



**ΑΝΟΙΚΤΟ
ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ
ΚΥΠΡΟΥ**

**ΣΧΟΛΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ
ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ**

**ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΣΠΟΥΔΩΝ
«Διοίκηση Επιχειρήσεων (MBA)»**

ΔΙΑΤΡΙΒΗ ΕΠΙΠΕΔΟΥ ΜΑΣΤΕΡ

**Ανάπτυξη Σχεδίου Μάρκετινγκ για
την Επιχείρηση Ε.Ν. ΜΑΝΟΣ Ε.Π.Ε.**

Κλείτος Ματθαίου

Επιβλέπων Καθηγητής
Θωμάς Φωτιάδης

Θεσσαλονίκη, Μάιος, 2019

Ανοικτό Πανεπιστήμιο Κύπρου

Σχολή Οικονομικών Επιστημών & Διοίκησης

Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα Σπουδών
*Μεταπτυχιακό στην Οργάνωση & Διοίκηση Επιχειρήσεων
(MBA)*

Μεταπτυχιακή Διατριβή



Ανάπτυξη Σχεδίου Μάρκετινγκ για
την Επιχείρηση E.N. ΜΑΝΟΣ Ε.Π.Ε.

Κλείτος Ματθαίου

Επιβλέπων Καθηγητής
Θωμάς Φωτιάδης

Μάιος 2019

Ανοικτό Πανεπιστήμιο Κύπρου

Σχολή Οικονομικών Επιστημών & Διοίκησης

Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα Σπουδών

***Μεταπτυχιακό στην Οργάνωση & Διοίκηση Επιχειρήσεων
(MBA)***

Μεταπτυχιακή Διατριβή

**Ανάπτυξη Σχεδίου Μάρκετινγκ για
την Επιχείρηση E.N. ΜΑΝΟΣ Ε.Π.Ε.**

Κλείτος Ματθαίου

**Επιβλέπων Καθηγητής
Θωμάς Φωτιάδης**

Η παρούσα μεταπτυχιακή διατριβή υποβλήθηκε προς μερική εκπλήρωση των απαιτήσεων για απόκτηση μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών στην Οργάνωση & Διοίκηση Επιχειρήσεων από τη Σχολή Οικονομικών Επιστημών & Διοίκησης του Ανοικτού Πανεπιστημίου Κύπρου.

Μάιος 2019

Περίληψη

Στη συγκεκριμένη μεταπτυχιακή διατριβή γίνεται μία προσπάθεια δημιουργίας ενός οδικού χάρτη, ο οποίος θα καθοδηγήσει την εξεταζόμενη επιχείρηση στην επίτευξη των στόχων της. Ο οδικός χάρτης έχει τη μορφή σχεδίου μάρκετινγκ το οποίο είναι αυστηρά καθορισμένο, ρεαλιστικό και κοστολογημένο, προκειμένου να είναι άμεσα υλοποιήσιμο.

Οι παράγοντες που καθιστούν την παρούσα μελέτη πρωτότυπη σχετίζονται με την ίδια την επιχείρηση αλλά και τον κλάδο στον οποίο δραστηριοποιείται. Ειδικότερα, η επιχείρηση δραστηριοποιείται στον κλάδο των πραγματογνωμόνων περιουσίας, με δίκτυο γραφείων τόσο στην Ελλάδα όσο και στην Κύπρο, κατέχοντας μία από τις ηγετικές θέσεις. Παρέχει βιομηχανικές υπηρεσίες συμβούλευσης και απευθύνεται αποκλειστικά σε βιομηχανικούς καταναλωτές. Ο συγκεκριμένος τεχνοκρατικός κλάδος παραμένει αχαρτογράφητος και συνεπώς υπάρχει πρόσφορο έδαφος για μελέτη. Όσον αφορά την ίδια την επιχείρηση, αυτή είναι η πρώτη απόπειρα σύστασης ενός στρατηγικού σχεδίου μάρκετινγκ. Παράλληλα, η σύσταση σχεδίου στην παρούσα φάση είναι επιτακτική καθώς είναι η κατάλληλη στιγμή μάχης για να ανακτήσει η επιχείρηση την ηγετική της θέση στον κλάδο μετά από μία περίοδο ύφεσης.

Μέσα από τη διάρθρωση της μελέτης πραγματοποιούνται διάφορα επίπεδα αναλύσεων του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης, προκειμένου να δοθούν απαντήσεις για τις βέλτιστες στρατηγικές, τα προγράμματα δράσης και το κατάλληλο μείγμα μάρκετινγκ. Οι προτεινόμενες δράσεις κοστολογούνται αλλά και καταχωρούνται σε χρονοδιάγραμμα εξυπηρετώντας συγκεκριμένους στόχους, ενώ συντάσσεται σχεδιασμός έκτακτης ανάγκης προς αντιμετώπιση εγκυμονούντων κινδύνων.

Συνοψίζοντας, από την ανάλυση προκύπτει ότι η στρατηγική διαφοροποίησης είναι η καταλληλότερη για να βοηθήσει την επιχείρηση να πετύχει τους στόχους της. Οι δυνάμεις της επιχείρησης μπορούν να λειτουργήσουν καταλυτικά στον κλάδο και να της επιτρέψουν να διαφοροποιηθεί από τους ανταγωνιστές της, ως προς το επίπεδο βιομηχανικών υπηρεσιών που παρέχει στους πελάτες της. Η έννοια διαφοροποίηση θα διαχυθεί σε όλα τα επίπεδα της επιχείρησης, παίρνοντας τη μορφή συγκεκριμένων και κοστολογημένων προγραμμάτων δράσης, ώστε όλα τα τμήματα της επιχείρησης να λειτουργούν συντονισμένα προς την ίδια κατεύθυνση.

Summary

In this master dissertation, an attempt is made to create a road map that will guide the business under study to achieve its goals. This road map has the form of a marketing plan that is strictly defined, realistic and valuated in order to be directly implemented.

The factors that make this study distinct are related to the business itself, in addition to the industry in which it operates. In particular, the business is active in the field of property surveyors, with a network of offices in Greece and Cyprus, holding one of the leading positions. It provides business consulting services and is addressed exclusively to business consumers. This particular technocratic industry remains uncharted and thus offers significant opportunities for study. As far as the business itself is concerned, this is the first attempt to set up a strategic marketing plan. At the same time, designing a marketing plan at this stage is vital as it is the right moment for the business to battle in order to regain its leading position in the industry after a period of recession.

Through the structure of the study, various levels of analysis of the business's internal and external environment are conducted to provide answers for optimal strategies, action plans and the suitable marketing mix. The actions proposed are valuated and time confined to serve specific objectives, while contingency planning is prepared to address contingent risks.

To summarize, the analysis shows that the differentiation strategy is the optimal to help the business achieve its goals. Business's strengths can have catalysed effects in the industry and allow to differentiate itself from its competitors in terms of the level of business services it provides to its customers. The concept of differentiation will be diffused at all levels of the company, taking the form of specific and valuated action plans, so that all parts of the business operate in the same direction.

Ευχαριστίες

Η μεταπτυχιακή διατριβή είναι αφιερωμένη στη σύζυγό μου Βασιλεία και στο γιο μου Ματθαίο, ως ένα ελάχιστο ευχαριστώ για τη διαρκή και ουσιαστική στήριξή τους καθόλη τη διάρκεια του μεταπτυχιακού προγράμματος.

Επίσης, θα ήθελα να ευχαριστήσω και τον επιβλέποντα καθηγητή κ. Θωμά Φωτιάδη, όχι μόνο για την καθοδήγησή του στη συγγραφή της μεταπτυχιακής διατριβής, αλλά και γιατί με μύησε στον κόσμο του μάρκετινγκ.

Τέλος, θα ήθελα να ευχαριστήσω τον διαχειριστή της εξεταζόμενης επιχείρησης, τον κ. Εμμανουήλ Μάνο, για τη συμβολή του στη συγκέντρωση πληροφοριών τόσο για την επιχείρηση όσο και για τον κλάδο. Είθε το σχέδιο μάρκετινγκ να αποτελέσει καταλύτη για την επίτευξη των στόχων της επιχείρησης.

Περιεχόμενα

1	Εισαγωγή	1
1.1	Εισαγωγή και Σκοπός της Μελέτης	1
1.2	Ερευνητικά Ερωτήματα	2
1.3	Μεθοδολογία	3
2	Βιβλιογραφική Επισκόπηση	4
2.1	Εισαγωγή στο Μάρκετινγκ	4
2.1.1	Το Μάρκετινγκ ως Έννοια	4
2.1.2	Μάρκετινγκ Υπηρεσιών	5
2.1.3	Το Μείγμα Μάρκετινγκ	5
2.2	Η Σημασία του Σχεδίου Μάρκετινγκ	6
2.2.1	Η Έννοια και ο Ρόλος του Σχεδίου Μάρκετινγκ	6
2.2.2	Σύνταξη του Σχεδίου Μάρκετινγκ	6
2.3	Η Δομή του Σχεδίου Μάρκετινγκ	7
2.3.1	Σκοπός Σχεδίου Μάρκετινγκ και Αποστολή Επιχείρησης	7
2.3.2	Ανάλυση της Παρούσας Κατάστασης	8
2.3.3	Στόχοι και Στρατηγικές Μάρκετινγκ	10
2.3.4	Προγράμματα και Τακτικές Μάρκετινγκ	10
2.3.5	Προϋπολογισμοί, Ανάλυση Αποδοτικότητας και Εφαρμογή	11
2.3.6	Παρακολούθηση, Έλεγχος και Σχέδια Έκτακτης Ανάγκης	11
3	Η Ε.Ν. ΜΑΝΟΣ Ε.Π.Ε και ο Κλάδος Πραγματογνομώνων	13
3.1	Ιστορικό της Ε. Ν. ΜΑΝΟΣ Ε.Π.Ε.	13
3.2	Πραγματογνώμονες και Ασφαλιστικές Εργασίες	15
3.3	Βιομηχανικοί Καταναλωτές και Αγοραστικό Κέντρο	16
4	Ανάλυση Παρούσας Κατάστασης	20
4.1	Ιστορικό και Ανάλυση Πωλήσεων	20
4.2	Ανάλυση της Βιομηχανίας κατά Porter	23
4.2.1	Είσοδος Νέων Ανταγωνιστών	23
4.2.2	Υποκατάστατα Προϊόντα	24
4.2.3	Διαπραγματευτική Δύναμη Προμηθευτών	24
4.2.4	Διαπραγματευτική Δύναμη Αγοραστών	25
4.2.5	Ένταση Ανταγωνισμού	25
4.3	Ανάλυση Εξωτερικού Περιβάλλοντος κατά PESTLE	26
4.3.1	Πολιτικό Περιβάλλον	26
4.3.2	Οικονομικό Περιβάλλον	26
4.3.3	Κοινωνικό Περιβάλλον	27
4.3.4	Τεχνολογικό Περιβάλλον	29
4.3.5	Νομικό Περιβάλλον	31
4.3.6	Περιβαλλοντικό Περιβάλλον	32
4.4	Ανάλυση Ανταγωνιστών	33
4.4.1	ΠΑΣΚΑΛ & ΣΤΡΑΤΗΣ Α.Ε.	33
4.4.2	ΜΕΝΤΩΡ Α.Ε.	34
4.5	Ανάλυση Πελατών	35
4.6	Ανάλυση SWOT	39
4.6.1	Δυνάμεις	40
4.6.2	Αδυναμίες	40
4.6.3	Ευκαιρίες	41
4.6.4	Απειλές	41
5	Στρατηγικές Μάρκετινγκ και Στόχοι	43
5.1	Στρατηγικές Κατεύθυνσης Ανάλυσης SWOT	43
5.2	Στάθμιση Παραγόντων Ανάλυσης SWOT	46
5.3	Καθορισμός Στόχων	50
5.3.1	Οικονομικοί Στόχοι	50

5.3.2	Στόχοι Μάρκετινγκ	50
5.4	Στρατηγική Μάρκετινγκ	51
6	Προγράμματα και Πολιτικές Μάρκετινγκ	54
6.1	Υφιστάμενες Τακτικές και Αγορά Στόχος	54
6.2	Προϊόν	56
6.3	Τιμολόγηση	57
6.4	Διανομή	59
6.5	Προώθηση	60
6.6	Άνθρωποι	62
6.7	Διαδικασίες	63
6.8	Φυσική Μαρτυρία	64
7	Προϋπολογισμός, Εφαρμογή και Έλεγχος	66
7.1	Εισαγωγή	66
7.2	Προϋπολογισμός	66
7.3	Πρόβλεψη Πωλήσεων - Κέρδος	68
7.4	Χρονοδιάγραμμα	69
7.5	Έλεγχος	71
8	Σχέδια Έκτακτης Ανάγκης	73
8.1	Εισαγωγή	73
8.2	Κίνδυνοι	73
8.3	Σχέδια Αντιμετώπισης Κινδύνων	75
	Συμπεράσματα και Προτάσεις	76
	Βιβλιογραφία	79

Κεφάλαιο 1

Εισαγωγή

1.1 Εισαγωγή και Σκοπός της Μελέτης

Αναμφίβολα, τόσο οι οικονομικές όσο και οι πολιτικές εξελίξεις στην Ελλάδα την τελευταία δεκαετία, έχουν αποτελέσει έναυσμα για πολυάριθμες μελέτες όσον αφορά τον τρόπο που οι εξελίξεις αυτές επηρεάζουν τον επιχειρηματικό κόσμο. Οι εξελίξεις είναι τόσο ραγδαίες που, ανεξάρτητα από τον κλάδο στον οποίο ανήκει κάθε επιχείρηση αλλά και από το πρίσμα υπό το οποίο προσπαθεί να τις προσεγγίσει, η εν γένει εικόνα παρουσιάζεται δυσοίωνη. Στα δυσμενή αυτά πλαίσια, καθίσταται επιτακτικό κάθε επιχείρηση να συγκεντρώσει τα όπλα που διαθέτει στη φαρέτρα της και να τα αξιοποιήσει με τον κατάλληλο στρατηγικά τρόπο, καθώς καλείται να δώσει σκληρές καθημερινές μάχες προκειμένου, όχι απλά για να πετύχει τους στόχους της, αλλά για να επιβιώσει. Με την ανάπτυξη ενός σχεδίου μάρκετινγκ, όπως αυτό που πραγματεύεται η παρούσα μελέτη, μία επιχείρηση μπορεί να αναγνωρίσει και να συγκεντρώσει τα όπλα που διαθέτει, να μελετήσει τους παράγοντες που επηρεάζουν τη επικείμενη μάχη και να εφαρμόσει στρατηγικές που θα την οδηγήσουν στη νίκη.

Οι παράγοντες που καθιστούν την παρούσα μελέτη πρωτότυπη, παρά το γεγονός ότι η ανάπτυξη ενός σχεδίου μάρκετινγκ είναι ένα ευρέως διαδεδομένο εργαλείο, είναι στην ουσία τρεις. Αυτοί οι παράγοντες σχετίζονται τόσο με την ίδια την επιχείρηση όσο και με τον κλάδο στον οποίο δραστηριοποιείται. Η επιχείρηση που εξετάζεται με την παρούσα μελέτη ονομάζεται E.N. ΜΑΝΟΣ Ε.Π.Ε. και δραστηριοποιείται κυρίως στην παροχή υπηρεσιών στον κλάδο της διενέργειας πραγματογνωμοσυνών περιουσίας (όχι αυτοκινήτων) για ιδιωτικές ασφαλιστικές εταιρίες. Πρόκειται για μία από τις μεγαλύτερες επιχειρήσεις στον κλάδο στην Ελλάδα, ενώ δραστηριοποιείται με ηγετική θέση και στην Κύπρο. Παράλληλα διατηρεί διεθνείς συνεργασίες με δίκτυο επιχειρήσεων πραγματογνωμόνων στο εξωτερικό.

Η πρωτοτυπία του παρόντος εγχειρήματος αρχικά σχετίζεται με τον κλάδο των πραγματογνωμοσυνών περιουσίας. Συγκεκριμένα, παρά το γεγονός ότι ο αντίστοιχος κλάδος των πραγματογνωμοσυνών αυτοκινήτων είναι ευρέως γνωστός και τυποποιημένος, το πλαίσιο των διαδικασιών που αφορούν μία ζημία περιουσίας (π.χ. σε μία βιομηχανία), είναι άγνωστο και αφανές. Οι άλλοι δύο παράγοντες πρωτοτυπίας σχετίζονται με την ίδια την επιχείρηση. Αρχικά το γεγονός ότι η εξεταζόμενη επιχείρηση δεν έχει πραγματοποιήσει ποτέ στο παρελθόν ένα σχέδιο μάρκετινγκ, μη έχοντας ξεκάθαρες στρατηγικές μάρκετινγκ. Επιπλέον, το γεγονός ότι το σχέδιο μάρκετινγκ υλοποιείται σε μία κρίσιμη φάση για μία επιχείρηση του συγκεκριμένου κλάδου. Ειδικότερα, δυσμενείς εξελίξεις στο περιβάλλον της, οδήγησαν σε απώλεια της ηγετικής της θέσης στην Ελλάδα και στη συνέχεια αλλαγή στο τιμόνι της επιχείρησης. Ωστόσο, η πρόσφατη ανατροπή του αρνητικού κλίματος δημιουργεί τις κατάλληλες συνθήκες ώστε η επιχείρηση με την εφαρμογή κατάλληλων στρατηγικών μέσω ενός σχεδίου μάρκετινγκ, να δώσει μάχη ενάντια στους ανταγωνιστές της και να διεκδικήσει εκ νέου την ηγετική της θέση στον κλάδο.

Η παρούσα μελέτη έχει ως σκοπό την παρουσίαση ενός ολοκληρωμένου σχεδίου μάρκετινγκ για την επιχείρηση το οποίο θα συμβάλει στην επίτευξη των στόχων της. Για να πετύχει το σκοπό της η παρούσα μελέτη, είναι αναγκαία η επεξεργασία ενός σημαντικού συνόλου στοιχείων και πληροφοριών που σχετίζονται με την εξεταζόμενη επιχείρηση, με αποτέλεσμα να κρίνεται σκόπιμος ο καθορισμός επιμέρους στόχων κατά τα στάδια της επεξεργασίας. Στα πλαίσια αυτά, θα πραγματοποιηθεί επιμέρους ανάλυση του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης, ανάλυση της παρούσας κατάστασης στην οποία αυτή βρίσκεται, ανάλυση του κλάδου αλλά και του υφιστάμενου ανταγωνισμού, θα αναλυθεί ο στρατηγικός σχεδιασμός και τα σχετικά εργαλεία μάρκετινγκ, θα εξεταστεί και θα αξιολογηθεί το προτεινόμενο σχέδιο μάρκετινγκ, ενώ τέλος θα μελετηθεί πλάνο δράσεων που δύναται να εφαρμοστεί σε περιπτώσεις εκτάκτου ανάγκης. Για την επίτευξη του σκοπού της μελέτης μπορούν να τεθούν συγκεκριμένα ερευνητικά ερωτήματα τα οποία θα αποτελέσουν οδηγό στην πορεία της ανάλυσης των επιμέρους στόχων.

