτρηση του κάθε δείκτη. Εδώ επίσης

εντάσσονται με την βοήθεια του ανθρώπινου δυναμικού η καταγραφή των ενεργειών και των δράσεων που πρέπει να γίνουν για την επιτυχία του συγκεκριμένου προγράμματος.

### **Βήμα 5<sup>ο</sup>**

Το τελευταίο βήμα είναι να γίνει η επικοινωνία όλου του εγχειρήματος σε όλους τους υπαλλήλους του τμήματος

Στον παρακάτω πίνακα θα δείξουμε ενδεικτικά το πώς μπορεί να απεικονιστεί γραφικά το πρόγραμμα της BSC. Αξίζει να επισημανθεί ότι υπάρχουν προγράμματα λογισμικού μέτρησης της απόδοσης, τα οποία περιέχουν τους δείκτες που έχει θέσει η εταιρεία και είναι συμπληρωματικά στην εφαρμογή της BSC. Τέτοια προγράμματα κατασκευάζουν και πωλούν γνώστες εταιρείες λογισμικού όπως η Oracle, η SAP και η IBM.

Πίνακας IV Balanced Scorecard (BSC) Διεύθυνσης Αποζημιώσεων

Διάσταση	Σκοπός	Δείκτης	Διάρκεια	Στόχος	Ενέργειες
Χρηματοοικονομική	Διαχειριστική πολιτική επί των αποζημιώσεων αυτοκινήτου	Ιδία κράτηση αποζημιώσεων / Ιδία κράτηση ασφαλιστρών	Ετήσια	Σταθερός	Σταθερή παραγωγή ασφαλιστρών
		Δείκτης ζημιών	Ετήσια	Σταθερός σε χαμηλό επίπεδο	Προσεκτική αξιολόγηση κινδύνων (underwriting process)
		Ποσοστό εκκρεμών ζημιών	Ετήσια	Μείωση κατά X%	Επιτάχυνση των διαδικασιών διακανονισμού φακέλων
		Δείκτης ζημιών συνεργατών	Ετήσια	Μείωση κατά X%	Αυστηρότερη αξιολόγηση του χαρτοφυλακίου των συνεργατών Επανεξέταση συνεργασίας σε περίπτωση σταθερά υψηλού δείκτη
		Κόστος εξόδων ανά φάκελο ζημίας	Ετήσια	Μείωση κατά X%	Βελτίωση διαπραγματευτικής δύναμης με πραγματογνώμονες κλπ



(συνέχεια πίνακα IV)

Διάσταση	Σκοπός	Δείκτης	Διάρκεια	Στόχος	Ενέργειες
Πελατειακή	Αύξησης ικανοποίησης πελάτη	Ποσοστό παραπόνων	Εξαμηνιαία	Μείωση κατά X%	Βελτίωση ανταπόκρισης
		Ποσοστό ικανοποίησης πελατών	Εξαμηνιαία	Αύξηση κατά X%	Διεξαγωγής έρευνας πεδίου με σκοπό την ανεύρεση αρνητικών σημείων. Στοχοθέτηση ως προς την επίλυση τους
Εσωτερικές Διαδικασίες	Επιτάχυνση διαδικασιών αποζημίωσης	Μέσος όρος κύκλου ζωής των ζημιών	Εξαμηνιαία	Μείωση κατά X μέρες	Καλύτερος συντονισμός συνεργατών στο τμήμα αποζημιώσεων Ανάπτυξη συνεργασίας μεταξύ των τμημάτων
		Αριθμός ζημιών που κατέληξαν σε δικαστική διαμάχη	Ετήσια	Μείωση κατά X%	Γρηγορότερη διαδικασία διακανονισμού Εξάλειψη γραφειοκρατίας
Ανάπτυξη – Υποδομή και Ανθρώπινο δυναμικό	Κατάρτιση ανθρωπίνου δυναμικού	Δείκτης Ικανοποίησης ανθρωπίνου δυναμικού	Ετήσια	Αύξηση κατά X%	Δημιουργία συστήματος κινήτρων Προοπτικές εξέλιξης
	Ικανοποίηση ανθρωπίνου δυναμικού	Ωρες εκπαίδευσης προσωπικού	Ετήσια	Αύξηση κατά X%	Δημιουργία τμήματος εκπαίδευσης Διοργάνωση σεμιναρίων
	Ανάπτυξη τεχνολογικής υποδομής	Ποσοστό χρήσης τεχνολογίας ανά φάκελο ζημίας	Ετήσια	Αύξηση κατά X%	Εγκατάσταση εξελιγμένων τεχνολογικών συστημάτων



## Κεφάλαιο 6

### Συμπεράσματα

Στο παρόν θα παρουσιάσουμε συνοπτικά μια σειρά συμπερασμάτων :

- Η στρατηγική είναι αναπόσπαστο κομμάτι στην εξέλιξη κάθε επιχείρησης και από αυτή εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό η πορεία της.
- Η ανάλυση του εξωτερικού και εσωτερικού περιβάλλοντος συντελούν στην διαμόρφωση της στρατηγικής και μπορούν να προσδώσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στην επιχείρηση έναντι των ανταγωνιστών της.
- Η BSC δημιουργήθηκε ως ένα ολοκληρωμένο σύστημα μέτρησης της απόδοσης και πλέον η εφαρμογή της έχει δείξει ότι μπορεί να λειτουργήσει και ως σύστημα διοίκησης.
- Ανέδειξε και άλλους τομείς της επιχείρησης που πρέπει να προσμετρούνται για την μέτρηση της απόδοσης της επιχείρησης και οι οποίοι παίζουν σημαντικό ρόλο στην εφαρμογή της στρατηγικής και στην προσπάθεια επίτευξης των στόχων. Οι τομείς αυτοί είναι πέρα από τον παραδοσιακό χρηματοοικονομικό και λογιστικό, η ανάπτυξη των υποδομών, το ανθρώπινο δυναμικό, η τεχνολογία, οι εσωτερικές διαδικασίες.
- Επίσης η BSC δεν είναι μία στατική διαδικασία που απλά μετρά και συγκρίνει παρελθόντες επιδόσεις αλλά είναι μία δυναμική διαδικασία που προσπαθεί να δημιουργήσει και έναν οδηγό για το μέλλον καταγράφοντας τακτικές και ενέργειες που πρέπει να γίνουν για να επιτευχθούν οι στόχοι.
- Ο ρόλος της ιδιωτικής ασφάλισης είναι καθοριστικός στην οικονομική και κοινωνική δραστηριότητα κάθε φυσικού και νομικού προσώπου.
- Οι ασφαλιστικές είναι εταιρείες παροχής υπηρεσιών, που στοχεύουν σε παροχή υψηλής ποιότητας υπηρεσιών και ικανοποίηση των πελατών τους.
- Η συνεχιζόμενη ύφεση με αποτέλεσμα την μείωση των εισοδημάτων και η αυστηροποίηση του θεσμικού πλαισίου λειτουργίας έχουν εντείνει τον ανταγωνισμό στον κλάδο.
- Καλούνται λοιπόν οι ασφαλιστικές εταιρείες, μέσα σε αυτό το σύνθετο περιβάλλον να δημιουργήσουν αξία για τους πελάτες τους και να συγκρατήσουν το κόστος όσο το