1.2 Ερευνητικά Ερωτήματα

Προκειμένου να γίνει ξεκάθαρος ο σκοπός της παρούσας μελέτης, το σχέδιο μάρκετινγκ μπορεί να προκύψει από ένα σύνολο ερευνητικών ερωτημάτων, τα οποία σταδιακά θα

απαντηθούν βάσει των βημάτων της ανάλυσης που θα ακολουθηθεί. Τα βασικά ερευνητικά ερωτήματα έχουν ως ακολούθως:

1. Ποια η παρούσα κατάσταση της επιχείρησης στο εσωτερικό και το εξωτερικό της περιβάλλον, αλλά και ποιοι οι παράγοντες που την οδήγησαν σε αυτή την κατάσταση;
2. Ποιες είναι οι προτεινόμενες στρατηγικές και τα προγράμματα δράσης για την επιχείρηση βάσει των καθορισμένων στόχων;
3. Ποιο είναι το ενδεικνυόμενο πλάνο μείγματος μάρκετινγκ για την εξεταζόμενη επιχείρηση;

1.3 Μεθοδολογία

Η παρούσα διατριβή πραγματεύεται την μελέτη μάρκετινγκ και ειδικότερα την εκπόνηση σχεδίου μάρκετινγκ για την επιχείρηση πραγματογνωμόνων Ε.Ν. ΜΑΝΟΣ Ε.Π.Ε. Ο πρώτος παράγοντας πρωτοτυπίας της παρούσας μελέτης, δηλαδή οι άγνωστες και αφανείς πτυχές του κλάδου, είναι και αυτός που δημιουργεί περιορισμούς, καθώς η βιβλιογραφία/αρθρογραφία, οι κλαδικές μελέτες αλλά και γενικότερα το διαθέσιμο πληροφοριακό υλικό είναι από πολύ περιορισμένο μέχρι και ανύπαρκτο. Ως εκ τούτου, πέραν της προσπάθειας συγκέντρωσης των ανωτέρω στοιχείων, συγκεντρώθηκαν και μελετήθηκαν στοιχεία/αρχεία της εξεταζόμενης επιχείρησης, πραγματοποιήθηκαν συνεντεύξεις τόσο με το διαχειριστή της επιχείρησης κ. Εμμανουήλ Μάνο όσο και με άλλα στελέχη της επιχείρησης, αξιοποιήθηκαν δεδομένα μέσω της παρατήρησης, αλλά και συγκεντρώθηκαν πληροφορίες από κομβικά στελέχη που δραστηριοποιούνται στον κλάδο (στελέχη ασφαλιστικών εταιριών, ασφαλιστικοί διαμεσολαβητές, κτλ.). Οι δυσκολίες και οι περιορισμοί που υπάρχουν, μπορούν να αποτελέσουν έναυσμα για περαιτέρω μελέτη και έρευνα στον αχαρτογράφητο κλάδο, που θα συμβάλουν στη θεσμική και νομοθετική θωράκισή του.

Κεφάλαιο 2

Βιβλιογραφική Επισκόπηση

2.1 Εισαγωγή στο Μάρκετινγκ

2.1.1 Το Μάρκετινγκ ως Έννοια

Το μάρκετινγκ ως έννοια μελετήθηκε διαχρονικά από ακαδημαϊκούς και μελετητές, σε μία προσπάθεια να αποκωδικοποιηθούν οι διεργασίες που εμπεριέχει. Οι προσεγγίσεις αυτές ποικίλουν και εξελίσσονται κατά την πορεία των ετών, καθώς η ίδια η έννοια του μάρκετινγκ μεταλλάσσεται αφομοιώνοντας καινούριες θεωρήσεις. Χαρακτηριστικό αυτής της εξέλιξης είναι σύμφωνα με τον Σιώμκο (2013), η επικαιροποίηση ανά διαστήματα του ορισμού του μάρκετινγκ από την ίδια την Αμερικανική Ένωση Μάρκετινγκ (ΑΕΜ), ώστε να αντανακλάται η πλέον σύγχρονη θεώρηση. Ωστόσο, παρά το γεγονός ότι μπορεί κάποιος εύκολα με τη βοήθεια της βιβλιογραφίας να εντοπίσει τις διάφορες προσεγγίσεις της έννοιας μάρκετινγκ, πολλοί είναι αυτοί που ακόμα και σήμερα συγχέουν την έννοια του μάρκετινγκ με την προώθηση ή τη διαφήμιση.

Η τελευταία αναθεώρηση της έννοιας του μάρκετινγκ από την ΑΕΜ το 2007, προσδιορίζει το μάρκετινγκ ως ένα σύνολο δραστηριοτήτων, θεσμών και διαδικασιών, για τη δημιουργία, επικοινωνία, διανομή αλλά και ανταλλαγή προσφορών, που έχουν αξία για τους καταναλωτές, τους πελάτες, τους εταίρους, τους συνεργάτες αλλά και γενικά την κοινωνία. Είναι εμφανές ότι η θεώρηση αυτή αντιμετωπίζει το μάρκετινγκ ως ένα διευρυμένο πλέον μείγμα συστατικών στοιχείων το οποίο δεν περιορίζεται στη συναλλαγή και το κέρδος, αλλά στην ωφέλεια ενός ευρύτερου συνόλου ενδιαφερόμενων μερών (Σιώμκος, 2013).

Ο Gronroos (1990) προσεγγίζει το μάρκετινγκ από την οπτική της δημιουργίας, διατήρησης και ανάπτυξης σχέσεων με τους πελάτες ή τους ενδιαφερόμενους φορείς, με τέτοιο τρόπο ώστε τα εμπλεκόμενα μέρη να επιτυγχάνουν τους στόχους τους και να προκύπτει κέρδος. Δηλαδή η προσέγγισή του εμπεριέχει τις έννοιες της συναλλαγής και της ανάπτυξης σχέσεων μεταξύ των συναλλασσόμενων. Στο πλαίσιο της έννοιας της

συναλλαγής με στόχο την ωφέλεια και για τις δύο πλευρές, κινείται και η προσέγγιση του Blythe (2002). Το μάρκετινγκ περιλαμβάνει μετέπειτα και την προσέγγιση της κοινωνικής διαδικασίας με την οποία άτομα και ομάδες μπορούν να αποκτήσουν οτιδήποτε θέλουν και χρειάζονται, με τη δημιουργία, προσφορά και ελεύθερη ανταλλαγή προϊόντων και υπηρεσιών με αξία (Kotler & Keller 2012). Σε μια πιο πρόσφατη προσέγγιση, οι Kotler και Armstrong (2013) αντιμετωπίζουν το μάρκετινγκ τόσο ως κοινωνική όσο και ως διοικητική διαδικασία, μέσω της οποίας άτομα ή ομάδες ατόμων μπορούν να αποκτήσουν αυτά που θέλουν και έχουν ανάγκη δημιουργώντας και ανταλλάσσοντας προϊόντα με αντίστοιχα άλλα άτομα ή ομάδες.

2.1.2 Το Μάρκετινγκ Υπηρεσιών

Οι διαφορετικές προσεγγίσεις για την έννοια του μάρκετινγκ αφορούν τις συναλλαγές προϊόντων μεταξύ δύο πλευρών. Ωστόσο, το μάρκετινγκ στην περίπτωση που το προϊόν είναι υπηρεσία και όχι αγαθό, διαφοροποιείται λόγω των ιδιαίτερων χαρακτηριστικών της φύσης των υπηρεσιών (Parasuraman et al. 1985). Τα ιδιαίτερα αυτά χαρακτηριστικά αφορούν την αϋλότητα, τη φθαρτότητα, την αδιαιρετότητα και την ετερογένεια (Kotler & Keller 2006).

Παρά το γεγονός ότι τα χαρακτηριστικά των υπηρεσιών αμφισβητήθηκαν από ερευνητές όπως οι Vargo και Lusch (2004) λόγω της ολοένα και πιο λεπτής γραμμής που διαχωρίζει αγαθά και υπηρεσίες, οι ιδιαιτερότητες αυτών των χαρακτηριστικών αποτελούν μοναδικές προκλήσεις αλλά ταυτόχρονα και ευκαιρίες για την επιστήμη του μάρκετινγκ (Rust & Chung 2005). Στα πλαίσια αυτά, ενδεικτικό είναι ακόμα και το ότι η δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος στην περίπτωση των υπηρεσιών σε σχέση με τα αγαθά είναι πιο δύσκολη (Πετρώφ et al. 2002).

2.1.3 Το Μείγμα Μάρκετινγκ

Μία επιχείρηση προκειμένου να μπορέσει να υποστηρίξει το προϊόν της με στόχο να πετύχει τη συναλλαγή με τον πελάτη, πρέπει να εφαρμόσει ένα κατάλληλα σχεδιασμένο πρόγραμμα μάρκετινγκ (Σιώμκος 2013). Το μείγμα μάρκετινγκ μπορεί να οριστεί σαν ο συνδυασμός του ανθρωπίνου δυναμικού αλλά και των υλικών μέσω της επιχείρησης προκειμένου να εκπληρωθούν οι στόχοι της σε μία αγορά (Πετρώφ et al. 2002).

Αν και τα συστατικά του μείγματος μάρκετινγκ είναι πολλά, έχουν καθιερωθεί ως σημαντικότερα τέσσερα από αυτά, τα οποία είναι γνωστά και ως τα 4P, Product/Προϊόν, Price/Τιμή, Promotion/Προώθηση και Place/Διανομή (Shapiro 1984). Φυσικά, ως έννοιες είχαν ήδη καθιερωθεί από τη δεκαετία του 1960 από τον McCarthy (1964). Όταν το προϊόν δεν είναι αγαθό αλλά πρόκειται για υπηρεσία, το μείγμα των 4Ps διευρύνεται με την προσθήκη τριών ακόμη P, People/Άνθρωποι, Processes/Διαδικασίες και Physical evidence/Φυσικές αποδείξεις (Blythe 2002).

Το πλαίσιο του μείγματος μάρκετινγκ ουσιαστικά υποβοηθά ως εργαλείο αναδεικνύοντας τους παράγοντες που πρέπει να αξιολογηθούν από την επιχείρηση, ώστε μέσω των κατάλληλων ενεργειών να ικανοποιηθούν οι ανάγκες των πελατών. Λειτουργεί με τέτοιο τρόπο ώστε να είναι δυνατό να αναπτυχθούν τόσο μακροπρόθεσμες στρατηγικές όσο και βραχυπρόθεσμα τακτικά προγράμματα (Palmer 2004). Σύμφωνα με τον Moller (2006) η έννοια του μείγματος μάρκετινγκ άσκησε μεγάλη επιρροή τόσο στην ανάπτυξη θεωρίας όσο και στην πρακτική του μάρκετινγκ.

2.2 Η Σημασία του Σχεδίου Μάρκετινγκ

2.2.1 Η Έννοια και ο Ρόλος του Σχεδίου Μάρκετινγκ

Σύμφωνα με τους McDonald και Wilson (2011), η έννοια του σχεδίου μάρκετινγκ αφορά μία λογική ακολουθία από δραστηριότητες που αποσκοπεί στον ορισμό των στόχων του μάρκετινγκ, αλλά παράλληλα και τον καθορισμό των στρατηγικών για την επίτευξη των στόχων αυτών. Αποτελεί ένα μηχανισμό καθοδήγησης για την επιτυχία ενός προϊόντος ή ακόμα και ομάδας προϊόντων στην αγορά, περιγράφοντας με λεπτομέρειες τις απαραίτητες δράσεις για την επίτευξη του προσδοκώμενου στόχου (Σιώμοκος 2013).

2.2.2 Σύνταξη του Σχεδίου Μάρκετινγκ

Παρά το γεγονός ότι το σχέδιο μάρκετινγκ σχετίζεται με δραστηριότητες που ενδέχεται να είναι πολύπλοκες και να εμπλέκουν συγκέντρωση και ανάλυση σημαντικού όγκου δεδομένων, στην ουσία έχει ως στόχο να απαντήσει σε συγκεκριμένα απλά ερωτήματα (Σιώμοκος 2013):

1. Πώς φτάσαμε στην παρούσα κατάσταση;
2. Ποια είναι η παρούσα κατάσταση;

3. Σε ποια κατάσταση στοχεύουμε να φτάσουμε στο μέλλον;
4. Με ποιο τρόπο θα φτάσουμε στην κατάσταση που επιθυμούμε;

Ο τρόπος σύνταξης ενός σχεδίου μάρκετινγκ απασχόλησε διαχρονικά τους μελετητές ως προς τη δομή και τα στάδια που πρέπει να συμπεριλαμβάνει. Παλαιότερες προσεγγίσεις όπως του Dolan (1984) και του Hopkins (1981) αντιμετωπίζουν το σχέδιο μάρκετινγκ ως μια πιο απλή διαδικασία, ενώ πρόσφατοι μελετητές προτείνουν πιο σύνθετα σχέδια προσαρμοσμένα στο σύγχρονο λειτουργικό περιβάλλον των επιχειρήσεων, όπως η προσέγγιση του Neves (2007) ο οποίος προτείνει το σχέδιο Strategic Marketing Planning and Management (SMPM).

2.3 Η Δομή του Σχεδίου Μάρκετινγκ

Υπάρχουν διάφορες δομές σύνταξης σχεδίων μάρκετινγκ οι οποίες προσαρμόζονται στα χαρακτηριστικά της κάθε εξεταζόμενης επιχείρησης. Η προσέγγιση της παρούσας μελέτης υλοποιείται με την ακόλουθη διάρθρωση:

1. Σκοπός σχεδίου μάρκετινγκ και περιγραφή αποστολής επιχείρησης.
2. Ανάλυση της παρούσας κατάστασης.
3. Στόχοι και στρατηγικές μάρκετινγκ.
4. Προγράμματα και τακτικές μάρκετινγκ.
5. Προϋπολογισμοί, ανάλυση αποδοτικότητας και εφαρμογή.
6. Παρακολούθηση, έλεγχος και σχέδια έκτακτης ανάγκης.

2.3.1 Σκοπός Σχεδίου Μάρκετινγκ και Αποστολή Επιχείρησης

Περιλαμβάνει μία συνοπτική περιγραφή του λόγου κατάρτισης του συγκεκριμένου σχεδίου μάρκετινγκ. Δηλαδή εάν αποσκοπεί στην εισαγωγή νέου προϊόντος, στην είσοδο σε νέες αγορές, σε επανεξέταση στρατηγικής, κτλ. Παράλληλα γίνεται προσδιορισμός των στόχων με βάση τις πληροφορίες που περιλαμβάνονται στο σχέδιο.

Επιπρόσθετα, περιγράφεται η δήλωση αποστολής της επιχείρησης, βάσει της οποίας προσδιορίζει το σταθερό και μακροπρόθεσμο όραμά της. Η αποστολή αποτελεί την κινητήρια δύναμη της επιχείρησης, η οποία προσδιορίζεται λαμβάνοντας υπόψη το ιστορικό της, τους πόρους και τις ικανότητές της, αλλά και το ευρύτερο περιβάλλον της.

2.3.2 Ανάλυση της Παρούσας Κατάστασης

Αποτελεί ένα πολύ ευρύ τμήμα διεξοδικής ανάλυσης και ουσιαστικά έχει ως στόχο να απαντήσει τα πρώτα δύο ερωτήματα που τίθενται στο σχέδιο μάρκετινγκ, το ερώτημα «ποια είναι η παρούσα κατάσταση» και το ερώτημα «πως φτάσαμε στην παρούσα κατάσταση». Για να απαντηθούν τα ερωτήματα αυτά απαιτείται να πραγματοποιηθούν επιμέρους αναλύσεις της επιχείρησης και των χαρακτηριστικών των προϊόντων της, σε σχέση τόσο με εξωγενείς παράγοντες (ανταγωνιστές, προμηθευτές, πελάτες, κτλ.) όσο και με ενδογενείς παράγοντες (πόροι και ικανότητες) (Σιώμκος 2013).

Στα πλαίσια της ανάλυσης της παρούσας κατάστασης, αρχικά πραγματοποιείται επιμέρους ανάλυση των πωλήσεων του προϊόντος της επιχείρησης. Η ανάλυση πωλήσεων ορίστηκε από τον Wortuba (1971) ως η συγκέντρωση, η κατηγοριοποίηση, η σύγκριση αλλά και η μελέτη των στοιχείων πωλήσεων μίας επιχείρησης. Δίνει λεπτομερείς πληροφορίες για το μερίδιο της αγοράς που κατέχει η επιχείρηση στην παρούσα κατάσταση, πως έφτασε σε αυτή τη κατάσταση και με ποιο τρόπο προκύπτει το μερίδιό της στην αγορά. Επιπρόσθετα, ιδιαίτερα σημαντικό είναι το γεγονός ότι, μέσω της ανάλυσης των πωλήσεων γίνεται μια προσπάθεια εντοπισμού πιθανών τάσεων που υπάρχουν στην αγορά, αλλά κυρίως επιχειρείται ο εντοπισμός ενδεχόμενων προβλημάτων που ελλοχεύουν (Wortuba 1971).

Η ανάλυση της βιομηχανίας και της ελκυστικότητας του κλάδου αποτελεί το επόμενο βήμα ανάλυσης της παρούσας κατάστασης (Τομάρας 2009). Αποσκοπεί στη διεξοδική επεξεργασία και ανάλυση παραγόντων που χαρακτηρίζουν την αγορά και τη βιομηχανία, αλλά και στην ανάλυση εξωγενών παραγόντων του περιβάλλοντος μάρκετινγκ της επιχείρησης (Lehmann και Winer 2002).

Η ανάλυση των παραγόντων της βιομηχανίας προσεγγίζεται μέσω του υποδείγματος των πέντε δυνάμεων του Porter (1980) το οποίο αποτελεί το κυρίως μοντέλο ανάλυσης της δομής μίας βιομηχανίας. Οι δυνάμεις αυτές αποτελούνται από την απειλή από υποκατάστατα προϊόντα, την απειλή από την είσοδο νέων ανταγωνιστών, την διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών, τη διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών και την ένταση του ανταγωνισμού. Το συγκεκριμένο εδραιωμένο κλασικό μοντέλο, ενημερώθηκε και επεκτάθηκε από τον ίδιο τον Porter (2008) με νέο σχετικό άρθρο του σχεδόν τριάντα χρόνια αργότερα.

Οι παράγοντες του περιβάλλοντος της επιχείρησης αφορούν το λεγόμενο εξωτερικό περιβάλλον. Η ανάλυση του επιχειρησιακού περιβάλλοντος ουσιαστικά ξεκίνησε από τον Aguilar (1967) ο οποίος μέσω έρευνας που διενήργησε προχώρησε σε ομαδοποίηση των τύπων των πληροφοριών που σχετίζονται με το περιβάλλον της επιχείρησης. Ο Jain (1984) αρκετά αργότερα εντόπισε και κατέγραψε τις φάσεις εξέλιξης της διαδικασίας παρακολούθησης του περιβάλλοντος της επιχείρησης. Μέσω της ανάλυσης του περιβάλλοντός της, μία επιχείρηση έχει τη δυνατότητα να βελτιώσει την ικανότητα αντιμετώπισης συχνών και δραστικών αλλαγών του περιβάλλοντος (Jain 2000).

Ως κυριότεροι από αυτούς τους παράγοντες του εξωτερικού περιβάλλοντος μπορούν να θεωρηθούν έξι από αυτούς οι οποίοι είναι οι εξής: Πολιτικοί, Οικονομικοί, Κοινωνικοί, Τεχνολογικοί, Νομικοί και Περιβαλλοντικοί. Για την ανάλυση του εξωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης χρησιμοποιείται ως ευρέως διαδεδομένο εργαλείο η ανάλυση P.E.S.T. (Kotler & Keller 2006).

Η επόμενη ενότητα ανάλυσης αφορά την στρατηγική ανάλυση των ανταγωνιστών της επιχείρησης. Πρόκειται για την ανάπτυξη του προφίλ των κύριων ανταγωνιστών βάσει της φύσης και της επιτυχίας πιθανών στρατηγικών επιλογών τους, καθώς και ο εντοπισμός της πιθανής αντίδρασης του κάθε ανταγωνιστή σε ενδεχόμενες κινήσεις άλλων ανταγωνιστών σε μεταβολές της αγοράς και του περιβάλλοντος. Ο σκοπός της ανάλυσης των ανταγωνιστών είναι η ανάλυση στρατηγικών, στόχων, ισχυρών και αδύναμων σημείων των κύριων ανταγωνιστών (Σιώμκος & Czepiel 2007).

Η ανάλυση της συμπεριφοράς του καταναλωτή είναι σύνθετη και πολυεπίπεδη, περιλαμβάνοντας τα συναισθήματα, τις σκέψεις και τις ενέργειες των ατόμων που λαμβάνουν μέρος σε καταναλωτικές διαδικασίες, αλλά επιπρόσθετα και από το περιβάλλον αυτών των ατόμων. Η ανάλυση της συμπεριφοράς του καταναλωτή παρότι σύνθετη, αποτελεί αναγκαία συνθήκη για την επιβίωση και την επιτυχία μίας επιχείρησης (Σιώμκος 2013).

Η ανάλυση της παρούσας κατάστασης της επιχείρησης ολοκληρώνεται με την ανάλυση των πόρων της επιχείρησης μέσω αξιολόγησης ικανοτήτων και αδυναμιών. Αυτό επιτυγχάνεται μέσω της ανάλυσης SWOT με τον εντοπισμό Δυνάμεων/Strengths, Αδυναμιών/Weaknesses, Ευκαιριών/Opportunities και Απειλών/Threats. Τα

αποτελέσματα της ανάλυσης βοηθούν στη δημιουργία μήτρας η οποία δίνει κατευθύνσεις για τη λήψη αποφάσεων μέσω του συνδυασμού των διαφόρων ευρημάτων (Wehrich 1982).

Μέσω της ανάλυσης SWOT η επιχείρηση προσπαθεί να αποκωδικοποιήσει το εσωτερικό και το εξωτερικό της περιβάλλον και επιχειρεί να εκμεταλλευτεί τα ισχυρά της σημεία, να ξεπεράσει τις αδυναμίες της, να εκμεταλλευτεί τις ευκαιρίες που εντοπίζονται στην αγορά, αλλά και να προστατευτεί από τις απειλές που υπάρχουν στο εξωτερικό της περιβάλλον (Kotler & Keller 2006).

2.3.3 Στόχοι και Στρατηγικές Μάρκετινγκ

Το επόμενο ερώτημα που πρέπει να απαντηθεί στα πλαίσια του σχεδίου μάρκετινγκ είναι «σε ποια κατάσταση στοχεύουμε να φτάσουμε στο μέλλον;». Στα πλαίσια αυτά θα καθοριστούν οι στόχοι μάρκετινγκ για την επιχείρηση καθώς και οι στρατηγικές οι οποίες θα οδηγήσουν στην επίτευξη αυτών των στόχων (Σιώμοκος 2013).

Ο καθορισμός των στόχων μάρκετινγκ μπορεί να εκφραστεί με διάφορες μορφές, όπως για παράδειγμα στόχος πωλήσεων, κέρδους, μεριδίου αγοράς, κτλ. (Παντουβάκης et al. 2009). Τα εργαλεία για την ανάπτυξη των στρατηγικών αυτών είναι η τμηματοποίηση της αγοράς, η στόχευση σε συγκεκριμένα τμήματα της αγοράς και η τοποθέτηση των προϊόντων στα τμήματα αυτά (Aaker & Shansby 1982). Ιδιαίτερο ενδιαφέρον παρουσιάζει και η έννοια της στρατηγικής διαφοροποίησης προϊόντων κατά την ανάπτυξη στρατηγικών μάρκετινγκ (Dickson & Ginter 1987).

2.3.4 Προγράμματα και Τακτικές Μάρκετινγκ

Αφού έχουν τεθεί οι στόχοι και οι στρατηγικές μάρκετινγκ, το επόμενο στάδιο του σχεδίου είναι ο καθορισμός των προγραμμάτων και των τακτικών μάρκετινγκ, η υλοποίηση των οποίων οδηγεί στην εφαρμογή των στρατηγικών που επιλέχθηκαν. Το στάδιο αυτό οδηγεί στην απάντηση του επόμενου ερωτήματος που τέθηκε, «με ποιο τρόπο θα φτάσουμε στην κατάσταση που επιθυμούμε;». Τα προγράμματα πρέπει να είναι συγκεκριμένα και λεπτομερή, ώστε να δίνουν την δυνατότητα της εκτίμησης των πόρων της επιχείρησης για την επίτευξη των στόχων μάρκετινγκ. Επιπρόσθετα, τίθεται και το ζήτημα των χρονικών περιορισμών, οπότε ανάλογα με τα χαρακτηριστικά της

αγοράς στην οποία δραστηριοποιείται η επιχείρηση, η χρονική διάρκεια εφαρμογής των τακτικών μπορεί να κυμαίνεται από ετήσια μέχρι και πενταετής (Σιώμκος 2013).

2.3.5 Προϋπολογισμοί, Ανάλυση Αποδοτικότητας και Εφαρμογή

Στο συγκεκριμένο στάδιο γίνεται αναφορά στους βασικούς πόρους που απαιτείται να χρησιμοποιήσει η επιχείρηση για την εφαρμογή των προγραμμάτων της, στο κόστος και τα συστατικά του στοιχεία, καθώς και στα αποτελέσματα που θα προκύψουν από την εφαρμογή των προγραμμάτων. Συντάσσεται ο προϋπολογισμός μάρκετινγκ που παρουσιάζει μία σαφή εικόνα των οικονομικών επιπτώσεων του σχεδίου. Οι δαπάνες του προϋπολογισμού περιγράφονται αναλυτικά και κατηγοριοποιούνται. Στα πλαίσια της ανάλυσης αποδοτικότητας, παρουσιάζονται τα αναμενόμενα αποτελέσματα των προγραμμάτων συμπεριλαμβανομένων και των χρηματοοικονομικών επιπτώσεων. Η μέτρηση της αποδοτικότητας δηλαδή ο βαθμός στον οποίο η επιχείρηση πέτυχε τους στόχους της, γίνεται με κριτήρια παρόμοια με αυτά που χρησιμοποιήθηκαν στον καθορισμό των στόχων (μερίδιο αγοράς, πωλήσεις, κτλ.). Επιπρόσθετα καθορίζονται τα σχετικά χρονοδιαγράμματα υλοποίησης, καθώς και οι υπεύθυνοι που θα επωμιστούν τα καθήκοντα αυτά (Σιώμκος 2013).

2.3.6 Παρακολούθηση, Έλεγχος και Σχέδια Έκτακτης Ανάγκης

Στο τελευταίο στάδιο του σχεδίου μάρκετινγκ παρουσιάζεται η διαδικασία παρακολούθησης των εφαρμοζόμενων προγραμμάτων μάρκετινγκ και η μέθοδος αξιολόγησης και ελέγχου των προγραμμάτων αυτών, ενώ παρουσιάζονται και τα σχέδια εκτάκτου ανάγκης.

Η παρακολούθηση και η ανάλυση των προγραμμάτων μάρκετινγκ είναι αναγκαία κατά τη διάρκεια της εφαρμογής τους από τα στελέχη μάρκετινγκ. Ακόμα και μία καλή στρατηγική ενδέχεται να αποτύχει αν δεν εφαρμοστεί σωστά, ενώ η παρακολούθηση της εφαρμογής μπορεί να εντοπίσει πιθανά προβλήματα έγκαιρα. Η επιτυχία της εφαρμογής του σχεδίου μάρκετινγκ εξαρτάται από τη δομή του, τη διαδικασία εφαρμογής και τη διαθεσιμότητα των απαιτούμενων ανθρώπινων πόρων, των πόρων πελατών και των πόρων μάρκετινγκ (Olson et al. 2005). Αντίστοιχα, για να εφαρμοστεί με επιτυχία μια στρατηγική μάρκετινγκ, πρέπει να συγκλίνει και να συμφωνεί με τη δομή, τα συστήματα, τους ανθρώπους και την κουλτούρα της επιχείρησης (Aaker 2001).

Σημαντικό μέρος της ανάλυσης αυτού του σταδίου είναι και η παρουσίαση σχεδίων έκτακτης ανάγκης και εναλλακτικών στρατηγικών (contingency plans). Η σύνταξη σχεδίων έκτακτης ανάγκης έχει στόχο την προστασία της επιχείρησης από απροσδόκητες εξελίξεις που δύναται να επηρεάσουν με δυσμενή τρόπο τα έσοδα, την κερδοφορία και τη σχέση της με τους πελάτες της. Η επιχείρηση βρίσκεται σε ένα μεταβαλλόμενο περιβάλλον στο οποίο εγκυμονούνται αστάθμητοι παράγοντες, τους οποίους προσπαθεί να προβλέψει ένα σχέδιο μάρκετινγκ, ώστε οι προτεινόμενες στρατηγικές να είναι επιτυχείς (Αυλωνίτης & Παπασταθοπούλου 2010).

Κεφάλαιο 3

Η Ε.Ν. ΜΑΝΟΣ Ε.Π.Ε. και ο Κλάδος Πραγματογνωμόνων

3.1 Ιστορικό της Ε.Ν. ΜΑΝΟΣ Ε.Π.Ε.

Η εξεταζόμενη επιχείρηση Ε.Ν. ΜΑΝΟΣ Ε.Π.Ε. δραστηριοποιείται κυρίως στην παροχή υπηρεσιών στον κλάδο της διενέργειαςπραγματογνωμοσυνών περιουσίας στον τομέα της ιδιωτικής ασφάλισης (εξαιρουμένων αυτοκινήτων), για λογαριασμό ασφαλιστικών εταιριών. Πρόκειται για μία από τις τρεις μεγαλύτερες επιχειρήσεις στον κλάδο στην Ελλάδα, ενώ δραστηριοποιείται με ηγετική θέση και στην Κύπρο. Παράλληλα διατηρεί διεθνείς συνεργασίες με δίκτυο επιχειρήσεωνπραγματογνωμόνων στο εξωτερικό όπως η Matthews Daniels με έδρα το Λονδίνο¹.



Εικόνα 1. Φωτογραφίες από τομείς ζημιών στους οποίους δραστηριοποιείται η επιχείρηση.

Η επιχείρηση ξεκίνησε τις δραστηριότητές της στον κλάδο το 1955 με έδρα τη Θεσσαλονίκη. Σταδιακά επέκτεινε το δίκτυό της τόσο εντός Ελλάδος με γραφεία στην Αθήνα, Πάτρα, Ιωάννινα και Ηράκλειο, όσο και στο εξωτερικό με γραφεία στην Κύπρο, στην Τουρκία και τη Ρουμανία. Με το δίκτυο που αναπτύχθηκε υπήρχε δυναμική γεωγραφικής κάλυψης της νοτιοανατολικής Ευρώπης, αλλά και χωρών της δυτικής Ασίας. Τα γραφεία του δικτύου της επιχείρησης στελεχώνονται με έμπειρα και

¹ Ε. Ν. ΜΑΝΟΣ Ε.Π.Ε., *Εταιρική Ιστοσελίδα*. <http://www.enmanos.gr/> [Πρόσβαση: 20.12.2018]

επιστημονικά καταρτισμένα στελέχη, τα οποία στην πλειοψηφία τους είναι μηχανικοί με εξειδίκευση σε διάφορους τομείς.

Οι εργασίες της επιχείρησης διαχωρίζονται σε δύο κύριους τομείς, τον τομέα ασφαλιστικών εργασιών και τον τομέα ιδιωτικών εργασιών. Ο τομέας ασφαλιστικών εργασιών αποτελεί τον βασικό άξονα πωλήσεων της επιχείρησης και περιλαμβάνει την παροχή υπηρεσιών σε διάφορους κλάδους γενικών ασφαλίσεων, όπως οι ακόλουθοι:

- Φωτιά και λοιποί κίνδυνοι.
- Μηχανικές Βλάβες (MB).
- Ηλεκτρονικός Εξοπλισμός (EEI).
- Απώλεια Κερδών (LoP).
- Κατά Παντός Κινδύνου Κατασκευαστών (CAR) και Συναρμολόγησης (EAR).
- Ανανεώσιμες Πηγές Ενέργειας (Φωτοβολταϊκοί Σταθμοί, Αιολικά Πάρκα, κτλ.).
- Προασφαλιστική Επιθεώρηση και Εκτίμηση Κινδύνων.

Όσον αφορά τον τομέα ιδιωτικών εργασιών, οι κύριες κατηγορίες παροχής υπηρεσιών είναι οι ακόλουθες:

- Αποτυπώσεις λογιστικών καταστάσεων εταιριών σύμφωνα με τα Διεθνή Πρότυπα Χρηματοοικονομικής Πληροφόρησης (IFRS).
- Εκτιμήσεις παγίων περιουσιακών στοιχείων επιχειρήσεων με δυνατότητα σχετικής πιστοποίησης (RICS).
- Ιδιωτικές πραγματογνωμοσύνες και λοιπές υπηρεσίες (π.χ. Dilapidation Report) για μεγάλες επιχειρήσεις/οργανισμούς (Ο.Λ.Θ. Α.Ε., Όμιλος ΕΛΛΑΚΤΩΡ, κτλ.).

Αποστολή της επιχείρησης είναι η διασφάλιση ότι θα παρέχει στους πελάτες της την υψηλότερη ποιότητα υπηρεσιών, σε όλο το εύρος των υπηρεσιών που αναλαμβάνει διεθνώς. Για να το πετύχει αυτό, προσπαθεί να διατηρήσει αλλά και να εμπλουτίσει το υψηλό επίπεδο εξειδίκευσης που διαθέτει.

3.2 Πραγματογνώμονες και Ασφαλιστικές Εργασίες

Οι διαδικασίες που πλαισιώνουν το κύριο προϊόν της επιχείρησης, δηλαδή την πραγματογνωμοσύνη για λογαριασμό Ασφαλιστικών Εταιριών, είναι άγνωστες και μη εμφανείς. Για παράδειγμα, ενώ γίνεται γνωστή στο ευρύ κοινό μέσω των μέσων μαζικής ενημέρωσης η μεγάλη φωτιά στο εργοστάσιο της SUNLIGHT στο Νέο Όλβιο Ξάνθης στις 1.5.2018, επτά μήνες αργότερα υπάρχει σχετική αρθρογραφία για αποζημίωση ύψους 66 εκατ. ευρώ από σχήμα ασφαλιστικών εταιριών, χωρίς να είναι γνωστές οι διαδικασίες στο διάστημα αυτό. Αντίστοιχο παράδειγμα, η έκρηξη στην στρατιωτική βάση Ευάγγελος Φλωράκης στη Λεμεσό Κύπρου στις 11.7.2011 που προκάλεσε ζημιές της τάξης των 150 εκατ. ευρώ στο Σταθμό Ηλεκτροπαραγωγής Βασιλικού της Α.Η.Κ.

Σε συντομία, οι διαδικασίες/στάδια που πλαισιώνουν το κύριο προϊόν της εξεταζόμενης επιχείρησης έχουν ως ακολούθως:

- Ο Ασφαλισμένος διαπιστώνει ζημία.
- Ο Ασφαλισμένος ενημερώνει τον Ασφαλιστή για τη ζημία. Ο Ασφαλιστής έχει την έννοια του Διαμεσολαβητή και μπορεί να έχει τη μορφή Ασφαλιστικού Πράκτορα, Ασφαλιστικού Συμβούλου, Μεσίτη Ασφαλειών ή Ασφαλιστικού Υπαλλήλου.
- Ο Ασφαλιστής ενημερώνει την Ασφαλιστική Εταιρία.
- Η Ασφαλιστική Εταιρία ενημερώνει εάν απαιτείται την Αντασφαλιστική Εταιρία.
- Η Ασφαλιστική Εταιρία αναθέτει τη διενέργεια πραγματογνωμοσύνης επιλέγοντας Εταιρία Πραγματογνωμόνων.
- Επιβεβαίωση αποδοχής διενέργειας πραγματογνωμοσύνης.
- Επικοινωνία με Ασφαλισμένο για συγκέντρωση αρχικών πληροφοριών και προγραμματισμός αυτοψίας.
- Αυτοψία/ες (φωτογραφικό υλικό, αναλυτικές πληροφορίες, αποτυπώσεις, επιμετρήσεις, διερεύνηση αιτία ζημίας) και ενημέρωση Ασφαλισμένου για τη συγκέντρωση των απαιτούμενων στοιχείων.
- Υποβολή Ενημερωτικού Σημειώματος στην Ασφαλιστική Εταιρία με τις πρώτες διαπιστώσεις και το προτεινόμενο απόθεμα σε ευρώ που εκτιμάται ότι πρέπει να διατηρηθεί για τη ζημία.
- Παραλαβή στοιχείων από Ασφαλισμένο και έλεγχός τους.
- Έρευνα αγοράς σχετικά με τα κονδύλια που απαιτεί ο Ασφαλισμένος.

- Σύνταξη Έκθεσης Πραγματογνωμοσύνης η οποία τεκμηριώνει την εκτίμηση της ζημίας. Στο κύριο σώμα της έκθεσης προσαρτώνται παραρτήματα και φωτογραφικό υλικό.
- Η Έκθεση Πραγματογνωμοσύνης αποστέλλεται στην Ασφαλιστική Εταιρία μαζί με το τιμολόγιο για τις παρεχόμενες υπηρεσίες.
- Η Ασφαλιστική Εταιρία μελετά την Έκθεση Πραγματογνωμοσύνης και θέτει πιθανά ερωτήματα/παρατηρήσεις.
- Η Ασφαλιστική Εταιρία ενημερώνει Ασφαλιστή και Ασφαλισμένο για το προτεινόμενο ποσό αποζημίωσης και γίνεται ο σχετικός διακανονισμός.
- Στην περίπτωση που ο διακανονισμός της ζημίας δεν είναι επιτυχής, η υπόθεση παίρνει τη δικαστική οδό και απαιτείται η παράσταση των συντακτών της Έκθεσης Πραγματογνωμοσύνης στο δικαστήριο.

3.3 Βιομηχανικοί Καταναλωτές και Αγοραστικό Κέντρο

Η εξεταζόμενη επιχείρηση παράγει βιομηχανικά προϊόντα και απευθύνεται σε βιομηχανικούς καταναλωτές. Ως βιομηχανικά προϊόντα μπορούν να ταξινομηθούν βάσει της χρήσης τους, στην κατηγορία επικουρικά προϊόντα/υπηρεσίες, ενώ ειδικότερα ως βιομηχανικές υπηρεσίες κατατάσσονται σε υπηρεσίες συμβούλευσης (Σιωμκος et al. 2017). Όσον αφορά την ταξινόμηση των υπηρεσιών βάσει τη συμμετοχή τους στο τελικό προϊόν όπως ορίζεται από τον Kotler (1991), στον τομέα ασφαλιστικών εργασιών ενσωματώνονται πλήρως, ενώ στον τομέα ιδιωτικών δεν υφίσταται ενσωμάτωση. Οι ασφαλιστικές εταιρίες ως βιομηχανικοί αγοραστές ανήκουν στην κατηγορία θεσμικών αγοραστών, είναι κρατικά ή ιδιωτικά ελεγχόμενες και βρίσκονται υπό την εποπτεία της ΤτΕ. Όσον αφορά τον τομέα ιδιωτικών εργασιών, οι βιομηχανικοί αγοραστές ανήκουν στην κατηγορία των εμπορικών αγοραστών και ειδικότερα κατατάσσονται ως χρήστες των βιομηχανικών προϊόντων.

Ο τομέας ασφαλιστικών εργασιών παρουσιάζει ιδιαιτερότητες καθώς οι υπηρεσίες που παρέχει η εξεταζόμενη επιχείρηση προς τους βιομηχανικούς καταναλωτές της (ασφαλιστικές εταιρίες) ενσωματώνονται στις υπηρεσίες που παρέχουν οι ίδιες οι ασφαλιστικές εταιρίες προς τους πελάτες τους (ασφαλισμένοι), στα πλαίσια μίας καταναλωτικής αγοράς. Δηλαδή, ενώ ο ασφαλισμένος πληρώνει ασφάλιστρα για ένα

ασφαλιστήριο συμβόλαιο ώστε να του παρέχονται υπηρεσίες από την ασφαλιστική εταιρία, σημαντικό μέρος των υπηρεσιών αυτών παρέχεται από τις εταιρίες πραγματογνωμόνων. Οι υπηρεσίες αυτές περιλαμβάνουν μεγάλη αλληλεπίδραση με τον ασφαλισμένο καθώς συμπεριλαμβάνεται η επικοινωνία, η επίσκεψη/συνάντηση, η συγκέντρωση στοιχείων και η εκτίμηση της ζημίας. Συνεπώς, για την εξεταζόμενη επιχείρηση ο ασφαλισμένος αποτελεί «έμμεσο καταναλωτή» σε επίπεδο καταναλωτικής αγοράς, ενώ οι ασφαλιστικές εταιρίες ως βιομηχανικοί καταναλωτές δεν αναζητούν απλά προμηθευτές αλλά «έμμεσους συνεργάτες» που θα παρέχουν υπηρεσίες στους δικούς τους πελάτες.

Στα πλαίσια του τομέα ιδιωτικών εργασιών, οι βιομηχανικές υπηρεσίες συμβούλευσης εστιάζονται κυρίως σε οικονομικής φύσεως εκτιμήσεις και αποτυπώσεις, για να χρησιμοποιηθούν από τα οικονομικά τμήματα των βιομηχανικών καταναλωτών. Οι υπηρεσίες αυτές δεν σχετίζονται με τα τελικά προϊόντα, αλλά αξιοποιούνται στα πλαίσια επενδυτικών προγραμμάτων, δανειοδοτήσεων, προτάσεων ασφάλισης, κτλ.