δυνατόν πιο χαμηλά, προσπαθώντας να αποκτήσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα έναντι των λοιπών

- Η διοίκηση αποζημιώσεων μπορεί να αποτελέσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για μία ασφαλιστική εταιρεία. Η αποζημίωση αποτελεί συστατικό στοιχείο της ασφάλισης και είναι το από στοιχείο της υπηρεσίας που προσφέρει μία ασφαλιστική εταιρεία. Είναι κρίσιμο λοιπόν η διοίκηση αποζημιώσεων να είναι οργανωμένη, με γρήγορες διαδικασίες και δίκαιες ώστε να πετυχαίνει μεγάλα ποσοστά ικανοποίησης των πελατών και να τους δίνει επιπλέον κίνητρα για να παραμείνουν στην εταιρεία
- Για όλους αυτούς τους λόγους θεωρούμε ότι το μοντέλο της Balanced Scorecard αποτελεί το κατάλληλο εργαλείο μέτρησης απόδοσης και διοίκησης για μία διεύθυνση αποζημιώσεων

Η παρούσα εργασία βασίστηκε σε μία εκτεταμένη θεωρητική προσέγγιση του θέματος που διαπραγματεύεται. Μία πιο ενδελεχής έρευνα δεν κατέστη δυνατό να γίνει σε συγκεκριμένη εταιρεία, λόγω τεράστιας ποσότητας δεδομένων που έπρεπε να αναλυθούν σε σύντομο χρονικό διάστημα αλλά και για λόγους εμπιστευτικότητας και απόρρητου δεδομένων. Λόγω του επαγγελματικού υπόβαθρου του συγγραφέως έγινε προσπάθεια να αποτυπωθεί όσο το δυνατόν πληρέστερα η καθημερινότητα και οι διαδικασίες ενός τμήματος αποζημιώσεων. Εντούτοις θεωρούμε ότι με τις κατάλληλες συνθήκες μπορεί να γίνει αναλυτική έρευνα και να καταδειχθεί το πώς μπορεί να εφαρμοστεί επιτυχώς η BSC σε μία διεύθυνση αποζημιώσεων.

## Βιβλιογραφία

---

### *I. Ελληνική*

- Γούναρης, Σ.** (2012), Μάρκετινγκ υπηρεσιών, Β έκδοση, Αθήνα: Rosilli
- Δεκλερής Μ.** (1989), Διοίκηση Συστημάτων, Αθήνα: Αντ.Ν. Σάκκουλα
- Θερίου Ν.** (2005), Στρατηγική διοίκηση επιχειρήσεων, 2<sup>η</sup> έκδοση, Αθήνα: Κριτική
- Kaplan R & Norton D,** (1996), «Ισορροπημένη κάρτα επιδόσεων – Η μετάφραση της στρατηγικής σε δράση», Θεσσαλονίκη : Επίκεντρο
- Μπουραντάς Δ.** (2005), Ηγεσία: Ο δρόμος της διαρκούς επιτυχίας, Αθήνα: Κριτική
- Μπουραντάς Δ.** (2001), Μάνατζμεντ: Θεωρητικό υπόβαθρο & Σύγχρονες πρακτικές, Αθήνα: Μπένου
- Νόμος 2496/97 ΦΕΚ Α 87.** «Ασφαλιστική σύμβαση, τροποποιήσεις της νομοθεσίας για την ιδιωτική ασφάλιση και άλλες διατάξεις»
- Νομοθετικό διάταγμα 400/1970 ΦΕΚ Α 10/15** « Περί ιδιωτικής επιχείρησης ασφαλίσεων»
- Νόμος 489/1976 ΦΕΚ Α 331** « Περί υποχρεωτικής ασφαλίσεως των εξ ατυχημάτων αυτοκινήτων αστικής ευθύνης»
- Νόμος 3867/2010** «Εποπτεία ιδιωτικής ασφάλισης, σύσταση εγγυητικού κεφαλαίου ιδιωτικής ασφάλισης ζωής και άλλες διατάξεις αρμοδιότητας του Υπουργείου Οικονομικών»
- Παπαδάκης Β.** (2007), Στρατηγική των επιχειρήσεων: Ελληνική & διεθνής εμπειρία, Τόμος Α: Θεωρία, Αθήνα: Μπένου
- Παπούλιας Δ.** (1999), Η Στρατηγική Διοίκηση Επιχειρήσεων και Αλλαγών, Αθήνα
- Παπούλιας Δ,** (1997), Επιχειρησιακή έρευνα, Αθήνα
- Σταθακόπουλος Β.** (2001), Μέθοδοι έρευνας αγοράς, Αθήνα: Σταμούλης
- Σίμιτσεκ Π.,** (1997). Τι είναι ασφάλιση. Αθήνα: Κάκτος
- Τζελέπογλου Ρ,** (2006), Η μέθοδος Balanced scorecard: Δυνατότητες και προϋποθέσεις επιτυχίας, Πανεπιστήμιο Μακεδονίας
- Τριάντος Ν & Βαφειάδου Π.** (2012), Αποζημίωση από τροχαία ατυχήματα, Αθήνα: Νομική Βιβλιοθήκη