Όσον αφορά το μοντέλο οργανωσιακής αγοραστικής συμπεριφοράς, λαμβάνοντας υπόψη το μοντέλο των Robinson, Faris και Wind (1967), οι ασφαλιστικές εταιρίες εφαρμόζουν το μοντέλο κατάστασης άμεσης/επαναλαμβανόμενης επαναγοράς (straight rebuy). Ειδικότερα, η διοίκηση καθορίζει με ποιες εταιρίες πραγματογνωμόνων θα υπάρχει συνεργασία μέσω υπογραφής του Service Level Agreement και εν συνεχεία γίνονται επαναλαμβανόμενα αναθέσεις για παροχή υπηρεσιών στις εγκεκριμένες εταιρίες. Στη διαδικασία επαναγοράς καθοριστική σημασία έχει η λειτουργία του αγοραστικού κέντρου που απαρτίζεται από ένα σύνολο αλληλοσχετιζόμενων ρόλων, ειδικότερα τους προτείνοντες, τους χρήστες, τους επηρεάζοντες, τους αποφασίζοντες, τους εγκρίνοντες, τους αγοραστές και τους φύλακες/gatekeepers (Αυλωνίτης 2001).

Αποκωδικοποιώντας τη σύνθεση των ρόλων των διαφόρων μερών που απαρτίζουν το αγοραστικό κέντρο, διακρίνονται τα σημαντικότερα μέλη τα οποία έχουν καίριο ρόλο στην επιλογή του προμηθευτή (πραγματογνώμονα). Αν και κάθε ασφαλιστική εταιρία ανάλογα με το μέγεθος/δομή της διαφέρει ως προς την πολυπλοκότητα και τον αριθμό των τμημάτων που συμμετέχουν στο αγοραστικό κέντρο, κατά βάση η δυναμική των τμημάτων είναι παρεμφερής. Τα τμήματα με τη μεγαλύτερη δυναμική αφορούν τους

διακανονιστές ζημιών (χρήστες), τους αναπληρωτές γενικούς διευθυντές (αποφασίζοντες) και τους διευθυντές κλάδων (gatekeepers).

Οι χρήστες σε καθημερινή βάση εκτελούν επαναλαμβανόμενα τη διαδικασία επαναγοράς των υπηρεσιών και είναι αυτοί που επιλέγουν τυπικά την εταιρία πραγματογνωμόνων με την οποία θα συνεργαστούν για την αποζημίωση του ασφαλισμένου. Η επιλογή που θα κάνουν δεν είναι προκαθορισμένη ή αυτοματοποιημένη και συνεπώς καθοδηγείται από ατομικές μεταβλητές και την εταιρική στρατηγική. Ωστόσο, η γενικότερη επίβλεψή τους εκτελείται από τους διευθυντές κλάδων (gatekeepers) οι οποίοι έχουν δικαιοδοσία να επεμβαίνουν στις διαδικασίες ανάθεσης και διαχείρισης όταν κρίνουν ότι είναι απαραίτητο. Οι διευθυντές κλάδων είναι και αυτοί που προσεγγίζονται περισσότερο από πραγματογνώμονες, διαμεσολαβητές ασφαλίσεων, άτομα από άλλα τμήματα εντός της εταιρίας (κάθετα και οριζόντια) και ασφαλισμένους, για την εξασφάλιση της ανάθεσης συγκεκριμένης εταιρίας πραγματογνωμόνων. Ως εκ τούτου, γίνονται λήπτες και διαχειριστές μεγάλου όγκου πληροφορίας. Οι γενικοί αναπληρωτές διευθυντές (αποφασίζοντες) έχουν μεγάλη ενδοεταιρική ισχύ ωστόσο δεν ενεργοποιούνται στο ζήτημα των προμηθευτών σε καθημερινή βάση, αλλά όταν παραστεί σημαντική αιτία. Στα πλαίσια αυτά εντάσσεται και ο καθορισμός εταιρίας πραγματογνωμόνων σε περιπτώσεις μεγάλων καταστροφικών γεγονότων, είτε σε αριθμό είτε σε ύψος ζημίας. Λόγω της υψηλής διοικητικής βαθμίδας τους είναι τα άτομα που προσεγγίζονται από τις αντασφαλιστικές εταιρίες για ενημερώσεις και για τη μεταφορά αιτημάτων για καθορισμό πραγματογνωμόνων.

Στο τομέα ιδιωτικών εργασιών οι βιομηχανικοί καταναλωτές εφαρμόζουν κυρίως το μοντέλο κατάστασης τροποποιημένης επαναγοράς (modified rebuy), βασιζόμενοι στην προηγούμενη αξιοπιστία και ποιότητα υπηρεσιών των προμηθευτών, αλλά και στο γεγονός ότι επιδιώκουν να εξασφαλίσουν εκπτώσεις εάν πρόκειται απλά για επικαιροποίηση προηγούμενων υπηρεσιών. Ωστόσο, το κόστος των υπηρεσιών διαδραματίζει σημαντικό ρόλο στην απόφαση, με αποτέλεσμα να διατηρείται παράθυρο αναζήτησης νέων προμηθευτών. Λόγω του διαφορετικού είδους και μεγέθους των επιχειρήσεων πελατών, η μορφή του αγοραστικού κέντρου ποικίλει ως προς την πολυπλοκότητα. Λαμβάνοντας υπόψη το είδος των βιομηχανικών υπηρεσιών που παρέχει η εξεταζόμενη επιχείρηση, σημαντικότερο ρόλο παίζουν τα άτομα αγοραστές.

Τα άτομα αυτά ανάλογα με το μέγεθος της επιχείρησης διαφοροποιούνται σημαντικά. Σε μικρότερες επιχειρήσεις το ρόλο του αγοραστή έχει ο ίδιος ιδιοκτήτης/διαχειριστής/μεγαλομέτοχος, ενώ σε μεγαλύτερες επιχειρήσεις με οργανωμένες δομές το ρόλο του καθορισμού του προμηθευτή των υπηρεσιών έχει ο διευθυντής της διεύθυνσης οικονομικού.

Κεφάλαιο 4

Ανάλυση Παρούσας Κατάστασης

4.1 Ιστορικό και Ανάλυση Πωλήσεων

Η επιχείρηση E.N. ΜΑΝΟΣ Ε.Π.Ε. ξεκίνησε τις δραστηριότητες της στον κλάδο των πραγματογνωμόνων το 1955 με έδρα τη Θεσσαλονίκη. Η ανοδική πορεία του κύκλου εργασιών της, επέτρεψε την ανάπτυξη δικτύου γραφείων τόσο στην Αθήνα όσο και περιφερειακά, ώστε να καλύπτει γεωγραφικά ολόκληρη τη χώρα. Από την ίδρυσή της αποτελούσε ηγέτιδα στον κλάδο, καθιστώντας την γνωστή, πέραν της τοπικής ασφαλιστικής αγοράς, σε ασφαλιστικές αλλά και σε αντασφαλιστικές εταιρίες στο εξωτερικό. Η διαχείριση ζημιών συνεπεία μεγάλων καταστροφικών γεγονότων όπως οι σεισμοί στη Θεσσαλονίκη το 1978 και στην Αθήνα το 1981, οδήγησαν το 1982 σε στρατηγική συνεργασία με τον παγκόσμιο αντασφαλιστικό κολοσσό Munich Reinsurance Group η οποία αποτέλεσε σταθμό για την επιχείρηση. Η συνεργασία είχε ως αποτέλεσμα η επιχείρηση να αναπτυχθεί ταχύτατα μέσω της επιρροής της αντασφαλιστικής εταιρίας, στην τοπική αγορά, αλλά και γενικότερα στην περιοχή της νοτιοανατολικής μεσογείου και Βαλκανίων. Αυτό οδήγησε στην επέκταση του δικτύου της εταιρίας στην Κύπρο (Λευκωσία), στην Τουρκία (Κωνσταντινούπολη) και μετέπειτα στη Ρουμανία (Βουκουρέστι).

Η επιχείρηση την περίοδο της παγκόσμιας οικονομικής κρίσης το 2008 ακολούθησε στρατηγική συρρίκνωσης προκειμένου να περιορίσει τα λειτουργικά της έξοδα. Εντός Ελλάδος εκμεταλλεύτηκε την κατασκευή οδικών αξόνων, όπως η Εγνατία Οδός, και προχώρησε σε κλείσιμο των περιφερειακών γραφείων Ιωαννίνων, Πάτρας και Ηρακλείου, δεδομένης της δυνατότητας πρόσβασης από τα γραφεία Αθηνών και Θεσσαλονίκης. Μέχρι και το 2010, όταν η Ελλάδα λόγω της κρίσης χρέους κατέφυγε στο ΔΝΤ, η στρατηγική της επιχείρησης παρέμεινε η ίδια προκειμένου να απορροφηθούν οι κραδασμοί στο οικονομικό σύστημα².

² Τράπεζα της Ελλάδος (2018) *Νομισματική Πολιτική – Ενδιάμεση Έκθεση 2018*.
https://www.bankofgreece.gr/BogEkdoseis/Inter_NomPol2018.pdf [Πρόσβαση: 30.12.2018]

Ενώ η επιχείρηση κατάφερε μέχρι και το 2011 να διατηρηθεί αλώβητη από τις δυσμενείς οικονομικές συνθήκες διατηρώντας κύκλο εργασιών της τάξης του 1,5 εκ. ευρώ, δέχθηκε σημαντικό πλήγμα λόγω της ρήξης των σχέσεων με την Munich Reinsurance Group. Η βίαιη ρήξη είχε ως αποτέλεσμα να βρεθεί η επιχείρηση σε μία δύση αρνητικών εξελίξεων που άλλαξε τους συσχετισμούς και διατηρήθηκε μέχρι και το 2016. Η διακοπή της συνεργασίας γνωστοποιήθηκε στα πεδία δραστηριοτήτων της επιχείρησης προκαλώντας άμεση διακοπή συνεργασίας και απομόνωση από το μεγαλύτερο μέρος της ασφαλιστικής αγοράς. Ως επακόλουθο, η επιχείρηση αποχώρησε από τις αγορές Ρουμανίας και Τουρκίας περιορίζοντας την έκθεσή της σε αγορές υψηλού κινδύνου και εξασφάλισε ρευστότητα διαμέσου ρευστοποίησης περιουσιακών στοιχείων. Στην τοπική αγορά χάθηκε σημαντικό μερίδιο αγοράς και κατ' επέκταση η ηγετική θέση, κάτι που εκμεταλλεύτηκαν οι κύριοι ανταγωνιστές της. Το 2012 αποχώρησαν από την επιχείρηση υψηλόβαθμα στελέχη με στόχο τη σύσταση ανταγωνιστικής εταιρίας προκαλώντας επιπρόσθετο πλήγμα, συρρικνώνοντας τον κύκλο εργασιών το 2013 σε μόλις 320.000€. Το 2014 απεβίωσε ο διευθύνων σύμβουλος και κύριος μέτοχος της επιχείρησης κ. Νικόλαος Μάνος και τη διοίκηση ανέλαβε ο γιός του κ. Εμμανουήλ Μάνος.

Η νέα διοίκηση ακολούθησε διαφορετική στρατηγική σε σχέση με την παλαιά και προσπάθησε (α) αρχικά να αμβλύνει τις διαφορές με την Munich Reinsurance Group και μετέπειτα να αποκαταστήσει τις σχέσεις με αυτή, (β) να προσεγγίσει ασφαλιστικές εταιρίες μικρότερου μεγέθους στις οποίες η Munich Reinsurance Group δεν είχε επιρροή, και (γ) να ενισχύσει τον τομέα ιδιωτικών εργασιών ο οποίος δεν επηρεάστηκε από τη ρήξη της εν λόγω συνεργασίας. Στα πλαίσια αυτά, μέσω ρευστοποιήσεων επιχειρήθηκε η διατήρηση του υφιστάμενου έμπειρου και εξειδικευμένου ανθρωπίνου δυναμικού, ώστε η ποιότητα των υπηρεσιών της επιχείρησης να παραμείνει αναλλοίωτη και να είναι σε θέση να διεκδικήσει εκ νέου ηγετική θέση. Παράλληλα έγιναν συντονισμένες προσπάθειες σύνταξης και τιμολόγησης παλαιότερων εκκρεμών φακέλων πραγματογνωμοσυνών προκειμένου να υπάρξουν χρηματικές εισροές έστω και χωρίς καινούριες αναθέσεις από πλευράς ασφαλιστικών εταιριών.

Η στρατηγική της επιχείρησης οδήγησε σε αύξηση του κύκλου εργασιών για το 2014 της τάξης του 12% σε σχέση με το 2013, ενώ το 2015 ο κύκλος εργασιών παρουσίασε σημαντική αύξηση της τάξης του 25% σε σχέση με το 2014. Η επιτυχία της άμβλυσης

των διαφορών με την Munich Reinsurance Group εντός του 2016 ουσιαστικά οδήγησε και στην ανατροπή του αρνητικού κλίματος στην ασφαλιστική αγορά επιτρέποντας στη διοίκηση να προσεγγίσει εκ νέου τις μεγάλες ασφαλιστικές εταιρίες του κλάδου. Αυτό αντικατοπτρίστηκε στον κύκλο εργασιών για το 2016 όπου ανήλθε περί τις 570.000€ υπερδιπλασιάζοντας τον αντίστοιχο του 2013 μέσα σε μόλις τρία χρόνια. Η προσπάθεια αποκατάστασης των σχέσεων των δύο εταιριών συνεχίστηκε και το διάστημα που ακολούθησε, ενώ μετά από συναντήσεις στη Γερμανία, επήλθε επισήμως αποκατάσταση των σχέσεων και εξομάλυνση της θέσης της επιχείρησης στην ελληνική ασφαλιστική αγορά.

Στην παρούσα φάση η επιχείρηση διατηρεί τρία γραφεία στην Ελλάδα και δύο γραφεία στην Κύπρο. Τόσο στην Ελλάδα όσο και στην Κύπρο η επιχείρηση συνεργάζεται με τις περισσότερες τοπικές ασφαλιστικές εταιρίες, ενώ λαμβάνει και αναθέσεις από ασφαλιστικές εταιρίες και πραγματογνώμονες του εξωτερικού για παροχή υπηρεσιών στην περιοχή της νοτιοανατολικής Ευρώπης.

Το 2018 ο κύκλος εργασιών της επιχείρησης ήταν της τάξεως των 750.000€ παρουσιάζοντας σημαντική αύξηση κατά 25% σε σχέση με το 2017. Από τις συνολικές πωλήσεις της επιχείρησης, το μεγαλύτερο ποσοστό της τάξης του 85% αφορά υπηρεσίες στον τομέα ασφαλιστικών εργασιών, ενώ το 15% αφορά τον τομέα ιδιωτικών εργασιών. Όσον αφορά τον τομέα ιδιωτικών εργασιών, σχεδόν στο σύνολό του αφορά εκτιμήσεις παγίων περιουσιακών στοιχείων, ενώ από αυτές ποσοστό 80% σχετίζεται με τον κλάδο του τουρισμού (π.χ. ξενοδοχειακές μονάδες). Ο τομέας ασφαλιστικών εργασιών αφορά έσοδα από παρεχόμενες υπηρεσίες προς τις ασφαλιστικές εταιρίες οι οποίες περιλαμβάνουν, είτε εκτιμήσεις ζημιών διάφορων κλάδων, είτε προασφαλιστικούς ελέγχους βιομηχανικών εγκαταστάσεων ή έργων. Οι μεγαλύτεροι πελάτες της επιχείρησης ως ποσοστά πωλήσεων είναι οι ασφαλιστικές εταιρίες ΕΘΝΙΚΗ ΑΕΕΓΑ (40%), GENERALI HELLAS ΑΕ (20%) και INTERAMERICAN ΕΕΑΖΑΕ (20%). Στον τομέα ασφαλιστικών εργασιών εντάσσονται και σταθερές συνεργασίες όπως με την Εταιρία Ύδρευσης και Αποχέτευσης Θεσσαλονίκης Α.Ε. με την οποία υπάρχει συμφωνητικό εκτίμησης ζημιών αστικής ευθύνης που προκαλούνται από διαρροές στα δίκτυά της.

Η επιχείρηση σήμερα κατέχει την τρίτη θέση στον κλάδο των πραγματογνωμόνων από πλευράς πωλήσεων. Οι δύο πρώτες επιχειρήσεις αποτελούν τους διαχρονικούς ανταγωνιστές της επιχείρησης και πρόκειται για τις εταιρίες ΠΑΣΚΑΛ & ΣΤΡΑΤΗΣ Α.Ε. και ΜΕΝΤΩΡ Α.Ε. Εκτιμάται ότι το σύνολο των πωλήσεων και των τριών επιχειρήσεων καταλαμβάνει περισσότερο από το 50% του μεριδίου στον κλάδο των πραγματογνωμόνων, ενώ οι υπόλοιπες πωλήσεις κατανέμονται σε αρκετές εταιρίες. Από την ανάλυση των πωλήσεων στον κλάδο, προκύπτει ότι το μερίδιο αγοράς που έχασε η επιχείρηση από τις δυσμενείς συνθήκες, δεν απορροφήθηκε εξολοκλήρου από τους δύο κυριότερους ανταγωνιστές της, αλλά κατανεμήθηκε σε μικρότερες και νεοσύστατες εταιρίες. Συνεπώς η τάση των ασφαλιστικών εταιριών προσανατολίστηκε στην κατανομή του μεριδίου σε μικρότερα τμήματα και όχι στην ενδυνάμωση των δύο μεγαλύτερων επιχειρήσεων. Η τάση αυτή για την εξεταζόμενη επιχείρηση μπορεί να αντιμετωπιστεί θετικά με την έννοια της μη δημιουργίας μεγάλου χάσματος με τις άλλες δύο ανταγωνιστικές επιχειρήσεις και την αποφυγή ενδεχόμενων μονοπωλιακών πρακτικών, δημιουργεί ωστόσο προβληματισμό η επιλογή των ασφαλιστικών εταιριών να εμπιστευτούν νεοσύστατες και μικρές εταιρίες. Η επιλογή αυτή επιτρέπει σε αυτές τις εταιρίες να διεκδικήσουν βραχυπρόθεσμα μεγαλύτερο μερίδιο αγοράς αλλά και μακροπρόθεσμα να αναπτύξουν εμπειρία και τεχνογνωσία στη διαχείριση μεγαλύτερων ζημιών.

4.2 Ανάλυση της Βιομηχανίας κατά Porter

4.2.1 Είσοδος Νέων Ανταγωνιστών

Σε αντίθεσή με άλλες χώρες, στην Ελλάδα δεν υπάρχει θεσμικό ή νομικό πλαίσιο για το επάγγελμα του πραγματογνώμονα. Η Ευρώπη θωρακίστηκε με την Ευρωπαϊκή Συνομοσπονδία Πραγματογνωμόνων FUEDI (The European Federation of Loss Adjusting Experts) στην οποία συμμετέχουν τοπικοί οργανισμοί χωρών που παρέχουν πιστοποιήσεις για τη λειτουργία των πραγματογνωμόνων, όπως για παράδειγμα το Ηνωμένο Βασίλειο με το CILA. Παρά το ότι τα τελευταία χρόνια στην Ελλάδα γίνονται προσπάθειες προς την κατεύθυνση αυτή, όπως με τη δημιουργία Ελληνικού Συλλόγου Πραγματογνωμόνων και Διακανονιστών Ζημιών (HALA), δεν υπάρχει σχετική αναγνωρισιμότητα ή ισχύς του συλλόγου στην τοπική ασφαλιστική αγορά³.

³ Ελληνικός Σύλλογος Πραγματογνωμόνων και Διακανονιστών Ζημιών (HALA), Επίσημη Ιστοσελίδα <http://hala.gr/> [Πρόσβαση: 30.12.2018]

Τα ανωτέρω, σε συνδυασμό με το πολύ μικρό κεφάλαιο που απαιτείται για να συσταθεί και να δραστηριοποιηθεί μια νέα επιχείρηση στις πραγματογνωμοσύνες οδηγούν στη συχνή είσοδο νέων ανταγωνιστών στον κλάδο. Στον κλάδο παρατηρούνται συχνά διασπάσεις/αποχωρήσεις στελεχών από τις υφιστάμενες εταιρίες πραγματογνωμόνων προκειμένου να συσταθούν νέες ανταγωνιστικές επιχειρήσεις.

Κατά συνέπεια ο κίνδυνος εισόδου νέων ανταγωνιστών είναι αυξημένος και αποτελεί σημαντική απειλή για την εξεταζόμενη επιχείρηση.

4.2.2 Υποκατάστατα Προϊόντα

Η σύνταξη και δομή της έκθεσης πραγματογνωμοσύνης δεν είναι τυποποιημένη ώστε να είναι κοινή από όλες τις εταιρίες στον κλάδο. Ωστόσο, οι διαδικασίες και τα βήματα για να συνταχθεί μία έκθεση ουσιαστικά είναι κοινά για τη διερεύνηση και εκτίμηση μίας ζημίας. Ακόμα και οι νέοι ανταγωνιστές που εισέρχονται στον κλάδο δεν διαφοροποιούνται ως προς το προϊόν των υπολοίπων επιχειρήσεων. Από πλευράς των ίδιων των πελατών στον κλάδο δεν αναζητούνται άλλες λύσεις υποκατάστασης των υφιστάμενων υπηρεσιών, αλλά οι προσπάθειές τους προσανατολίζονται στην τυποποίηση των διαδικασιών που αφορούν τις υπηρεσίες.

Με βάση τα ανωτέρω, δεν προκύπτει κίνδυνος από υποκατάστατα προϊόντα στον κλάδο των πραγματογνωμόνων.

4.2.3 Διαπραγματευτική Δύναμη Προμηθευτών

Το είδος των υπηρεσιών που παρέχει η επιχείρηση δεν απαιτεί την προμήθεια πρώτων υλών, αλλά απαιτεί κυρίως μέσα υποστήριξης των διαδικασιών. Ειδικότερα, τα κύρια μέσα που απαιτούνται είναι ο γραφειακός χώρος, οι ηλεκτρονικοί υπολογιστές, η παροχή υπηρεσιών τηλεφωνίας και internet, η γραφική ύλη, οι υπηρεσίες ταχυμεταφοράς (courier) και τα οχήματα που αφορούν κυρίως μακροχρόνια μίσθωση (leasing). Οι προμηθευτές/πάροχοι των ανωτέρω μέσων, δεν σχετίζονται εξειδικευμένα μόνο με τον κλάδο των πραγματογνωμόνων καθώς αφορούν βασικά μέσα λειτουργίας σχεδόν για κάθε επιχείρηση.

Ως εκ τούτου, δεν υπάρχει ουσιαστική διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών η οποία είναι ικανή να επηρεάζει πτυχές των υπηρεσιών των πραγματογνωμόνων.

4.2.4 Διαπραγματευτική Δύναμη Αγοραστών

Οι αγοραστές των προϊόντων των πραγματογνωμόνων είναι οι ασφαλιστικές εταιρίες. Μέχρι και το 2010 την εποπτεία των ασφαλιστικών εταιριών είχε η Επιτροπή Εποπτείας Ιδιωτικής Ασφάλισης και τα πλαίσια συνεργασίας ήταν πιο ελεύθερα με αποτέλεσμα να μην υπάρχει ουσιαστική επιτήρηση των διαδικασιών των πραγματογνωμόνων, ακόμα και στα πλαίσια τιμολόγησης υπηρεσιών. Όταν τα τέλη του 2010 η Τράπεζα της Ελλάδος ανέλαβε την εποπτεία της ιδιωτικής ασφάλισης, οι διαδικασίες αυστηροποιήθηκαν και τέθηκε σε ισχύ ένα σύνολο ελεγκτικών μηχανισμών. Σε αυτά συγκαταλέγονταν η κεφαλαιακή επάρκεια, ο έλεγχος αποθεμάτων, οι συχνές ενημερώσεις, η φερεγγυότητα, κτλ. Η καινούρια εποπτεία ισχυροποίησε τις ασφαλιστικές εταιρίες και τους έδωσε διαπραγματευτική δύναμη σε σχέση με τους πραγματογνώμονες.

Λόγω του μεγέθους, του διευρυμένου δικτύου, της εμπειρίας αλλά και των οργανωμένων διαδικασιών που διαθέτει η εξεταζόμενη επιχείρηση, μπορεί να ανταποκριθεί στην σημαντική διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών, σε αντίθεση με τις μικρότερες εταιρίες του κλάδου.

4.2.5 Ένταση Ανταγωνισμού

Στον κλάδο υπάρχει υψηλή ένταση ανταγωνισμού μεταξύ των επιχειρήσεων. Οι ασφαλιστικές εταιρίες, που αποτελούν και τους κύριους πελάτες των πραγματογνωμόνων, δεν είναι πολυάριθμες με αποτέλεσμα οι επιχειρήσεις πραγματογνωμόνων να βρίσκονται σε μόνιμη εγρήγορση προκειμένου να κερδίσουν μεγαλύτερο μερίδιο αγοράς στον κλάδο, αλλά και να επιτύχουν μεγαλύτερη επιρροή εντός των τμημάτων ζημιών των ασφαλιστικών εταιριών. Η ένταση του ανταγωνισμού κλιμακώνεται σε περιπτώσεις ακραίων καταστροφικών γεγονότων που προκαλούν μεγάλο αριθμό ζημιών (πλημμύρες στην Μάνδρα, φωτιές στο Μάτι, κτλ.), είτε ενός μεμονωμένου γεγονότος που θα προκαλέσει όμως μια ζημία μεγάλου ύψους.

Η υψηλή ένταση του ανταγωνισμού στον κλάδο, είχε ως αποτέλεσμα την ανάπτυξη ισχυρών δεσμών των ανταγωνιστών της επιχείρησης με κομβικά στελέχη στην ασφαλιστική αγορά κατά το διάστημα ύφεσης που πέρασε. Αυτοί οι δεσμοί που αναπτύχθηκαν αποτελούν σημαντική απειλή για την επιχείρηση.

4.3 Ανάλυση Εξωτερικού Περιβάλλοντος κατά PESTLE

4.3.1 Πολιτικό Περιβάλλον

Μετά την πολιτική αστάθεια των προηγούμενων χρόνων με τον κίνδυνο ακόμα και της εξόδου από την ευρωζώνη, τελικά αποδείχθηκε ότι κανείς από τους πολιτικούς ηγέτες δεν ήταν έτοιμος να πάρει αυτό το ρίσκο. Ως εκ τούτου, με τις εκλογές του 2015 επήλθε μία περίοδος σταθερότητας, η οποία επέτρεψε αρχικά την ανάκαμψη της οικονομίας το 2017 και την ολοκλήρωση του τρίτου προγράμματος προσαρμογής τον Αύγουστο του 2018. Φυσικά, απαιτείται ακόμη πολιτική βούληση για τη διατηρήσιμη επιστροφή του Ελληνικού Δημοσίου στις διεθνείς αγορές κρατικών ομολόγων⁴.

Το 2019 διαφαίνεται ένα έτος έντονων πολιτικών εξελίξεων και αστάθειας, καθώς ήδη ξεκίνησε με την αποχώρηση του ενός κυβερνητικού εταίρου από το κυβερνητικό σχήμα. Εντός του έτους, θα λάβουν χώρα αυτοδιοικητικές εκλογές, ευρωεκλογές αλλά και οι εθνικές εκλογές. Τα αποτελέσματα των εκλογών θα καθορίσουν σημαντικά ζητήματα, όπως το Μεταναστευτικό, αλλά αναμένεται και η χάραξη των πολιτικών για ζητήματα φορολογίας, ασφάλισης, οικονομίας, επενδύσεων, διαχείρισης δημοσίου τομέα, κτλ. Οι αποφάσεις αυτές είναι ζωτικής σημασίας για τον ιδιωτικό τομέα καθώς καθορίζουν τις στάσεις των εγχώριων και ξένων επενδυτών.

Η πολιτική σταθερότητα κατά την τελευταία τετραετία συντέλεσε στην ανάπτυξη του ασφαλιστικού κλάδου με την αύξηση ασφαλιστρών, δίνοντας πρόσφορο έδαφος ανάπτυξης και των εταιριών πραγματογνωμόνων. Πρέπει όμως να αξιολογηθεί και το γεγονός ότι, η επικείμενη αλλαγή του πολιτικού τοπίου εντός του 2019 θα δημιουργήσει επιφυλακτικό κλίμα στον επενδυτικό κόσμο αποτελώντας τροχοπέδη για τη διατήρηση του ρυθμού ανάπτυξης του ασφαλιστικού κλάδου.

4.3.2 Οικονομικό Περιβάλλον

Το 2017 η οικονομική δραστηριότητα στην Ελλάδα παρουσίασε ανάκαμψη μετά από αρκετά χρόνια ύφεσης. Το πρώτο εννεάμηνο του 2018 η οικονομική δραστηριότητα επιταχύνθηκε με το ΑΕΠ να καταγράφει άνοδο της τάξης του 2,1% σε σχέση με την περσινή περίοδο. Ο πληθωρισμός αν και το 2017 επέστρεψε σε θετικό έδαφος, το 2018 κινήθηκε ηπιότερα. Παρά το θετικό κλίμα, οι αποδόσεις των κρατικών ομολόγων

⁴ Ένωση Ασφαλιστικών Εταιριών Ελλάδος – ΕΑΕΕ (2019) *Ετήσια Έκθεση 2018*.
<http://www1.eaee.gr/sites/default/files/annualreport2018.pdf> [Πρόσβαση: 25.2.2019]

εξακολουθούν να βρίσκονται σε υψηλά επίπεδα λόγω των αναταράξεων στις διεθνείς αγορές και ιδιαίτερα στην Ιταλία, αλλά και συνεπεία της ανησυχίας περί ανατροπής των μεταρρυθμίσεων για τις οποίες δεσμεύτηκε η Ελλάδα στο πλαίσιο του προγράμματος. Ως εκ τούτου, οι ελληνικές επιχειρήσεις και τα νοικοκυριά αντιμετωπίζουν υψηλό κόστος δανεισμού⁵.

Το πρωτογενές αποτέλεσμα της γενικής κυβέρνησης το 2017, διαμορφώθηκε σε πλεόνασμα 4,1% του ΑΕΠ, υπερβαίνοντας το στόχο 1,75% για τρίτο συνεχόμενο έτος. Η υπεραπόδοση αυτή έχει αρνητική επίδραση στην πραγματική οικονομία, καθώς βασίζεται στην αυξημένη φορολογική επιβάρυνση και την περικοπή επενδυτικών δαπανών. Συνεπώς αποθαρρύνονται οι επενδύσεις, αποδυναμώνεται ο ρυθμός ανάπτυξης του ΑΕΠ, αλλά και τελικά αυξάνεται η παραοικονομία.

Βάσει των ανωτέρω, το θετικό οικονομικό κλίμα αποτέλεσε βάση ανάπτυξης των τραπεζικών εργασιών οι οποίες σχετίζονται άμεσα με τον ασφαλιστικό κλάδο σε μεγάλο βαθμό μέσω των δανειοδοτήσεων. Ωστόσο, αξιοσημείωτες είναι οι αρνητικές επιπτώσεις για τον κλάδο που προκύπτουν από την περικοπή επενδυτικών δαπανών αλλά και την αυξημένη φορολογική επιβάρυνση τόσο για τις ασφαλιστικές εταιρίες όσο και για τις εταιρίες πραγματογνωμόνων.

4.3.3 Κοινωνικό Περιβάλλον

Όσον αφορά το κοινωνικό περιβάλλον στην Ελλάδα, τα στατιστικά που συμπεριλαμβάνονται στις Εικόνες 2 και 3 αποτυπώνουν μια ξεκάθαρη αλλά ζοφερή εικόνα της κοινωνίας. Παρά την οικονομική ανάκαμψη που καταγράφεται από το 2017, τα ποσοστά φτώχειας και υλικής στέρησης παραμένουν υψηλά, ενώ παρατηρούνται φαινόμενα οικονομικής ανισότητας⁶.

Επιπρόσθετα, πέραν των εσωτερικών προβλημάτων που παρατηρούνται στην κοινωνία, προστίθενται και ζητήματα που σχετίζονται με την έκρηξη των

⁵ Τράπεζα της Ελλάδος (2018) *Νομισματική Πολιτική – Ενδιάμεση Έκθεση 2018*.

https://www.bankofgreece.gr/BogEkdoseis/Inter_NomPol2018.pdf [Πρόσβαση: 30.12.2018]

⁶ Ελληνική Στατιστική Αρχή – ΕΛΣΤΑΤ (2018) *Δελτίο Τύπου – Κίνδυνος Φτώχειας*.

<http://www.statistics.gr/documents/20181/acdec3d5-2b15-4b7f-ab45-f95bc479e699> [Πρόσβαση: 25.2.2019]

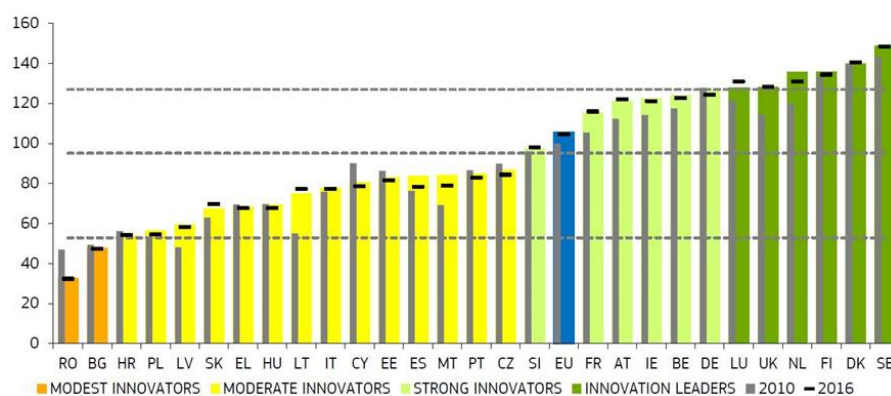
αντιμεταναστευτικές διαμαρτυρίες). Σε αντίθεση με τις αρνητικές επιπτώσεις σε κοινωνικό επίπεδο, η αύξηση των ζημιών επηρεάζει ιδιαίτερα θετικά τον κλάδο των πραγματογνωμόνων.

4.3.4 Τεχνολογικό Περιβάλλον

Η κατάκτηση μίας ισχυρής και ανταγωνιστικής θέσης μίας χώρας στην παγκόσμια αγορά συσχετίζεται με το ρυθμό δημιουργίας και διάδοσης νέων τεχνολογιών (Marcovitch & Silber 1996). Επιπρόσθετα, η επιτάχυνση του ρυθμού τεχνολογικής ανάπτυξης αποτελεί προϋπόθεση ώστε μία χώρα να μπορέσει να είναι μέρος μιας παγκόσμιας αγοράς (Dahlam & Chen 2005).

Στο Διάγραμμα 1 παρουσιάζεται η κατάταξη της Ελλάδας με κωδικοποίηση EL και των υπόλοιπων χωρών της Ευρώπης σύμφωνα με τον συνθετικό δείκτη καινοτομίας. Η συνολική ευρωπαϊκή επίδοση στην καινοτομία συνεχίζει να αυξάνεται και μάλιστα με επιταχυνόμενο ρυθμό τα τελευταία έτη. Η Ελλάδα κατατάσσεται σε μέτρια επίδοση καταλαμβάνοντας την 22^η θέση, ωστόσο εμφανίζει μία διαρκώς βελτιωμένη πορεία από τις 62 σε 69 μονάδες βάσης. Ως εκ τούτου υπάρχουν σημαντικά περιθώρια βελτίωσης προκειμένου η χώρα να προσεγγίσει τον μέσο όρο και να καταστεί ανταγωνιστική⁸.

Επιδόσεις των συστημάτων καινοτομίας των κρατών μελών της ΕΕ και κατάταξη τους σύμφωνα με τον συνθετικό δείκτη καινοτομίας του Ευρωπαϊκού Πίνακα Αποτελεσμάτων Καινοτομίας 2018



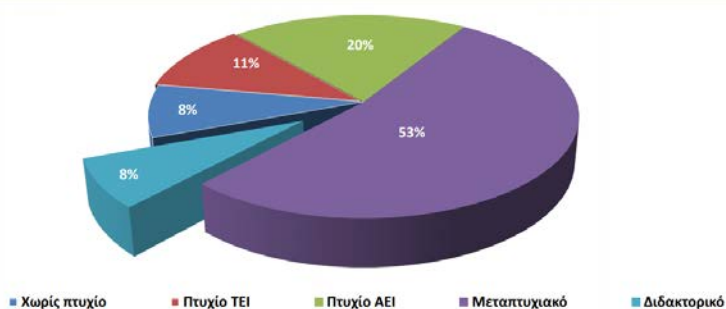
Πηγή: European Innovation Scoreboard 2018

Διάγραμμα 1. Κατάταξη κρατών μελών ΕΕ βάσει δείκτη καινοτομίας

⁸ Εθνικό Κέντρο Τεκμηρίωσης, *Οι Καινοτομικές Επιδόσεις της Ελλάδας όπως Αποτυπώνονται στον Ευρωπαϊκό Πίνακα Αποτελεσμάτων Καινοτομίας 2018*. <https://www.ekt.gr/el/news/22006> [Πρόσβαση: 2.2.2019]

Ιδιαίτερη σημασία έχει και η μετανάστευση Ελλήνων στο εξωτερικό στα πλαίσια της οικονομικής κρίσης στην Ελλάδα, που από το 2010 μέχρι και σήμερα προσεγγίζουν τους 500.000. Έρευνα της ICAP η οποία μελετά το φαινόμενο, ανέδειξε ότι το ζήτημα εξελίχθηκε πλέον σε «brain drain» καθώς τα αποτελέσματα δείχνουν ότι το 92% των ατόμων που επιλέγουν τη μετανάστευση είναι πτυχιούχοι. Κυριότεροι λόγοι αυτής της επιλογής είναι η Έλλειψη αξιοκρατίας/Διαφθορά και η Οικονομική κρίση/Αβεβαιότητα⁹.

Επίπεδο σπουδών όσων μετακινήθηκαν στο εξωτερικό



Διάγραμμα 2. Επίπεδο σπουδών Ελλήνων που μετακινήθηκαν στο εξωτερικό

Κυριότεροι λόγοι για τους οποίους επέλεξαν να εργαστούν στο Εξωτερικό (δυνατότητα επιλογής > 1 απαντήσεις)



Διάγραμμα 3. Κυριότεροι λόγοι επιλογής εργασίας στο εξωτερικό

Τόσο η χαμηλή κατάταξη στον δείκτη καινοτομίας, όσο και η μετανάστευση Ελλήνων επιστημόνων, λειτουργούν ως εμπόδιο όχι μόνο για την περαιτέρω ανάπτυξη των ελληνικών επιχειρήσεων ώστε να καταστούν διεθνώς ανταγωνιστικές, αλλά αποτρέπουν και ξένους επενδυτές από το να επενδύσουν στην Ελλάδα. Το φρένο στην

⁹ ICAP, 4th Human Capital Summit – Αποτελέσματα Έρευνας Brain Drain. https://www.icap.gr/Images/Conferences/HCS18_Brain%20Drain_Draft%20presentation_June%2027th.pdf [Πρόσβαση: 3.2.2019]

ανάπτυξη και επένδυση, αποτελεί ουσιαστικά και σημαντική απώλεια παραγωγής ασφαλιστρών για την ασφαλιστική αγορά.

4.3.5 Νομικό Περιβάλλον

Στη χώρα μας δεν υπάρχει θεσμικό ή νομικό πλαίσιο που να διέπει τη σύσταση και τη λειτουργία των εταιριών πραγματογνώμων, παρά μόνο γενικής φύσεως διατάξεις όπως αρχικά το Προεδρικό Διάταγμα 400/1970¹⁰ και πρόσφατα ο Νόμος 4364/2016¹¹. Οι διατάξεις αυτές περιορίζονται σε ποινές στους πραγματογνώμονες εάν κατά την εκτίμηση της εκτάσεως πραγματοποιηθείσας ζημίας και τον καθορισμό της οφειλόμενης αποζημίωσης προς τον ζημιωθέντα εν γνώσει πραγματοποιούν ψευδείς εκτιμήσεις ή δηλώσεις προς όφελος της ασφαλιστικής/αντασφαλιστικής επιχείρησης ή του ζημιωθέντα ασφαλισμένου.

Ωστόσο, οι πραγματογνώμονες επηρεάζονται άμεσα από τις ασφαλιστικές και αντασφαλιστικές εταιρίες στις οποίες τα τελευταία χρόνια παρατηρούνται σημαντικές νομοθετικές εξελίξεις. Με το Νόμο 3867/2010 (Φ.Ε.Κ. Α' 128) καταργήθηκε η Επιτροπή Εποπτείας Ιδιωτικής Ασφάλισης από 1.12.2010 και οι αρμοδιότητές της ανατέθηκαν στην Τράπεζα της Ελλάδος. Ο νόμος αυτός τροποποιήθηκε με τον Ν. 4364/2016 (ΦΕΚ Α 13) με τον οποίο ενσωματώθηκε στην ελληνική έννομη τάξη η Οδηγία 2009/138/ΕΚ του Ευρωπαϊκού Κοινοβουλίου και του Συμβουλίου για τη Φερεγγυότητα ΙΙ, που διέπει τη λειτουργία και την εποπτεία των ασφαλιστικών και αντασφαλιστικών επιχειρήσεων στα κράτη-μέλη της Ευρωπαϊκής Ένωσης και του Ενιαίου Οικονομικού Χώρου¹².