## **II. Ξενόγλωσση**

**Accenture**,(2012),“Claims at a crossroads : Accenture Claims Transformation Services”, p 1-20

[http://www.accenture.com/us-en/blogs/accenture-blog-on-insurance/Media/Claims\\_at\\_a\\_Crossroads\\_ACN\\_Claims\\_Transformation\\_Services.pdf](http://www.accenture.com/us-en/blogs/accenture-blog-on-insurance/Media/Claims_at_a_Crossroads_ACN_Claims_Transformation_Services.pdf)

**Accenture**, (2008), “Rethinking claims : Achieving high performance in the insurance industry through claims transformation”, p 1–16

[http://www.accenture.com/us-en/blogs/accenture-blog-on-insurance/Media/Rethinking\\_Claims-Achieving\\_High\\_Performance\\_in\\_the\\_Insurance\\_Industry\\_through\\_Claims\\_Transformation.pdf](http://www.accenture.com/us-en/blogs/accenture-blog-on-insurance/Media/Rethinking_Claims-Achieving_High_Performance_in_the_Insurance_Industry_through_Claims_Transformation.pdf)

**Anagnostopoulos K.** , (2010), “Strategic plan in a Greek Manufacturing Company: A balanced scorecard and strategy map implementation”, International Journal of Business and Management, Vol 5, No, 2, p 12 - 25

**Aryanezhad M, Najafi E & Farkoush S**, (2011), “A BSC – DEA approach to measure the relative efficiency of service industry : A case study of banking sector”, International Journal of Industrial engineering Computations, p 273-282

**Chandler A.** (1962), “Strategy & Structure: Chapters in the History of American Industrial enterprise”, MIT Press

**Deloitte**, (2011), “Driving operational excellence in claims management”, p 3 – 17

[http://www.deloitte.com/assets/DcomUnitedStates/Local%20Assets/Documents/FSI/US\\_FSI\\_DrivingOperationalExcellenceInClaimsManagement\\_022311.pdf](http://www.deloitte.com/assets/DcomUnitedStates/Local%20Assets/Documents/FSI/US_FSI_DrivingOperationalExcellenceInClaimsManagement_022311.pdf)

**Epstein M & Manzoni J.F.**, (1998), “Implementing corporate strategy: From Tableaux de Bord to Balanced Scorecard”, European Management Journal, Vol 16, No 2, p 190 - 203

**Kald M & Nilsson F**, (2000), “Performance measurement at Nordic companies”, European Management Journal, Vol 18, No. 1 , p 113 -127

**Kaplan R & Norton D**, (2007), “Using the balanced scorecard as a strategic management system”, Harvard Business Review, p 2 – 14

**Kasturi R.**, (2006), “Performance management in insurance corporation”, Journal of Business Administration Online, Vol 5, No 1

- Kordnaeij A, Salamasi M & Fruzande S.**, (2011), “Evaluation of strategies implementation with BSC approach in Iranian insurance firms (Case study : Rayan – Saypa), European Journal of Scientific Research, Vol 57, No 2, p 265 - 274
- Makris K**, (1996), “The history of private insurance in Greece”, National Insurance Publications, Athens
- Mintzberg H.** (1987), “The strategy concept I: Five Ps for strategy”, California Management Review, Fall, pp 11-24
- Niven P**, (2005), “Driving focus and Alignment with the Balanced Scorecard-Why organizations need a Balanced Scorecard”, *The journal of quality and Participation*, p 1-7
- Οδηγία 2009/13/EC (Solvency II)**  
[http://www.deloitte.com/view/en\\_ie/ie/4d5d5fc13231a210VgnVCM200000bb42f00aRCRD.htm](http://www.deloitte.com/view/en_ie/ie/4d5d5fc13231a210VgnVCM200000bb42f00aRCRD.htm)
- OECD**, (2004), “Guidelines for good practice for insurance claim management”, Directorate for financial and enterprise affairs, p 2 – 10  
<http://www.oecd.org/daf/fin/insurance/33964905.pdf>
- Oztaysi B & Ronay Ak**, “Performance measurement of insurance companies using balanced scorecard and ANP”
- Papalexandris A, Ioannou G & Prastacos G.**, (2004), “ Implementing the Balanced Scorecard in Greece : a software firm’s experience”, Long Range Planning, Vol 37, p 351 - 366
- Porter M.** (1985), *Competitive Advantage: Creating & Sustaining Superior Performance*, New York: Free Press
- Porter M.** (1980), *Competitive Strategy*, New York: Free Press
- Porter M.** (1980), “The Competitive Advantage of Nations”, The Free Press, p89
- Porter M.** (1996), “What is Strategy?” Harvard Business Review, pp61-78
- Saghaei A & Ghasemi R**, (2009), “Using structural equation modeling in casual relationship design for balanced scorecards-Strategic maps”, *Proceedings of World Academy of Science, Engineering and Technology*, vol 37, p 1-8
- Saraiva H**, (2011), *The Balanced Scorecard : The evolution of the concept and its effects on change in Organizational Management*, EBS Review, No 28, p 53 - 66

**Sharma K.R & Bansal R.M**, (2011), Service Quality in insurance sector: A comparative study between Indian and Chinese Customers, Research Journal of Finance and Accounting, Vol 2, No 5

**Shutibhinoyo W.**, (2013), Balanced Scorecard attributes: Key determinant and perceived benefits, Global Journal of Business Research, Vol 7, No2, p 1- 8

**Tsoukatos E**, “The private insurance industry in Greece”, Jel Classification : G22, G23, G28, p 1- 11

**Tsoukatos E & Rand G.**, (2006), “Path analysis of perceived service quality, satisfaction and loyalty in Greek insurance”, Managing Service Quality, Vol. 16 No. 5, 2006 p. 501-519