Στα ανωτέρω προστέθηκε ο νόμος 4583/2018 βάσει της ευρωπαϊκής οδηγίας 2016/97/ΕΕ (IDD) περί διανομής ασφαλιστικών προϊόντων σύμφωνα με την οποία η διανομή πρέπει να γίνεται από άτομα εκπαιδευμένα, πιστοποιημένα και να πληρούν συγκεκριμένες προϋποθέσεις. Επιπλέον, σημαντική εξέλιξη στην Ελλάδα για το 2018 υπήρξε και η ουσιαστική ισχύς του Γενικού Κανονισμού Προστασίας Δεδομένων (ΕΕ)

¹⁰ Ανεξάρτητη Αρχή Δημοσίων Εσόδων, Προεδρικό Διάταγμα 400/1970.

<http://www.publicrevenue.gr/elib/view?d=/gr/pd/1970/400/> [Πρόσβαση: 3.12.2018]

¹¹ Τράπεζα της Ελλάδος, Νόμος 4364/2016. http://www.bankofgreece.gr/BoGDocuments/L4364_FEK_A_13_5-2-2016.pdf [Πρόσβαση: 30.12.2018]

¹² Τράπεζα της Ελλάδος (2018) Νομισματική Πολιτική – Ενδιάμεση Έκθεση 2018.

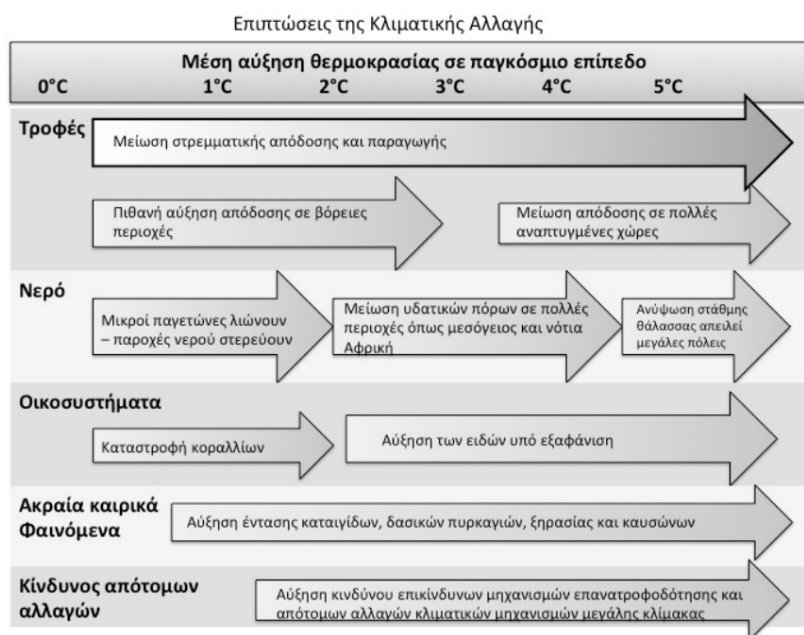
https://www.bankofgreece.gr/BogEkdoseis/Inter_NomPol2018.pdf [Πρόσβαση: 30.12.2018]

2016/679 για την επεξεργασία προσωπικών δεδομένων, λαμβάνοντας υπόψη τα σημαντικά πρόστιμα που επιβλήθηκαν σε εταιρίες στο εξωτερικό¹³.

Συνοψίζοντας, το νομικό περιβάλλον μεταβάλλεται με τέτοιο τρόπο ώστε να προκύπτει οικονομική επιβάρυνση στον ασφαλιστικό κλάδο συνεπεία ελέγχου και εξειδίκευσης των διαδικασιών. Παρά τις διαδικασίες αυτές, δεν υπάρχει περιορισμός στην είσοδο νέων εταιριών στον κλάδο τον πραγματογνωμόνων. Τα ανωτέρω, αποτελούν σημαντική απειλή για την επιχείρηση.

4.3.6 Περιβαλλοντικό Περιβάλλον

Σε παγκόσμια κλίμακα καταγράφεται κλιματική αλλαγή η οποία δεν αποτελεί απλώς ένα απλό περιβαλλοντικό πρόβλημα λόγω της αύξησης της θερμοκρασίας, αλλά έχει μεγαλύτερες προεκτάσεις, όπως η συχνότερη εμφάνιση ακραίων καιρικών φαινομένων τα οποία προκαλούν καταστροφικές ζημίες με ιδιαίτερα σημαντικό κόστος για ασφαλιστικές και αντασφαλιστικές εταιρίες. Επιπρόσθετα όμως, η κλιματική αλλαγή συσχετίζεται και με το αναπτυξιακό μοντέλο μίας χώρας το οποίο επηρεάζει άμεσα και καθοριστικά¹⁴.



Εικόνα 4. Επιπτώσεις της κλιματικής αλλαγής

¹³ Ένωση Ασφαλιστικών Εταιριών Ελλάδος – ΕΑΕΕ (2019) *Ετήσια Έκθεση 2018*. <http://www1.eaee.gr/sites/default/files/annualreport2018.pdf> [Πρόσβαση: 25.2.2019]

¹⁴ Διανέοσις, *Οι Επιπτώσεις της Κλιματικής Αλλαγής στην Ανάπτυξη*. https://www.dianeosis.org/wp-content/uploads/2017/06/climate_change10.pdf [Πρόσβαση: 15.1.2019]

Οι ζημίες που προκαλούνται από τα ακραία καιρικά φαινόμενα, σε συνδυασμό με την μη ύπαρξη επαρκών έργων υποδομής για την αντιμετώπιση των φαινομένων αυτών, συμβάλλουν στην αύξηση του κύκλου εργασιών των εταιριών πραγματογνωμόνων.

4.4 Ανάλυση Ανταγωνιστών

4.4.1 ΠΑΣΚΑΛ & ΣΤΡΑΤΗΣ Α.Ε.

Η εταιρία ΠΑΣΚΑΛ & ΣΤΡΑΤΗΣ Α.Ε. ιδρύθηκε το 2001 μετά από τη συγχώνευση δύο εταιριών οι οποίες διέθεταν μακροχρόνια παρουσία στον κλάδο των πραγματογνωμόνων. Με τη συγχώνευση, η εταιρία εκμεταλλεύτηκε τις υφιστάμενες επαφές και συνεργασίες των στελεχών των επιμέρους εταιριών, με αποτέλεσμα να εξελιχθεί ταχύτητα σε μία από τις τρεις μεγαλύτερες εταιρίες στον κλάδο, τόσο όσον αφορά τον κύκλο εργασιών όσο και από πλευράς απασχολούμενου προσωπικού. Ως μέτοχοι της επιχείρησης διατηρήθηκαν τα τρία υψηλόβαθμα στελέχη των δύο εταιριών¹⁵.

Η έδρα της επιχείρησης είναι στην Αθήνα και δεν ανέπτυξε δίκτυο περιφερειακών γραφείων στην ελληνική επικράτεια, αλλά επέλεξε να αξιοποιεί το προσωπικό που διαθέτει στην Αθήνα ή εξωτερικούς συνεργάτες για τη διενέργεια αυτοψιών εκτός Αττικής. Όσον αφορά τη διενέργεια αυτοψιών, πραγματοποιεί διαβαθμισμένη χρήση του προσωπικού της ανάλογα με το μέγεθος της ζημίας. Δηλαδή σε περιπτώσεις μικρών ζημιών αξιοποιεί μη εξειδικευμένο ή καινούριο προσωπικό, ενώ σταδιακά τα υψηλόβαθμα στελέχη ενεργοποιούνται σε μεγάλες/σημαντικές ζημίες. Ωστόσο, ακόμα και η διαχείριση μικρών ζημιών, γίνεται ελεγχόμενα από συγκεκριμένα έμπειρα στελέχη της επιχείρησης τα οποία επωμίζονται το ρόλο της επικοινωνίας με τις ασφαλιστικές εταιρίες. Το 2010 η επιχείρηση πραγματοποίησε στρατηγική συνεργασία για την ελληνική αγορά με τον διεθνή όμιλο πραγματογνωμόνων Cunningham Lindsey International.

Ο κύκλος εργασιών της επιχείρησης το 2011 ήταν της τάξης των 2,2 εκατ. ευρώ και κατείχε την πρώτη θέση στον κλάδο των εταιριών πραγματογνωμόνων. Μέχρι και το 2013 κατάφερε να διατηρήσει τις πωλήσεις της άνω των 2 εκατ. ευρώ, ωστόσο το 2014 αυτές παρουσίασαν σημαντική μείωση και ανήλθαν σε 1,55 εκατ. ευρώ. Ο κύκλος

¹⁵ ΠΑΣΚΑΛ & ΣΤΡΑΤΗΣ Α.Ε., *Εταιρική Ιστοσελίδα*. <http://www.pascalstratis.gr/> [Πρόσβαση: 24.12.2018]

εργασιών της παρέμεινε σε αυτά τα επίπεδα μέχρι και το 2017, όπου ανήλθε σε 1,41 εκατ. ευρώ.

Η στρατηγική που ακολουθεί η επιχείρηση βασίζεται σε πολύ μεγάλο βαθμό στις δημόσιες σχέσεις των μετόχων της επιχείρησης, οι οποίες της επιτρέπουν να έχει επιρροή σε κομβικά στελέχη της ασφαλιστικής αγοράς.

4.4.2 MENTΩΡ Α.Ε.

Η εταιρία ιδρύθηκε το 1981 υπό άλλη επωνυμία και το 2005 πήρε τη σημερινή της μορφή. Μοναδικός μέτοχος της εταιρίας είναι η ίδια η ασφαλιστική εταιρία INTERAMERICAN. Η έδρα της εταιρίας είναι στην Αθήνα, ωστόσο εκμεταλλεύεται τη σχέση της με την ασφαλιστική εταιρία παρουσιάζει και γραφείο στη Θεσσαλονίκη στο υποκατάστημα γραφείων της INTERAMERICAN, ενώ βασίζεται και σε εξωτερικούς συνεργάτες¹⁶.

Όπως και η προηγούμενη εταιρία, για τη διενέργεια αυτοψιών πραγματοποιεί διαβαθμισμένη χρήση του προσωπικού της ανάλογα με το μέγεθος της ζημίας. Σε περιπτώσεις μικρών ζημιών αξιοποιεί μη εξειδικευμένο προσωπικό ή εξωτερικούς συνεργάτες, ενώ σταδιακά τα υψηλόβαθμα στελέχη ενεργοποιούνται σε μεγάλες/σημαντικές ζημίες.

Ο κύκλος εργασιών της επιχείρησης το 2011 ήταν της τάξης των 0,9 εκατ. ευρώ και κατείχε την τρίτη θέση στον κλάδο των εταιριών πραγματογνωμόνων μετά από την εξεταζόμενη επιχείρηση. Το 2012 με πωλήσεις 0,83 εκατ. ευρώ κατάφερε να φτάσει τη δεύτερη θέση μετά από τις δυσμενείς εξελίξεις στην εξεταζόμενη επιχείρηση. Η εταιρία δεν παρουσίαζε μεγάλες διακυμάνσεις στον κύκλο εργασιών της και μέχρι και το 2016 παρέμεινε στα 0,8 εκατ. ευρώ. Το 2017 έκλεισε με αύξηση πωλήσεων καθώς ο κύκλος εργασιών ανήλθε σε 0.89 εκατ. ευρώ και εξακολούθησε να καταλαμβάνει την δεύτερη θέση στον κλάδο.

Η στρατηγική που ακολουθεί η επιχείρηση βασίζεται κυρίως στη σχέση της με την αποκλειστική μέτοχό της, την ασφαλιστική εταιρία INTERAMERICAN. Αυτό της επιτρέπει να αποτελεί σχεδόν την αποκλειστική εταιρία πραγματογνωμόνων για την

¹⁶ MENTΩΡ Α.Ε., Εταιρική Ιστοσελίδα <http://mentor-sa.gr/> [Πρόσβαση: 24.12.2018]

συγκεκριμένη ασφαλιστική εταιρία. Επιπρόσθετα, η εταιρία πραγματογνωμόνων αξιοποιεί την επιρροή πρώην στελεχών της τα οποία αποχώρησαν στα πλαίσια στρατηγικού σχεδιασμού και πλέον διαθέτουν επιτελικό ρόλο σε άλλη ασφαλιστική εταιρία.

4.5 Ανάλυση Πελατών

Αναπόσπαστο μέρος της λειτουργίας των ασφαλιστικών εταιριών είναι η καταβολή αποζημιώσεων στους ασφαλισμένους σε περιπτώσεις ζημιογόνων γεγονότων. Για να επιτευχθεί αποζημίωση με ακριβοδίκαιο και αντικειμενικό τρόπο απαιτείται παροχή υπηρεσιών από τις εταιρίες πραγματογνωμόνων.

Σύμφωνα με την Ετήσια Έκθεση 2018 της Ένωσης Ασφαλιστικών Εταιριών Ελλάδος (ΕΑΕΕ), στην Ελλάδα το 2018 δραστηριοποιήθηκαν 51 ασφαλιστικές εταιρίες, από τις οποίες οι 31 μόνο στον κλάδο Ζημιών, οι 5 μόνο στον κλάδο Ζωής και οι 14 και στους δύο κλάδους. Η παραγωγή ασφαλίσεων το 2018 ήταν της τάξης των 4 δισ. ευρώ παρουσιάζοντας αύξηση σε σχέση με το 2017 κατά 1,8%. Στο γράφημα που ακολουθεί παρουσιάζεται η παραγωγή ασφαλίσεων ανά έτος από το 2006¹⁷.

ΠΑΡΑΓΩΓΗ ΑΣΦΑΛΙΣΤΡΩΝ 2018

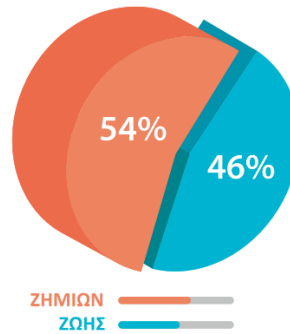


Διάγραμμα 4. Παραγωγή Ασφαλίσεων Ασφαλιστικών Εταιριών το 2018 (Πηγή ΕΑΕΕ)

Από τα 4 δισ. ευρώ, το 54% αφορά ασφάλισεις κατά ζημιών ενώ το υπόλοιπο 46% αφορά ασφάλισεις ζωής. Σε σχέση με το 2017, το ποσοστό αύξησης της παραγωγής ασφαλίσεων ζημιών εκτιμάται σε 4% ενώ στις ασφάλισεις ζωής παρατηρείται οριακή μείωση της τάξης του 0,5%.

¹⁷ Ένωση Ασφαλιστικών Εταιριών Ελλάδος - ΕΑΕΕ (2019) *Ετήσια Έκθεση 2018*.
<http://www1.eaee.gr/sites/default/files/annualreport2018.pdf> [Πρόσβαση: 25.2.2019]

ΚΑΤΑΝΟΜΗ ΠΑΡΑΓΩΓΗΣ ΑΣΦΑΛΙΣΤΡΩΝ



Διάγραμμα 5. Κατανομή Παραγωγής Ασφαλίσεων το 2018 (Πηγή ΕΑΕΕ)

Στον κλάδο των ασφαλίσεων κατά ζημιών, η ασφάλιση αυτοκινήτων καταγράφει οριακή μείωση κατά 0,3% ενώ οι υπόλοιποι κλάδοι πλην αυτοκινήτων παρουσιάζουν συνολική αύξηση της τάξεως του 7,7%. Η αύξηση της παραγωγής ασφαλίσεων των λοιπών κλάδων, είναι ιδιαίτερα σημαντική καθώς αποτελεί θετικό δείγμα ανάπτυξης του κλάδου και αύξησης του μεγέθους της αγοράς παροχής υπηρεσιών για εκτίμηση ζημιών.

Όσον αφορά τις αποζημιώσεις, οι συνολικές αποζημιώσεις το 2018, χωρίς τη συμμετοχή των αντασφαλιστικών εταιριών (ιδία κράτηση), για το σύνολο των κλάδων ζωής και ζημιών, ανήλθαν σε 2,25 δισ. ευρώ. Ο κλάδος των ζημιών απορρόφησε από το σύνολο, το ποσό των 676 εκατ. ευρώ δηλαδή το 30% περίπου των συνολικών αποζημιώσεων. Το ποσό αυτό είναι αυξημένο σε σχέση με το προηγούμενο έτος κατά 22% περίπου, γεγονός που κρίνεται ιδιαίτερα ενθαρρυντικό για τον κύκλο εργασιών των εταιριών πραγματογνωμόνων.

Ιδιαίτερο ενδιαφέρον παρουσιάζει μελέτη της ΕΑΕΕ για τις φυσικές καταστροφές και τις ταραχές στην Ελλάδα το χρονικό διάστημα 1993-2018. Η μελέτη αφορά σημαντικά καταστροφικά γεγονότα στον ελληνικό χώρο τα οποία δηλώθηκαν στις ασφαλιστικές εταιρίες και κατηγοριοποιούνται ανά αιτία αλλά και γεωγραφικά. Από τα γεγονότα αυτά δηλώθηκαν στις ασφαλιστικές εταιρίες συνολικά 24.106 ζημιές και το συνολικό ποσό απαίτησης για αυτές ανήλθε σε 358,8 εκατ. ευρώ. Τα περιστατικά περιγράφονται στον Πίνακα 1 και κατηγοριοποιούνται στον Πίνακα 2¹⁸.