### III. Ηλεκτρονικές πηγές

[www.eaee.gr](http://www.eaee.gr)

[http://www.eaee.gr/cms/index.php?option=com\\_content&view=article&id=289&Itemid=259&lang=el](http://www.eaee.gr/cms/index.php?option=com_content&view=article&id=289&Itemid=259&lang=el)

<http://www.eaee.gr/cms/uploads/AnnualReport2011.pdf>

[http://el.wikipedia.org/wiki/%CE%9A%CF%8E%CE%B4%CE%B9%CE%BA%CE%B1%CF%82\\_%CF%84%CE%BF%CF%85\\_%CE%A7%CE%B1%CE%BC%CE%BF%CF%85%CF%81%CE%B1%CE%BC%CF%80%CE%AF](http://el.wikipedia.org/wiki/%CE%9A%CF%8E%CE%B4%CE%B9%CE%BA%CE%B1%CF%82_%CF%84%CE%BF%CF%85_%CE%A7%CE%B1%CE%BC%CE%BF%CF%85%CF%81%CE%B1%CE%BC%CF%80%CE%AF)



# Παράρτημα I

## Έρευνα Πεδίου Ικανοποίησης και Ποιότητας Υπηρεσιών στις Ασφαλιστικές Εταιρείες

---

### 1. Στόχος της έρευνας

Στόχος της έρευνας είναι η διερεύνηση των συντελεστών που συνδράμουν στην ανάδειξη της ποιότητας στην παροχή υπηρεσιών ασφαλιστικής εταιρείας χερσαίων οχημάτων και η ποσοτικοποίηση του επιπέδου ικανοποίησης τους. Η έρευνα κυρίως στοχεύει στην ικανοποίηση των πελατών από το τμήμα αποζημιώσεων. Ειδικότερα δίνεται η δυνατότητα διερεύνησης των συνθηκών βάση των οποίων επιλέγεται μια ασφαλιστική εταιρεία, αλλά και τα επίπεδα ικανοποίησης που απολαμβάνει ο πελάτης με βάση τις υπηρεσίες που αγοράζει.

### 2. Μεθοδολογία

*Πληθυσμός:* αποτελείται από όλους τους πελάτες της εταιρείας που έχουν απευθυνθεί στο τμήμα αποζημιώσεων.

*Μονάδα δειγματοληψίας:* καθορίζεται στα άτομα που έχουν απευθυνθεί στο τμήμα αποζημιώσεων το τελευταίο ένα έτος.

*Μέθοδος δειγματοληψίας:* θα εφαρμοστεί η μέθοδος του στρωματοποιημένου δείγματος. Σε πρώτο στάδιο θα δημιουργηθούν ομοειδής μονάδες (strata) για κάθε μια γεωγραφική περιφέρεια και στη συνέχεια θα επιλέγει τυχαίο δείγμα από κάθε μια ομάδα.

*Χρόνος διεξαγωγής:* Προτιμότερη είναι η διεξαγωγή της έρευνας με τη μέθοδο της προσωπικής συνέντευξης βάσει δομημένου ερωτηματολογίου. Παράλληλα συνετότερη επιλογή είναι οι τηλεφωνικές συνεντεύξεις να γίνονται τις απογευματινές ώρες 18:00- 21:00 με σκοπό να μην ενοχλείται ο ερωτώμενος τις ώρες εργασίας του.

**Δειγματοληπτική Έρευνα Ικανοποίησης και Ποιότητας Υπηρεσιών  
στις Ασφαλιστικές Εταιρείες**

*Μάρτιος 2013*

Η συμπλήρωση του ερωτηματολογίου μπορεί και πρέπει να γίνει σε λίγα λεπτά χωρίς προσφυγή σε ποσοτικά στοιχεία. Οι απαντήσεις σας τηρούνται **αυστηρώς απόρρητες** και χρησιμοποιούνται μόνο για την κατάρτιση των συνολικών αποτελεσμάτων.

**1. Παρακαλώ αξιολογήστε πόσο σημαντικό θεωρείται κάθε ένα από τους παρακάτω λόγους στην επιλογή της ασφαλιστικής εταιρείας με την οποία συνεργάζεστε;**

(Σημειώστε με ένα  το επίπεδο σημαντικότητας σε κάθε ένα από τους παρακάτω λόγους)

		Καθόλου σημαντικός	Λίγο σημαντικός	Ούτε λίγο / ούτε πολύ σημαντικός	Σημαντικός	Πολύ σημαντικός
1.1	Η φήμη της εταιρείας	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1.2	Το οικονομικό μέγεθος της εταιρείας	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1.3	Πλούσια γκάμα ασφαλιστικών προϊόντων	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1.4	Η προσιτή τιμή των προϊόντων	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1.5	Το επίπεδο εξυπηρέτησης πελατών	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1.6	Απλοί και κατανοητοί οροί & προϋποθέσεις στα ασφαλιστήρια συμβόλαια	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1.7	Η πρόσβαση στην εταιρεία	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1.8	Το ωράριο λειτουργίας	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1.9	Η κτιριακή εγκατάσταση	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1.10	Τα έντυπα της εταιρείας	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1.11	Η ταχύτητα έκδοσης συμβολαίων	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1.12	Η ταχύτητα αποζημίωσης	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1.13	Το προσωπικό της εταιρείας	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1.14	Η ευκολία επικοινωνίας με την εταιρεία (φαξ, email, τηλεφωνικό κέντρο κ.τ.λ.)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1.15	Απλές διαδικασίες έκδοσης & αποζημίωσης	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1.16	Η ύπαρξη πιστοποιητικού διασφάλισης ποιότητας κατά ISO	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**2. Όταν απευθυνθήκατε στην εταιρεία με την οποία συνεργάζεστε για να δηλώσετε ατύχημα παρακαλώ σημειώστε πόσο ικανοποιημένος μείνατε:**

**2.1 από το τηλεφωνικό κέντρο / φαξ / e-mail σχετικά με:**

(Σημειώστε με ένα  το βαθμό ικανοποίησης σε κάθε μία από τις παρακάτω παραμέτρους)

		Καθόλου ικανοποιημένος	Λίγο Ικανοποιημένος	Ούτε λίγο / ούτε πολύ Ικανοποιημένος	Ικανοποιημένος	Πολύ Ικανοποιημένος
2.1.1	την ποιότητα των πληροφοριών	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.1.2	την προθυμία των υπαλλήλων για εξυπηρέτηση	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.1.3	το χρόνο αναμονής	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.1.4	την ταχύτητα με την οποία μεταβιβάστηκε το αίτημα σας στο αρμόδιο τμήμα	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**2.2. από την εμπειρία με το προσωπικό επαφής σχετικά με:**

(Σημειώστε με ένα  το βαθμό ικανοποίησης σε κάθε μία από τις παρακάτω παραμέτρους)

		Καθόλου ικανοποιημένος	Λίγο Ικανοποιημένος	Ούτε λίγο / ούτε πολύ Ικανοποιημένος	Ικανοποιημένος	Πολύ Ικανοποιημένος
2.2.1	την προθυμία εξυπηρέτησης από τον υπάλληλο	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.2.2	την ευγένεια υπαλλήλων	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.2.3	το επίπεδο γνώσεων υπαλλήλων	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.2.4	την καθοδήγηση από το προσωπικό	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.2.5	την εμφάνιση	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**2.3. από τα έντυπα αποζημίωσης:**

(Σημειώστε με ένα  το βαθμό ικανοποίησης σε κάθε μία από τις παρακάτω παραμέτρους)

Καθόλου ικανοποιημένος	Λίγο Ικανοποιημένος	Ούτε λίγο / ούτε πολύ Ικανοποιημένος	Ικανοποιημένος	Πολύ Ικανοποιημένος	Δεν έχει ολοκληρωθεί η διαδικασία
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**2.4. από τον χρόνο αποζημίωσης:**

(Σημειώστε με ένα  το βαθμό ικανοποίησης σε κάθε μία από τις παρακάτω παραμέτρους)

Καθόλου ικανοποιημένος	Λίγο Ικανοποιημένος	Ούτε λίγο / ούτε πολύ Ικανοποιημένος	Ικανοποιημένος	Πολύ Ικανοποιημένος	Δεν έχει ολοκληρωθεί η διαδικασία
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**2.5 από την πρόσβαση στα γραφεία σχετικά με:**

(Σημειώστε με ένα  το βαθμό ικανοποίησης σε κάθε μία από τις παρακάτω παραμέτρους)

		Καθόλου ικανοποιημένος	Λίγο Ικανοποιημένος	Ούτε λίγο / ούτε πολύ Ικανοποιημένος	Πολύ Ικανοποιημένος	Πολύ Ικανοποιημένος
2.5.1	το ωράριο εξυπηρέτησης πελατών	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.5.2	την πρόσβαση με ΜΜΜ	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.5.3	τους χώρους υποδοχής	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**3 το αίτημα προς αποζημίωση αφορούσε:**

(Σημειώστε με ένα  το βαθμό ικανοποίησης σε κάθε μία από τις παρακάτω παραμέτρους)

Υλικές Ζημίες	Υλικές ζημίες & Σωματικές Βλάβες
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

4. Με βάση την εμπειρία συνεργασίας σας με το τμήμα αποζημιώσεων της εταιρείας **θα συστήνατε την εταιρεία** σε συγγενείς, φίλους, συνεργάτες κ.α:

Ναι

Όχι

Δεν ξέρω / Δεν απαντώ

5. **Συνολικά** με βάση την μέχρι τώρα εμπειρία σας με την εταιρεία με την οποία συνεργάζεστε παρακαλώ σημειώστε **πόσο ικανοποιημένος μείνατε από το προϊόν που έχετε αγοράσει** σχετικά με:

(Σημειώστε με ένα  το βαθμό ικανοποίησης σε κάθε μία από τις παρακάτω παραμέτρους)

		Καθόλου ικανοποιημένος	Λίγο ικανοποιημένος	Ούτε λίγο / ούτε πολύ ικανοποιημένος	Ικανοποιημένος	Πολύ ικανοποιημένος
5.1	το κόστος	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5.2	τους όροι καλύψεων και προϋποθέσεις	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5.3	την γκάμα προϊόντων	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5.4	την εξυπηρέτηση από το τμήμα αποζημιώσεων	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

6. Πέραν της ασφάλειας αυτοκινήτου έχετε επιλέξει από την ίδια εταιρεία και κάποιον άλλο τύπο προϊόντος

Ζωή - Υγεία

Περιουσία

Δεν διαθέτω άλλο ασφαλιστήριο

*Σας ευχαριστούμε που δεχτήκατε να συνεργαστείτε μαζί μας σε αυτή την έρευνα με σκοπό την διερεύνηση της ικανοποίησης των πελατών από την ποιότητα των ασφαλιστικών υπηρεσιών.*

Θα σας παρακαλούσαμε στη συνέχεια του ερωτηματολογίου να συμπληρώσετε τα παρακάτω **δημογραφικά στοιχεία**. Τα στοιχεία αυτά θα χρησιμοποιηθούν **αποκλειστικά για λόγους στατιστικής επεξεργασίας** των αποτελεσμάτων και εξαγωγής γενικών συμπερασμάτων:

## Δημογραφικά Χαρακτηριστικά

### 7. Φύλο

(Σημειώστε με ένα )

Ανδρας

Γυναίκα

### 8. Παρούσα Επαγγελματική Κατάσταση

(Σημειώστε με ένα )

Δημόσιος Υπάλληλος

Ιδιωτικός Υπάλληλος πλήρους απασχόλησης

Ιδιωτικός Υπάλληλος μερικής απασχόλησης

Ελεύθερος επαγγελματίας / Ιδιοκτήτης εταιρείας

Δεν εργάζομαι

### 9. Μορφωτικό Επίπεδο

(Σημειώστε με ένα )

Απόφοιτος υποχρεωτικής εκπαίδευσης

Απόφοιτος Λυκείου

Απόφοιτος ΑΕΙ / ΤΕΙ

Μεταπτυχιακό / Διδακτορικό

### 10. Μέσες ετήσιες αποδοχές

(Σημειώστε με ένα )