¹⁸ Ένωση Ασφαλιστικών Εταιριών Ελλάδος - ΕΑΕΕ (2019) *Φυσικές Καταστροφές και Ταραχές στην Ελλάδα 1993 - 2018*. http://www1.eaee.gr/sites/default/files/oikmel_natcat_1993_2018_gr.pdf [Πρόσβαση: 26.1.2019]

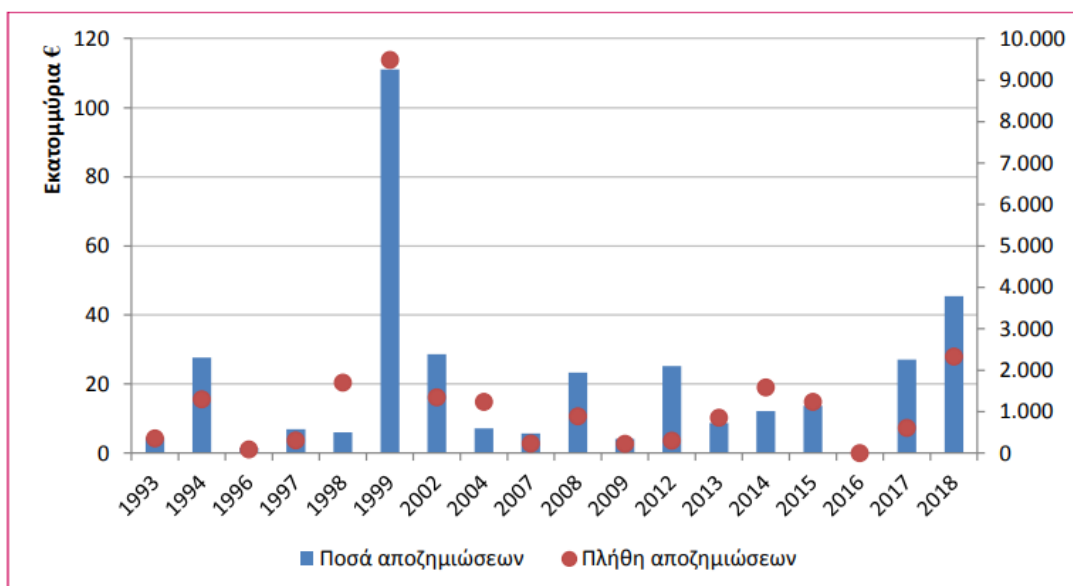
	Ημερομηνία	Τόπος	Πλήθος δηλωθεισών ζημιών	Ποσό απαίτησης (€)	Αιτία ζημιάς
1	20 Νοεμβρίου 1993	Αττική	358	4.554.600	Βροχοπτώσεις
2	31 Μαΐου 1994	Αττική	138	1.577.523	Βροχοπτώσεις
3	21 Οκτωβρίου 1994	Αττική / Ελλάδα	1.159	26.077.872	Βροχοπτώσεις
4	6 Οκτωβρίου 1996	Αττική	48	653.353	Βροχοπτώσεις
5	30 Νοεμβρίου 1996	Θράκη	40	876.478	Βροχοπτώσεις
6	12 Ιανουαρίου 1997	Αττική / Ελλάδα	311	6.909.486	Βροχοπτώσεις
7	26 Μαρτίου 1998	Αττική / Ελλάδα	1.704	6.023.074	Βροχοπτώσεις
8	7 Σεπτεμβρίου 1999	Αττική	9.480	110.934.694	Σεισμός
9	8 Ιουλίου 2002	Αττική / Ελλάδα	1.350	28.621.262	Βροχοπτώσεις
10	13 Φεβρουαρίου 2004	Αττική / Ελλάδα	646	2.409.739	Χιονοπτώσεις
11	17 Σεπτεμβρίου 2004	Θεσσαλονίκη	387	2.841.395	Βροχοπτώσεις
12	5 Νοεμβρίου 2004	Αττική / Ελλάδα	209	1.930.133	Βροχοπτώσεις
13	Ιούλιος - Αύγουστος 2007	Αττική / Ελλάδα	232	5.656.344	Δασικές πυρκαγιές
14	7 Δεκεμβρίου 2008	Αττική / Ελλάδα	891	23.339.100	Ταραχές
15	Αύγουστος 2009	Αττική	227	4.095.910	Δασικές πυρκαγιές
16	10 Φεβρουαρίου 2012	Αττική	302	25.189.835	Ταραχές
17	22 Φεβρουαρίου 2013	Αττική	765	5.286.423	Βροχοπτώσεις
18	22 Νοεμβρίου 2013	Ρόδος	93	3.441.998	Βροχοπτώσεις
19	26 Ιανουαρίου 2014	Κεφαλονιά	415	7.824.348	Σεισμός
20	24 Οκτωβρίου 2014	Αττική	1.170	4.296.297	Βροχοπτώσεις
21	20-23 Οκτωβρίου 2015	Αττική/Ελλάδα	1.065	10.933.233	Βροχοπτώσεις
22	17 Νοεμβρίου 2015	Λευκάδα	177	2.822.889	Σεισμός
23	21 Ιουλίου 2017	Κως	140	9.512.499	Σεισμός
24	26 Οκτωβρίου 2017	Κρήτη	141	5.240.193	Βροχοπτώσεις
25	15 Νοεμβρίου 2017	Δυτική Αττική	326	12.303.663	Βροχοπτώσεις
26	23 Ιουλίου 2018	Αττική	1.083	36.009.746	Δασικές πυρκαγιές
27	27-30 Σεπτεμβρίου 2018	Αττική / Ελλάδα	1.148	7.042.149	Βροχοπτώσεις / Ανεμοστρόβιλος
28	26 Οκτωβρίου 2018	Ζάκυνθος	101	2.400.969	Σεισμός

Πίνακας 1. Συγκεντρωτική καταγραφή ζημιογόνων περιστατικών (Πηγή ΕΑΕΕ).

Αιτία ζημιάς	Πλήθος ζημιών	Ποσό απαίτησης (εκατ. €)	Μέση ζημία (χιλ. €)
Χιονοπτώσεις	646	2,4	3,7
Βροχοπτώσεις	10.412	128,6	12,3
Δασικές πυρκαγιές	1.542	45,8	29,7
Σεισμός	10.313	133,5	12,9
Ταραχές	1.193	48,5	40,7
Σύνολο	24.106	358,8	14,9

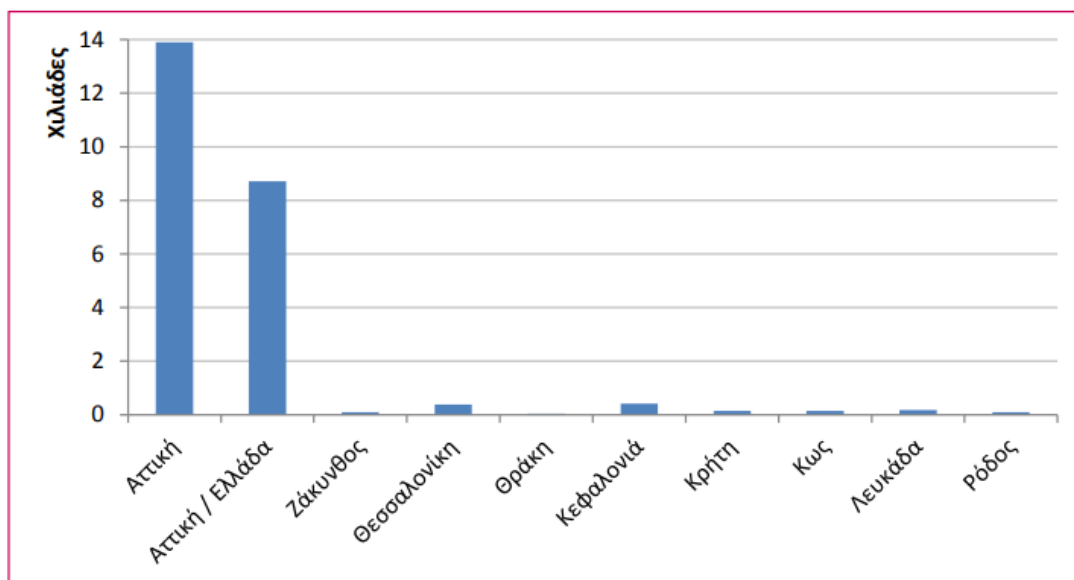
Πίνακας 2. Πλήθος καταγεγραμμένων περιστατικών ανά αιτία ζημιάς (Πηγή ΕΑΕΕ).

Στο Διάγραμμα 4 παρουσιάζεται ο συσχετισμός ποσού και πλήθους αποζημιώσεων για το χρονικό διάστημα 1993-2018. Στο γράφημα ξεχωρίζει ο σεισμός στην Αττική το 1999 ο οποίος ήταν ιδιαίτερα καταστροφικός. Ενδιαφέρον επίσης είναι το γεγονός ότι το 2017 και 2018 παρουσιάζεται μία αυξητική τάση ζημιών.



Διάγραμμα 4. Πλήθος και ποσά αποζημιώσεων (Πηγή ΕΑΕΕ).

Όσον αφορά τη γεωγραφική κατανομή των περιστατικών, η Αττική (ακόμα και σε περιστατικά μη πανελλαδικού εύρους) παρουσιάζει πολύ μεγαλύτερο πλήθος ζημιών από τη υπόλοιπη χώρα όπως παρουσιάζεται στο Διάγραμμα 5.



Διάγραμμα 5. Πλήθος ζημιών ανά τοποθεσία συμβάντος ανεξαρτήτως αιτίας

Στον Πίνακα 3 παρουσιάζονται τα αποτελέσματα των μεγαλύτερων 25 ασφαλιστικών εταιριών για το έτος 2017¹⁹. Η ΕΘΝΙΚΗ ασφαλιστική αποτελεί τον market leader με διαφορά από τη δεύτερη εταιρία.

ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΑΣΦΑΛΙΣΤΙΚΩΝ ΕΤΑΙΡΕΙΩΝ / INSURANCE COMPANIES RESULTS *								
ΕΤΑΙΡΕΙΑ / COMPANY	ΠΑΡΑΓΩΓΗ ΑΣΦΑΛΙΣΤΡΩΝ / PREMIUM PRODUCTION				ΚΕΡΗ (ΖΗΜΙΕΣ) / PROFITS (LOSSES)			
	2017	2016	2015	2014	2017	2016	2015	2014
ΕΘΝΙΚΗ ΑΣΦΑΛΙΣΤΙΚΗ / ΕΘΝΙΚΗ INSURANCE**	623.00	611.0	640.9	748.8	69.0	43.1	98.1	75.9
EUROLIFE ΖΩΗΣ / EUROLIFE LIFE**	482.10	498.0	308.0	397.7	53.4	67.7	48.3	58.2
NN HELLAS	399.40	399.1	334.1	238.2	8.4	n/a	24.5	-0.4
INTERAMERICAN**	364.40	345.9	341.0	360.7	30.8	5.5***	20.0	27.3
METLIFE	265.00	246.7	234.0	217.4	24.6	-6.2	12.1	-1.3
GENERALI HELLAS	200.20	183.8	168.2	162.4	6.2	5.1	9.0	8.7
ΕΥΡΩΠΑΪΚΗ ΠΙΣΤΗ / EUROPEAN RELIANCE	183.50	172.2	167.2	168.6	15.9	14.7	11.2	10.2
ERGO ΖΗΜΙΩΝ / ERGO NON-LIFE	178.40	145.9	139.8	137.3	26.6	17.5	25.2	27.2
ALLIANZ	158.90	190.9	195.9	195.8	2.7	3.6	12.1	9.7
AXA	155.00	148.0	153.4	166.9	13.1	13.6	18.3	17.1
GROUPAMA	132.40	135.6	138.2	146.1	10.6	7.3	10.0	8.8
ΙΝΤΕΡΣΑΛΟΝΙΚΑ / INTERSALONICA**	114.90	103.5	106.8	117.6	8.2	6.8	13.6	12.7
ΥΔΡΟΓΕΙΟΣ / YDROGIOS INSURANCE	67.14	65.7	79.5	93.9	5.8	8.11	5.9	6.4
ΑΤΕ ΑΣΦΑΛΙΣΤΙΚΗ / ATE INSURANCE	66.20	117.6	122.0	134.6		15.4	18.5	18.7
INTERLIFE	59.03	52.9	51.3	45.0	14.6	8.3	5.3	5.8
ΕΥΡ. ΕΝ. ΑΣΦ. MINETTA / MINETTA INSURANCE	55.50	48.3	51.6	60.5	1.5	1.7	0.8	0.6
ALPHA LIFE	43.40	52.3	39.7	47.8	7.3	3.0	2.0	3.0
ΑΤΛΑΝΤΙΚΗ ΕΝΩΣΗ / ATLANTIC UNION	39.40	38.4	41.7	41.3	2.8	1.7	4.7	12.6
NP INSURANCE	30.90	28.2	27.9	29.1	7.1	7.1	5.0	7.4
INTERASCO	27.40	24.5	25.4	23.8	-1.04	0.84	1.7	2.0
ΣΥΝΕΤΑΙΡΙΣΤΙΚΗ ΑΣΦ/ΚΗ / SYNETERISTIKI INSURANCE	27.19	27.6	24.7	27.8	0.98	0.73	1.9	2.6
ΔΥΝΑΜΙΣ / DYNAMIS INSURANCE	16.90	9.9	10.2	14.1	1.3	1.3	1.3	1.5
CREDIT AGRICOLE LIFE	13.90	15.4	18.2	20.7	-0.7	1.8	3.4	-13.7
ΕΥΡΩΠΗ ΑΕΤΑ / EUROPA INSURANCE	12.90	16.2	17.0	19.7	0.8	1.7	2.4	3.1
PERSONAL INSURANCE	10.10	9.6	9.6	10.5	0.7	1.4	1.6	0.7
ΣΥΝΟΛΟ / TOTAL	3777.2	3687.1	3446.3	3626.3	225.4	356.8	304.7	

* Περιλαμβάνονται οι πρώτες 25 ασφαλιστικές εταιρείες με βάση την παραγωγή μικτών εγγεγραμμένων ασφαλιστρώων / The first 25 insurance companies are included on the basis of gross premiums written

** Αποτελέσματα σε επίπεδο Ομίλου / Group results

*** πρό φόρων / before taxes

Διακρίνονται τα αποτελέσματα φοροεισπρακτικών ασφαλιστικών εταιρειών που έχουν δημοσιεύσει ισολογισμό. Δεν περιλαμβάνονται Υποκαταστήματα ξένων εταιρειών και εταιρείες που λειτουργούν με καθεστώς Ελεύθερης Παράσης Υπερσύνταξης (ΕΠΥ)

Πίνακας 3. Αποτελέσματα των μεγαλύτερων 25 ασφαλιστικών εταιριών για το 2017

4.6 Ανάλυση SWOT

Από την ανάλυση που προηγήθηκε όσον αφορά τα χαρακτηριστικά της εξεταζόμενης επιχείρησης αλλά και του κλάδου και του περιβάλλοντος στα οποία δραστηριοποιείται, εξαχθηκαν στοιχεία τα οποία μπορούν να αναλυθούν σε Δυνάμεις, Αδυναμίες, Ευκαιρίες και Απειλές.

¹⁹ Nextdeal, Τα Αποτελέσματα Παραγωγής των 25 Μεγαλύτερων Ασφαλιστικών Εταιρειών της Χώρας (Μικτά Εγγεγραμμένα Ασφάλιστρα). <https://www.nextdeal.gr/asfalistikos-eidiseis/idiotiki-asfalisi/103080/ta-apotelesmata-paragogis-ton-25-megalyteron> [Πρόσβαση: 20.1.2019]

4.6.1 Δυνάμεις

Οι Δυνάμεις της επιχείρησης έχουν ως ακολούθως:

- Αναγνωρισμένη και καταξιωμένη στην τοπική αγορά και στο εξωτερικό, ενώ είναι συνυφασμένη με την ηγετική θέση.
- Δίκτυο με πλήρη επανδρωμένα γραφεία σε Αθήνα, Θεσσαλονίκη και Ηράκλειο, επιτρέποντας άμεση και αποτελεσματική κάλυψη της ελληνικής επικράτειας.
- Μέσω της εταιρίας ιδίων συμφερόντων που δραστηριοποιείται στην Κύπρο, υφίσταται επιπρόσθετη γεωγραφική κάλυψη με ίδια μέσα, στην ευρύτερη περιοχή της νοτιοανατολικής Ευρώπης. Επιπλέον, η κυπριακή εταιρία εξασφαλίζει επιπρόσθετη τεχνογνωσία, οικονομικά οφέλη, ενίσχυση του ανθρωπίνου δυναμικού και υποβοήθηση σε περιπτώσεις έκτακτων αναγκών.
- Τα ακίνητα στα οποία δραστηριοποιείται η επιχείρηση είναι ιδιόκτητα εξασφαλίζοντας σταθερότητα στη λειτουργία της, ενώ σε περιπτώσεις οικονομικών δυσχερειών μπορούν να αποτελέσουν πηγή χρηματικής ροής μέσω ρευστοποίησης.
- Δεν υπάρχουν δανειακές υποχρεώσεις.
- Προσωπικό μόνιμο, έμπειρο, καταρτισμένο και εξειδικευμένο. Επιπρόσθετα το προσωπικό είναι αφοσιωμένο στη διοίκηση καθώς διατηρήθηκε σταθερό παρά τις δυσκολίες που βίωσε η επιχείρηση.
- Ισχυρή διοίκηση που κατάφερε να επαναφέρει την επιχείρηση στη σταθερότητα και το κλίμα αισιοδοξίας.
- Υψηλή ποιότητα υπηρεσιών διαχρονικά.
- Η διοίκηση της επιχείρησης διατηρεί ισχυρούς δεσμούς με επιχειρηματίες ειδικότερα στη βόρειας Ελλάδας.
- Στρατηγική συνεργασία με το διεθνές δίκτυο πραγματογνωμόνων Matthews Daniels.

4.6.2 Αδυναμίες

Οι Αδυναμίες της επιχείρησης είναι οι εξής:

- Ανεπαρκής διασπορά κινδύνου όσον αφορά την προέλευση του κύκλου εργασιών, καθώς το 85% αφορά πωλήσεις υπηρεσιών στον τομέα ασφαλιστικών εργασιών.
- Δεν υπάρχει σύνδεση των πωλήσεων με στρατηγικές μάρκετινγκ, ενώ δεν έχει συνταχθεί μέχρι και σήμερα σχέδιο μάρκετινγκ.

- Έμπειρο και υψηλόμισθο προσωπικό να αναλώνεται σε παροχή υπηρεσιών μικρής αμοιβής.
- Το προσωπικό δεν δίνει βαρύτητα στις δημόσιες σχέσεις.
- Καθυστερήσεις στην είσπραξη απαιτήσεων από πελάτες.

4.6.3 Ευκαιρίες

Στο περιβάλλον της επιχείρησης παρουσιάζονται οι ακόλουθες Ευκαιρίες:

- Το θετικό πολιτικό και οικονομικό κλίμα της χώρας συνέβαλε στην αύξηση της παραγωγής ασφαλιστρών των ασφαλιστικών εταιριών. Η ανάπτυξη του ασφαλιστικού κλάδου αποτελεί για την επιχείρηση βάση διεκδίκησης μεγαλύτερου μεριδίου της αγοράς.
- Η αύξηση των ζημιών συνεπεία καταστροφικών καιρικών φαινομένων λόγω της κλιματικής αλλαγής, σε συνδυασμό με την αύξηση των ζημιών συνεπεία πολιτικών ή κοινωνικών ταραχών, επηρεάζει θετικά τις εταιρίες πραγματογνωμόνων.
- Οι αυξανόμενες απαιτήσεις των ασφαλιστικών εταιριών (φερεγγυότητα, υψηλή ποιότητα, ταχύτητα ανταπόκρισης, κτλ.), μπορούν να ικανοποιηθούν μόνο από μεγάλες εταιρίες όπως η εξεταζόμενη και όχι από μικρότερους ανταγωνιστές.
- Η δραστηριοποίηση νέων μεγάλων επενδυτών στη Βόρεια Ελλάδα, στην οποία έχει επιρροή η εξεταζόμενη επιχείρηση, όπως ο Όμιλος DIMERA συμφερόντων του κ. Ιβάν Σαββίδη, αποτελεί ευκαιρία για στρατηγικές συνεργασίες σε ασφαλιστικό ή ιδιωτικό επίπεδο.
- Η μη ανάπτυξη στρατηγικών συνεργασιών των ανταγωνιστών με αντασφαλιστικές εταιρίες (Munich Reinsurance Group, κτλ.), αποτελεί ευκαιρία για να ανακτήσει ή να αναπτύξει τέτοιου είδους συνεργασίες.

4.6.4 Απειλές

Οι Απειλές που εντοπίζονται για την επιχείρηση είναι οι εξής:

- Ελεύθερη και εύκολη είσοδος νέων ανταγωνιστών στον κλάδο.
- Οι ανταγωνιστές κατάφεραν να αναπτύξουν ισχυρούς δεσμούς με κομβικά στελέχη στην ασφαλιστική αγορά.
- Παρατεταμένη υψηλή φορολόγηση σε συνδυασμό με τις υψηλές ασφαλιστικές εισφορές.

- Το 2019 θα είναι ένα έτος έντονων πολιτικών εξελίξεων λόγω των εκλογικών αναμετρήσεων, με τον επιχειρηματικό και επενδυτικό κόσμο να είναι επιφυλακτικός.

Κεφάλαιο 5

Στρατηγικές Μάρκετινγκ και Στόχοι

5.1 Στρατηγικές Κατεύθυνσης Ανάλυσης SWOT

Μέσα από την ανάλυση SWOT αποτυπώθηκαν οι δυνάμεις και οι αδυναμίες της επιχείρησης, ενώ εντοπίστηκαν οι ευκαιρίες και οι απειλές που υπάρχουν. Στον Πίνακα 4 παρουσιάζεται η μήτρα της ανάλυσης SWOT με τα σχετικά σημεία κωδικοποιημένα ανά κατηγορία.