< €12.000

€12.001 έως €25.000

€25.001 έως €50.000

> €50.001

Δεν ξέρω / Δεν Απαντώ

## Πίνακας κωδικοποίησης

Συνήθως οι εταιρείες που διεξάγουν έρευνες πεδίου για την ανάλυση των αποτελεσμάτων χρησιμοποιούν SPSS. Παρακάτω υποδεικνύεται ένας ενδεικτικός τρόπος κωδικοποίησης των δεδομένων:

Αριθμός ερώτησης	Μεταβλητή	Ερώτηση	Κωδικοποίηση
1	1Q1	Λόγος επιλογής: φήμη της εταιρείας	1: καθόλου σημαντικός 2:λίγο σημαντικός 3: ούτε λίγο / ούτε πολύ σημαντικός 4: σημαντικός 5: πολύ σημαντικός
1	1Q2	Λόγος επιλογής: οικονομικό μέγεθος της εταιρείας	1: καθόλου σημαντικός 2:λίγο σημαντικός 3: ούτε λίγο / ούτε πολύ σημαντικός 4: σημαντικός 5: πολύ σημαντικός
1	1Q3	Λόγος επιλογής: πλούσια γκάμα ασφαλιστικών προϊόντων	1: καθόλου σημαντικός 2:λίγο σημαντικός 3: ούτε λίγο / ούτε πολύ σημαντικός 4: σημαντικός 5: πολύ σημαντικός
1	1Q4	Λόγος επιλογής: προσιτή τιμή των προϊόντων	1: καθόλου σημαντικός 2:λίγο σημαντικός 3: ούτε λίγο / ούτε πολύ σημαντικός 4: σημαντικός 5: πολύ σημαντικός
1	1Q5	Λόγος επιλογής: επίπεδο εξυπηρέτησης πελατών	1: καθόλου σημαντικός 2:λίγο σημαντικός 3: ούτε λίγο / ούτε πολύ σημαντικός 4: σημαντικός 5: πολύ σημαντικός
1	1Q6	Λόγος επιλογής: απλοί και κατανοητοί οροί & προϋποθέσεις στα ασφαλιστ. συμβόλαια	1: καθόλου σημαντικός 2:λίγο σημαντικός 3: ούτε λίγο / ούτε πολύ σημαντικός 4: σημαντικός 5: πολύ σημαντικός
1	1Q7	Λόγος επιλογής: πρόσβαση στην εταιρεία	1: καθόλου σημαντικός 2:λίγο σημαντικός 3: ούτε λίγο / ούτε πολύ σημαντικός 4: σημαντικός 5: πολύ σημαντικός
1	1Q8	Λόγος επιλογής: ωράριο λειτουργίας	1: καθόλου σημαντικός 2:λίγο σημαντικός 3: ούτε λίγο / ούτε πολύ σημαντικός 4: σημαντικός 5: πολύ σημαντικός
1	1Q9	Λόγος επιλογής: κτιριακή εγκατάσταση	1: καθόλου σημαντικός 2:λίγο σημαντικός 3: ούτε λίγο / ούτε πολύ σημαντικός 4: σημαντικός 5: πολύ σημαντικός

1	1Q10	Λόγος επιλογής: έντυπα της εταιρείας	1: καθόλου σημαντικός 2:λίγο σημαντικός 3: ούτε λίγο / ούτε πολύ σημαντικός 4: σημαντικός 5: πολύ σημαντικός
1	1Q11	Λόγος επιλογής: ταχύτητα έκδοσης συμβολαίων	1: καθόλου σημαντικός 2:λίγο σημαντικός 3: ούτε λίγο / ούτε πολύ σημαντικός 4: σημαντικός 5: πολύ σημαντικός
1	1Q12	Λόγος επιλογής: ταχύτητα αποζημίωσης	1: καθόλου σημαντικός 2:λίγο σημαντικός 3: ούτε λίγο / ούτε πολύ σημαντικός 4: σημαντικός 5: πολύ σημαντικός
1	1Q13	Λόγος επιλογής: προσωπικό της εταιρείας	1: καθόλου σημαντικός 2:λίγο σημαντικός 3: ούτε λίγο / ούτε πολύ σημαντικός 4: σημαντικός 5: πολύ σημαντικός
1	1Q14	Λόγος επιλογής: ευκολία επικοινωνίας με την εταιρεία (φαξ, email, τηλεφωνικό κέντρο κτλ)	1: καθόλου σημαντικός 2:λίγο σημαντικός 3: ούτε λίγο / ούτε πολύ σημαντικός 4: σημαντικός 5: πολύ σημαντικός
1	1Q15	Λόγος επιλογής: απλές διαδικασίες έκδοσης & αποζημίωσης	1: καθόλου σημαντικός 2:λίγο σημαντικός 3: ούτε λίγο / ούτε πολύ σημαντικός 4: σημαντικός 5: πολύ σημαντικός
1	1Q16	Λόγος επιλογής: ύπαρξη πιστοποιητικού διασφάλισης ποιότητας κατά ISO	1: καθόλου σημαντικός 2:λίγο σημαντικός 3: ούτε λίγο / ούτε πολύ σημαντικός 4: σημαντικός 5: πολύ σημαντικός
2.1	2.1Q1	Ικανοποίηση - Τηλ. κέντρο / Φαξ / email: ποιότητα πληροφοριών	1: καθόλου ικανοποιημένος 2:λίγο ικανοποιημένος 3: ούτε λίγο / ούτε πολύ ικανοποιημένος 4: ικανοποιημένος 5: πολύ ικανοποιημένος
2.1	2.1Q2	Ικανοποίηση - Τηλ. κέντρο / Φαξ / email: προθυμία υπαλλήλων για εξυπηρέτηση	1: καθόλου ικανοποιημένος 2:λίγο ικανοποιημένος 3: ούτε λίγο / ούτε πολύ ικανοποιημένος 4: ικανοποιημένος 5: πολύ ικανοποιημένος
2.1	2.1Q3	Ικανοποίηση - Τηλ. κέντρο / Φαξ / email: χρόνος αναμονής	1: καθόλου ικανοποιημένος 2:λίγο ικανοποιημένος 3: ούτε λίγο / ούτε πολύ ικανοποιημένος 4: ικανοποιημένος 5: πολύ ικανοποιημένος



2.1	2.1Q4	Ικανοποίηση - Τηλ. κέντρο / Φαξ / email: ταχύτητα με την οποία μεταβιβάστηκε το αίτημα στο αρμόδιο τμήμα	1: καθόλου ικανοποιημένος 2:λίγο ικανοποιημένος 3: ούτε λίγο / ούτε πολύ ικανοποιημένος 4: ικανοποιημένος 5: πολύ ικανοποιημένος
2.2	2.2Q1	Ικανοποίηση - Προσωπικό επαφής: προθυμία εξυπηρέτησης από τον υπάλληλο	1: καθόλου ικανοποιημένος 2:λίγο ικανοποιημένος 3: ούτε λίγο / ούτε πολύ ικανοποιημένος 4: ικανοποιημένος 5: πολύ ικανοποιημένος
2.2	2.2Q2	Ικανοποίηση - Προσωπικό επαφής: ευγένεια υπαλλήλων	1: καθόλου ικανοποιημένος 2:λίγο ικανοποιημένος 3: ούτε λίγο / ούτε πολύ ικανοποιημένος 4: ικανοποιημένος 5: πολύ ικανοποιημένος
2.2	2.2Q3	Ικανοποίηση - Προσωπικό επαφής: επίπεδο γνώσεων υπαλλήλων	1: καθόλου ικανοποιημένος 2:λίγο ικανοποιημένος 3: ούτε λίγο / ούτε πολύ ικανοποιημένος 4: ικανοποιημένος 5: πολύ ικανοποιημένος
2.2	2.3Q4	Ικανοποίηση - Προσωπικό επαφής: καθοδήγηση από το προσωπικό	1: καθόλου ικανοποιημένος 2:λίγο ικανοποιημένος 3: ούτε λίγο / ούτε πολύ ικανοποιημένος 4: ικανοποιημένος 5: πολύ ικανοποιημένος
2.2	2.2Q5	Ικανοποίηση - Προσωπικό επαφής: εμφάνιση	1: καθόλου ικανοποιημένος 2:λίγο ικανοποιημένος 3: ούτε λίγο / ούτε πολύ ικανοποιημένος 4: ικανοποιημένος 5: πολύ ικανοποιημένος
2.3	2.3Q	Ικανοποίηση - Έντυπα αποζημίωσης	1: καθόλου ικανοποιημένος 2:λίγο ικανοποιημένος 3: ούτε λίγο / ούτε πολύ ικανοποιημένος 4: ικανοποιημένος 5: πολύ ικανοποιημένος 9: δεν έχει ολοκληρωθεί η διαδικασία
2.4	2.4Q	Ικανοποίηση – Χρόνος αποζημίωσης	1: καθόλου ικανοποιημένος 2:λίγο ικανοποιημένος 3: ούτε λίγο / ούτε πολύ ικανοποιημένος 4: ικανοποιημένος 5: πολύ ικανοποιημένος 9: δεν έχει ολοκληρωθεί η διαδικασία

2.5	2.5Q1	Ικανοποίηση – Πρόσβαση γραφείων: ωράριο εξυπηρέτησης πελατών	1: καθόλου ικανοποιημένος 2:λίγο ικανοποιημένος 3: ούτε λίγο / ούτε πολύ ικανοποιημένος 4: ικανοποιημένος 5: πολύ ικανοποιημένος
2.5	2.5Q2	Ικανοποίηση – Πρόσβαση γραφείων: πρόσβαση με MMM	1: καθόλου ικανοποιημένος 2:λίγο ικανοποιημένος 3: ούτε λίγο / ούτε πολύ ικανοποιημένος 4: ικανοποιημένος 5: πολύ ικανοποιημένος
2.5	2.5Q3	Ικανοποίηση – Πρόσβαση γραφείων: χώροι υποδοχής	1: καθόλου ικανοποιημένος 2:λίγο ικανοποιημένος 3: ούτε λίγο / ούτε πολύ ικανοποιημένος 4: ικανοποιημένος 5: πολύ ικανοποιημένος
3	3Q	αίτημα προς αποζημίωση για...	1: υλικές ζημιές 2: υλικές ζημιές & σωματικές βλάβες
4	4Q	Σύσταση της εταιρείας	1: ναι 2: όχι 9: δεν ξέρω / δεν απαντώ
5	5Q1	Συνολική ικανοποίηση : κόστος	1: καθόλου ικανοποιημένος 2:λίγο ικανοποιημένος 3: ούτε λίγο / ούτε πολύ ικανοποιημένος 4: ικανοποιημένος 5: πολύ ικανοποιημένος
5	5Q2	Συνολική ικανοποίηση: όροι καλύψεων και προϋποθέσεις	1: καθόλου ικανοποιημένος 2:λίγο ικανοποιημένος 3: ούτε λίγο / ούτε πολύ ικανοποιημένος 4: ικανοποιημένος 5: πολύ ικανοποιημένος
5	5Q3	Συνολική ικανοποίηση: γκάμα προϊόντων	1: καθόλου ικανοποιημένος 2:λίγο ικανοποιημένος 3: ούτε λίγο / ούτε πολύ ικανοποιημένος 4: ικανοποιημένος 5: πολύ ικανοποιημένος
5	5Q4	Συνολική ικανοποίηση: εξυπηρέτηση από το τμήμα αποζημιώσεων	1: καθόλου ικανοποιημένος 2:λίγο ικανοποιημένος 3: ούτε λίγο / ούτε πολύ ικανοποιημένος 4: ικανοποιημένος 5: πολύ ικανοποιημένος

6	6Q	Άλλος τύπος προϊόντος	1: ζωή – υγεία 2: περιουσία 9: δεν διαθέτω άλλο
7	7Q	Δημογραφικά: Φύλο	1: άντρας 2: γυναίκα
8	8Q	Δημογραφικά: Παρούσα επαγγελματική κατάσταση	1: Δημόσιος υπάλληλος 2:Ιδιωτικός πλήρους 3:Ιδιωτικός μερικής 4: Ελεύθερος επαγγελματίας / Ιδιοκτήτης εταιρείας 9:δεν εργάζομαι
9	9Q	Δημογραφικά: Μορφωτικό επίπεδο	1: υποχρεωτική εκπαίδευση 2:Λύκειο 3:ΑΕΙ / ΤΕΙ 4: Μεταπτυχιακό / Διδακτορικό
10	10Q	Δημογραφικά: Μέσες ετήσιες αποδοχές	1: (< € 12000) 2: (€12001 - €25000) 3:(€25001 - 50000) 4: (>50001) 9: δεν ξέρω / δεν απαντώ



## Παράρτημα Β

### Επεξήγηση Δεικτών Μέτρησης

---

#### 1. Ιδία κράτηση Αποζημιώσεων

Ο δείκτης μετρά το μέρος των αποζημιώσεων το οποίο οι ασφαλιστικές επιχειρήσεις αναλαμβάνουν να καταβάλουν στους ασφαλισμένους από δικά τους κεφάλαια, αφού αφαιρεθεί η συμμετοχή των αντασφαλιστών στις αποζημιώσεις.

$$\text{Ιδία Κράτηση Αποζημιώσεων} = \frac{\text{Αποζημιώσεις} - \text{Αποζημιώσεις από αντασφαλιστές}}{\text{Αποζημιώσεις}}$$

#### 2. Δείκτης Ζημιών

Σε αυτό το δείκτη υπολογίζεται η αναλογία των αποζημιώσεων τις οποίες καταβάλλει μία ασφαλιστική επιχείρηση εντός μίας χρονιάς ως ποσοστό επί των αντιστοίχων ασφαλιστρών και δικαιωμάτων συμβολαίων.

$$\text{Δείκτης Ζημιών} = \frac{\text{Πληρ. ζημιές} + \text{Διαφορά εκκρεμών ζημιών (τέλος έτους - αρχή έτους)}}{\text{Εγγ. ασφάλιστρα} + \Delta. \Sigma. + \text{Διαφορά ΑΜΔΑ (αρχή έτους - τέλος έτους)}}$$

#### 3. Δείκτης ζημιών επί Ιδίας κράτησης

Ο αριθμοδείκτης δείχνει κατά πόσο επαρκεί η Ιδία κράτηση των ασφαλιστικών επιχειρήσεων (όταν έχει αφαιρεθεί η συμμετοχή των αντασφαλιστών) επί των ασφαλιστρών για να καλύψει το μέρος εκείνο των αποζημιώσεων που τους αναλογεί (αφού αφαιρεθεί η συμμετοχή των αντασφαλιστών).

$$\text{Δείκτης Ζημιών επί Ιδίας Κράτησης} = \frac{\text{Ιδία Κράτηση Αποζημιώσεων}}{\text{Ιδία Κράτηση Ασφαλιστρών}}$$

#### 4. Ποσοστό εκκρεμών ζημιών

Με αυτό το δείκτη, μπορεί να εκτιμηθεί το ποσοστό των εκκρεμών αποζημιώσεων τέλους χρήσεως ως αναλογία επί των συνολικών αποζημιώσεων του έτους.

$$\text{Ποσοστό Εκκρεμών Ζημιών} = \frac{\text{Εκκρεμείς Ζημιές τέλους έτους}}{\text{Πληρωθείσες ζημιές} + \text{Διαφορά εκκρεμών ζημιών έτους}}$$

## 5. Ποσοστό Ιδίας κράτησης εκκρεμών ζημιών

Σε συνέχεια του δείκτη δ, αυτός ο δείκτης εκτιμά το ποσοστό των εκκρεμών αποζημιώσεων αφού αφαιρεθεί η αναλογία των αντασφαλιστών.

$$\text{Ποσοστιαία Ιδίας Κράτησης Εκκρεμών Ζημιών} = \frac{\text{Ιδία Κράτηση Εκκρεμών Ζημιών}}{\text{Ιδία Κράτηση}}$$

## 6. Κόστος εξόδων ανά φάκελο

Ο δείκτης αυτός εκτιμά τα έξοδα που αφορούν τον φάκελο ζημίας, όπως η αμοιβή για κάθε πραγματογνωμοσύνη είτε υλικών ζημιών είτε σωματικών βλαβών και γενικότερα κάθε έξοδο που μπορεί να γίνει από την εταιρεία για κάθε φάκελο.

## 7. Ποσοστό παραπόνων & Ποσοστό ικανοποίησης πελατών

Εδώ εκτιμάται συνήθως με την χρήση ερωτηματολογίου οι δύο αυτές διαστάσεις που αφορούν τους πελάτες σχετικά με την εξυπηρέτηση που έλαβαν από την εταιρεία.

## 8. Μέσος όρος κύκλου ζωής των ζημιών

Εδώ εκτιμάται ο χρόνος που μεσολαβεί από την αναγγελία της ζημίας μέχρι και την αποζημίωση της.

## 9. Αριθμός ζημιών που κατέληξαν σε δικαστική διαμάχη

Ο δείκτης αυτός εκτιμά τον αριθμό των ζημιών που οδηγούνται στα δικαστήρια.

## 10. Δείκτης Ικανοποίησης ανθρωπίνου δυναμικού

Εδώ πάλι με την χρήση εξειδικευμένων ερωτηματολογίων αποτιμάται η ικανοποίηση των εργαζομένων από την εργασία τους.

## 11. Ώρες εκπαίδευσης προσωπικού

Οι ώρες που έχουν δαπανηθεί για την εκπαίδευση του προσωπικού.

## 12. Ποσοστό χρήσης τεχνολογίας ανά φάκελο ζημίας

Εδώ εκτιμάται σε ποιο βαθμό έχει διεισδύσει η τεχνολογία στην διαδικασία αποζημίωσης.