Δυνάμεις (S)	Αδυναμίες (W)
S1. Αναγνώριση/Καταξίωση/Ηγετική θέση σε Ελλάδα και εξωτερικό. S2. Δίκτυο γραφείων με μεγάλη γεωγραφική κάλυψη. S3. Λειτουργία εταιρίας ιδίων συμφερόντων στην Κύπρο. S4. Ιδιότητα ακίνητα με δυνατότητα ρευστοποίησης. S5. Μη ύπαρξη δανειακών υποχρεώσεων. S6. Προσωπικό μόνιμο, έμπειρο, καταρτισμένο, εξειδικευμένο και αφοσιωμένο. S7. Ισχυρή διοίκηση. S8. Υψηλή και διαχρονική ποιότητα υπηρεσιών. S9. Ισχυροί δεσμοί με επιχειρηματίες. S10. Στρατηγική συνεργασία με διεθνές δίκτυο πραγματογνομώνων.	W1. Μη επαρκής διασπορά κινδύνου όσον αφορά την προέλευση του κύκλου εργασιών. W2. Μη σύνδεση πωλήσεων με στρατηγικές μάρκετινγκ. W3. Έμπειρο/υψηλόμισθο προσωπικό αναλώνεται σε υπηρεσίες μικρής αμοιβής λόγω μη νέων προσλήψεων. W4. Δεν δίνεται βαρύτητα στις δημόσιες σχέσεις. W5. Καθυστέρηση είσπραξης απαιτήσεων από πελάτες.
Ευκαιρίες (O)	Απειλές (T)
O1. Ανάπτυξη ασφαλιστικού κλάδου με δυνατότητες αύξησης πωλήσεων. O2. Αύξηση αριθμού ζημιών συνεπεία καιρικών φαινομένων και κοινωνικών ταραχών. O3. Αύξηση απαιτήσεων ασφαλιστικών εταιριών, οι οποίες μπορούν να ικανοποιηθούν μόνο από μεγάλες εταιρίες πραγματογνομώνων. O4. Δραστηριοποίηση νέων μεγάλων επενδυτών στη Βόρεια Ελλάδα. O5. Μη ανάπτυξη στρατηγικών συνεργασιών των ανταγωνιστών με αντασφαλιστικές εταιρίες.	T1. Ελεύθερη και εύκολη είσοδος ανταγωνιστών στον κλάδο. T2. Οι ανταγωνιστές κατάφεραν να αναπτύξουν ισχυρούς δεσμούς με κομβικά στελέχη στην ασφαλιστική αγορά. T3. Παρατεταμένη υψηλή φορολόγηση και ασφαλιστικές εισφορές. T4. Οι επικείμενες πολιτικές εξελίξεις οδηγούν σε κλίμα επιφυλακτικότητας τους επενδυτές.

Πίνακας 4. Μήτρα ανάλυσης SWOT

Σύμφωνα με τον Σαρσέντη (1996) η συσχέτιση και ο συνδυασμός των στοιχείων της ανάλυσης SWOT μεταξύ των κατηγοριών μπορεί να δώσει στρατηγικές κατεύθυνσης για την επιχείρηση ώστε να προκύψουν ικανότητες, περιορισμοί και παθητικά στοιχεία. Αυτό μπορεί να επιτευχθεί συνδυάζοντας δυνάμεις με ευκαιρίες και απειλές, καθώς και

αντίστοιχα τις αδυναμίες με ευκαιρίες και απειλές. Με βάση την κωδικοποίηση της μήτρας SWOT στον Πίνακα 4, πραγματοποιήθηκε επεξεργασία των στοιχείων της μήτρας και κατάλληλος συνδυασμός των κατηγοριών, ώστε να εντοπιστούν οι καταλληλότερες στρατηγικές. Τα αποτελέσματα της επεξεργασίας παρουσιάζονται στον Πίνακα 5, ενώ στη συνέχεια αναλύονται οι ενδεικνυόμενες στρατηγικές.

Στρατηγικές Κατεύθυνσης SWOT	
<p><u>Δυναμική Στρατηγική Δυνάμεις (S) & Ευκαιρίες (O)</u></p> <p>(S1 + S3 + S10) & (O5)</p> <p>(S2) & (O2)</p> <p>(S6) & (O3)</p>	<p><u>Στρατηγική Προσεγγίσεων Προσαρμογών - Βελτιώσεων Αδυναμίες (W) & Ευκαιρίες (O)</u></p> <p>(W2 + W3 + W4) & (O1)</p> <p>(W1) & (O4)</p>
<p><u>Επιφυλακτική Στρατηγική Δυνάμεις (S) & Απειλές (T)</u></p> <p>(S8) & (T1)</p> <p>(S9 + S7) & (T2)</p> <p>(S4 + S5) & (T4)</p>	<p><u>Στρατηγική Συρρίκνωσης/Σύμπτυξης Αδυναμίες (W) & Απειλές (T)</u></p> <p>(W5) & (T3)</p>

Πίνακας 5. Στρατηγικές κατεύθυνσης SWOT

Δυναμική Στρατηγική (S)&(O)

- Κατά την περίοδο ύφεσης της εξεταζόμενης επιχείρησης, οι ανταγωνιστές της δεν κατάφεραν να αναπτύξουν στρατηγικές συνεργασίες με αντασφαλιστικές εταιρίες, οι οποίες θα τους εξασφάλιζαν ισχυρή επιρροή στην ασφαλιστική αγορά. Οι δυνάμεις που μπορεί να προτάξει η επιχείρηση για να αναπτύξει τέτοιες συνεργασίες είναι η αναγνώριση, η καταξίωση και η ηγετική της θέση στην Ελλάδα, αλλά παράλληλα και το ισχυρό διεθνές προφίλ της με την δραστηριότητά της στην Κύπρο και τη στρατηγική συνεργασία της με διεθνές δίκτυο πραγματογνωμόνων.
- Η αύξηση του αριθμού των ζημιών στην ελληνική επικράτεια συνεπεία ακραίων καιρικών φαινομένων και κοινωνικών ταραχών αποτελεί αξιοσημείωτη ευκαιρία για την εταιρία. Για τη διεκδίκηση μεγαλύτερου μεριδίου αγοράς, σημαντικό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα αποτελεί το μεγάλο δίκτυο γραφείων που διαθέτει, το οποίο εξασφαλίζει μεγάλη γεωγραφική κάλυψη. Ειδικότερα, μπορεί να διαφοροποιηθεί από τους υπόλοιπους ανταγωνιστές της, με τη δυνατότητα να

διαχειριστεί πολλά και μεγάλα καταστροφικά συμβάντα οπουδήποτε στην ελληνική επικράτεια, με ταχύτητα, υψηλή ποιότητα, χαμηλό κόστος και αποτελεσματικότητα.

- Η εποπτεία των ασφαλιστικών εταιριών από την ΤτΕ αύξησε τις απαιτήσεις των ασφαλιστικών εταιριών από τους πραγματογνώμονες. Η επιχείρηση, έχει δυνατότητα εναρμόνισης σε όλες αυτές τις απαιτήσεις, καθώς το έμπειρο, καταρτισμένο/εξειδικευμένο αλλά και αφοσιωμένο προσωπικό, μπορεί με ευκολία και μικρό κόστος να προσαρμοστεί στην τροποποίηση/αυστηροποίηση διαδικασιών.

Στρατηγική Προσεγγμένων Προσαρμογών-Βελτιώσεων (W)&(O)

- Η ανάπτυξη του ασφαλιστικού κλάδου που παρατηρείται την τελευταία διετία αποτελεί ευκαιρία για αύξηση του κύκλου εργασιών της εξεταζόμενης εταιρίας. Η ευκαιρία αυτή, μπορεί να αντισταθμίσει προσωρινά αδυναμίες της επιχείρησης οι οποίες σχετίζονται με τη διαχείριση πωλήσεων και να της δώσει περίοδο πραγματοποίησης διορθωτικών ενεργειών. Ειδικότερα, το γεγονός ότι η επιχείρηση δεν έχει συνδέσει τις πωλήσεις με τις στρατηγικές μάρκετινγκ, το ότι δεν δίνεται βαρύτητα στις δημόσιες σχέσεις, καθώς και το υψηλό κόστος πωλήσεων, πρέπει να αντιμετωπιστούν άμεσα ώστε η επιχείρηση να μπορέσει να αυξήσει τον κύκλο εργασιών της, αλλά παράλληλα και τα καθαρά της κέρδη.
- Ευκαιρία για την επιχείρηση αποτελεί η δραστηριοποίηση νέων μεγάλων επενδυτών στη βόρεια Ελλάδα, περιοχή στην οποία η επιχείρηση έχει επιρροή. Η ευκαιρία αυτή μπορεί να βελτιώσει την αδυναμία της επιχείρησης ως προς τη μη επαρκή διασπορά κινδύνου όσον αφορά την προέλευση του κύκλου εργασιών. Η συνεργασία με ιδιώτες επενδυτές (π.χ. μέσω εκτιμήσεων παγίων στοιχείων), θα περιορίσει την εξάρτηση της επιχείρησης από τον ασφαλιστικό κλάδο και θα την κάνει λιγότερο ευάλωτη σε περιπτώσεις κρίσεων.

Επιφυλακτική Στρατηγική (S)&(T)

- Σημαντική απειλή για την επιχείρηση αποτελεί η ελεύθερη και εύκολη είσοδος ανταγωνιστών στον κλάδο οι οποίοι διεκδικούν μερίδιο αγοράς. Η επιχείρηση,

διαθέτει ως ισχυρό όπλο στη μάχη με τους ανταγωνιστές, την υψηλή ποιότητα υπηρεσιών που παρέχει η οποία παρέμεινε αναλλοίωτη διαχρονικά.

- Κατά το διάστημα ύφεσης της επιχείρησης, οι ανταγωνιστές της κατάφεραν να αναπτύξουν ισχυρούς δεσμούς με κομβικά στελέχη στην ασφαλιστική αγορά, ασκώντας πιέσεις διεκδίκησης μεγαλύτερου μεριδίου αγοράς. Η επιχείρηση επιβάλλεται να αντιμετωπίσει την κατάσταση αυτή, τόσο εκμεταλλευόμενη την ισχυρή της διοίκηση, όσο και τους δεσμούς που αυτή διατηρεί με σημαντικούς επιχειρηματίες (SANI/IKOS, Μασούτης, Tottis, κτλ.).
- Οι επικείμενες πολιτικές εξελίξεις το 2019 οδηγούν σε επιφυλακτικότητα των επενδυτών και επηρεάζουν αρνητικά το οικονομικό κλίμα. Η υγιής οικονομική κατάσταση τόσο της επιχείρησης αλλά και της αντίστοιχης κυπριακής, οι οποίες δεν διαθέτουν δανειακές υποχρεώσεις, παράλληλα με τα ιδιόκτητα ακίνητα που δύναται να ρευστοποιηθούν, αποτελούν μαξιλάρι ασφαλείας σε περίπτωση δυσμενών οικονομικών εξελίξεων.

Στρατηγική Συρρίκνωσης/Σύμπτυξης (W)&(T)

- Στα αδύναμα σημεία της επιχείρησης είναι η καθυστέρηση στην είσπραξη απαιτήσεων από πελάτες με αποτέλεσμα να υπάρχει περιορισμένη ρευστότητα. Παράλληλα, η υψηλή φορολόγηση και οι ασφαλιστικές εισφορές συμπιέζουν ακόμα περισσότερο τα ταμειακά διαθέσιμα. Συνεπώς κρίνεται αναγκαία η αναπροσαρμογή της πολιτικής είσπραξης/πληρωμών της επιχείρησης, με δράσεις όπως προγράμματα όχλησης οφειλετών, εντοπισμό και αποφυγή συστηματικών κακοπληρωτών και διαμόρφωση προγραμμάτων δυνατότητας πιστώσεων με τους προμηθευτές.

5.2 Στάθμιση Παραγόντων Ανάλυσης SWOT

Με τη βοήθεια της ανάλυσης SWOT αποτυπώθηκαν και κατηγοριοποιήθηκαν οι παράγοντες που σχετίζονται με το περιβάλλον της επιχείρησης, ενώ ο συνδυασμός παραγόντων από διαφορετικές κατηγορίες ανέδειξε στρατηγικές κατεύθυνσης. Ωστόσο, οι παράγοντες αυτοί δεν μπορούν να αξιολογηθούν και να αξιοποιηθούν πλήρως απλά με βάση το πλήθος τους ανά κατηγορία. Ειδικότερα, οι παράγοντες που καταγράφηκαν, (α) δεν διαθέτουν μεταξύ τους όλοι την ίδια βαρύτητα εντός της ίδιας κατηγορίας, ενώ (β) η σημαντικότητα/ανταπόκριση της επιχείρησης προς κάθε ένα παράγοντα ανεξαρτήτως κατηγορίας δεν είναι ίδια.

Με την εφαρμογή συντελεστών στάθμισης στην ανάλυση των παραγόντων μπορεί να αξιολογήσει κάθε ένας από τους παράγοντες και να αναδειχτούν οι σημαντικότεροι από αυτούς, περιορίζοντας τις πολυάριθμες λίστες παραγόντων. Με τον τρόπο αυτό μπορεί να εστιαστεί η ουσία της ανάλυσης SWOT και να καθοριστεί ο βαθμός κατά τον οποίο η επιχείρηση ανταποκρίνεται σε κάθε παράγοντα ανά κατηγορία.

Για την εφαρμογή της μεθόδου στάθμισης χρησιμοποιήθηκε ο συντελεστής Ειδικό Βάρος « r » ο οποίος καθορίζει το ειδικό βάρος του κάθε παράγοντα σε σχέση με τους υπόλοιπους παράγοντες μέσα στην κατηγορία που ανήκει. Ο συντελεστής παίρνει τις τιμές $1 < r \leq 100$ για κάθε παράγοντα ανάλογα με το ειδικό του βάρος, με μέγιστη τιμή το 100. Το συνολικό άθροισμα συντελεστών ανά κατηγορία ορίζεται το 100, προκειμένου να γίνει στάθμιση μεταξύ των κατηγοριών. Η ανταπόκριση/ετοιμότητα αντιμετώπισης της επιχείρησης σε κάθε παράγοντα καθορίζεται από το συντελεστή Αξιολόγησης Σημαντικότητας « R » ο οποίος παίρνει τις τιμές $1 < R \leq 5$ για κάθε παράγοντα ανεξάρτητα της κατηγορίας που ανήκει. Η μέγιστη τιμή 5 για τους παράγοντες S και O παρουσιάζει θετική αξιολόγηση ετοιμότητας από πλευράς της επιχείρησης, ενώ για τους παράγοντες W και T παρουσιάζει αρνητική.

Η Σταθμισμένη Αξιολόγηση προκύπτει από το άθροισμα των δύο συντελεστών $r \cdot R$ και παρουσιάζει το βαθμό ετοιμότητας αντιμετώπισης της επιχείρησης στους εξεταζόμενους παράγοντες λαμβάνοντας υπόψη το ειδικό βάρος. Συγκρίνοντας τις βαθμολογίες των τεσσάρων κατηγοριών και επιλέγοντας από το σύνολο τις 10 μεγαλύτερες βαθμολογίες, μπορούν να εξαχθούν συμπεράσματα σχετικά με την επίδοση της επιχείρησης στους παράγοντες αυτούς.

Τα αποτελέσματα της στάθμισης των παραγόντων που διενεργήθηκε παρουσιάζονται στον Πίνακα 6.

Παράγοντες		Ειδικό Βάρος (1<r≤100)	Αξιολόγηση Σημαντικότητας (1<R≤5)	Σταθμισμένη Αξιολόγηση (r * R)	Κατάταξη 10 Σημαντικότερων	
S T R E N G T H S	S1.	Αναγνώριση/Καταξίωση/Ηγετική θέση στην Ελλάδα και εξωτερικό	16	4	64	8
	S2.	Δίκτυο γραφείων με μεγάλη γεωγραφική κάλυψη	20	4	80	5
	S3.	Λειτουργία εταιρίας ιδίων συμφερόντων στην Κύπρο	7	3	21	
	S4.	Ιδιόκτητα ακίνητα με δυνατότητα ρευστοποίησης	2	4	8	
	S5.	Μη ύπαρξη δανειακών υποχρεώσεων	1	3	3	
	S6.	Προσωπικό μόνιμο, έμπειρο, καταρτισμένο, εξειδικευμένο και αφοσιωμένο	18	2	36	
	S7.	Ισχυρή διοίκηση	10	3	30	
	S8.	Υψηλή και διαχρονική ποιότητα υπηρεσιών	17	4	68	7
	S9.	Ισχυροί δεσμοί με επιχειρηματίες	5	3	15	
	S10.	Στρατηγική συνεργασία με διεθνές δίκτυο πραγματογνωμόνων	4	3	12	
Σύνολο Κατηγορίας				337		
O P P O R T U N I T I E S	O1.	Ανάπτυξη ασφαλιστικού κλάδου με δυνατότητες αύξησης πωλήσεων	10	3	30	
	O2.	Αύξηση αριθμού ζημιών συνεπεία καιρικών φαινομένων και κοινωνικών ταραχών	20	3	60	
	O3.	Αύξηση απαιτήσεων ασφαλιστικών εταιριών, οι οποίες μπορούν να ικανοποιηθούν μόνο από μεγάλες εταιρίες	25	1	25	
	O4.	Δραστηριοποίηση νέων μεγάλων επενδυτών στη Βόρεια Ελλάδα	20	2	40	
	O5.	Μη ανάπτυξη στρατηγικών συνεργασιών των ανταγωνιστών με αντασφαλιστικές εταιρίες	25	3	75	6
Σύνολο Κατηγορίας				230		
W E A K N E S S E S	W1.	Μη επαρκής διασπορά κινδύνου όσον αφορά την προέλευση του κύκλου εργασιών	20	4	80	5
	W2.	Μη σύνδεση πωλήσεων με στρατηγικές μάρκετινγκ	25	4	100	4
	W3.	Έμπειρο/υψηλόβαθμο προσωπικό αναλώνεται σε υπηρεσίες μικρής αμοιβής	20	2	40	
	W4.	Δεν δίνεται βαρύτητα στις δημόσιες σχέσεις	25	5	125	2
	W5.	Καθυστέρηση είσπραξης απαιτήσεων από πελάτες	10	2	20	
Σύνολο Κατηγορίας				365		
T H R E A T S	T1.	Ελεύθερη και εύκολη είσοδος ανταγωνιστών στον κλάδο	30	4	120	3
	T2.	Οι ανταγωνιστές κατάφεραν να αναπτύξουν ισχυρούς δεσμούς με κομβικά στελέχη στην ασφαλιστική αγορά	35	5	175	1
	T3.	Παρατεταμένη υψηλή φορολόγηση και ασφαλιστικές εισφορές	10	2	20	
	T4.	Οι επικείμενες πολιτικές εξελίξεις οδηγούν σε κλίμα επιφυλακτικότητας τους επενδυτές	25	3	75	6
Σύνολο Κατηγορίας				390		

Πίνακας 6. Στάθμιση σημαντικότητας παραγόντων ανάλυσης SWOT

Από τον πίνακα της στάθμισης σημαντικότητας προκύπτει πλέον μία πιο ξεκάθαρη εικόνα για τον τρόπο που η επιχείρηση αντιμετωπίζει τους παράγοντες της ανάλυσης SWOT. Οι απειλές παρουσιάζουν την υψηλότερη βαθμολογία 390 σε σχέση με τους υπόλοιπους παράγοντες, με αποτέλεσμα να προκύπτει ότι η επιχείρηση δεν είναι κατάλληλα προετοιμασμένη για την αντιμετώπισή τους. Έπονται με επίσης υψηλή βαθμολογία οι αδυναμίες με 365, το οποίο φανερώνει μη κατάλληλη διαχείριση των αδυναμιών της επιχείρησης. Στα θετικά στοιχεία είναι οι δυνάμεις με βαθμολογία 337 η οποία ωστόσο βασίζεται στην αριθμητική ποσότητα των δυνάμενων και όχι στην κατάλληλη ετοιμότητα της επιχείρησης. Οι ευκαιρίες βρίσκονται πολύ χαμηλότερα με βαθμολογία 230, λόγω της ανεπαρκούς εκμετάλλευσής τους.

Η κατάταξη των υψηλότερων 10 βαθμολογιών αναδεικνύει σημαντικές ελλείψεις στον τρόπο που αντιμετωπίζει η επιχείρηση τις αδυναμίες και απειλές που υπάρχουν στο εξωτερικό της περιβάλλον. Ειδικότερα, παρουσιάζεται ανεπάρκεια να αντιμετωπίσει το γεγονός ότι οι ανταγωνιστές διατηρούν ισχυρούς δεσμούς με στελέχη των πελατών (T2/175), ενώ παράλληλα δεν δίνεται η απαραίτητη βαρύτητα στις δημόσιες σχέσεις (W4/125) και δεν λαμβάνονται μέτρα αντιμετώπισης της εισόδου νέων ανταγωνιστών στον κλάδο (T1/120). Κακή επίδοση παρουσιάζεται επίσης στην αντίληψη ότι οι πωλήσεις πρέπει να είναι συνδεδεμένες με τις στρατηγικές μάρκετινγκ (W2/100), ενώ δεν λαμβάνονται τα απαραίτητα μέτρα για τη διασπορά του κινδύνου προέλευσης του κύκλου εργασιών (W1/80), αλλά και την προστασία από ενδεχόμενες αρνητικές πολιτικές εξελίξεις (T4/75).

Στον αντίποδα, η επιχείρηση παρουσιάζεται να αξιοποιεί κυρίως κάποιες από τις δυνάμεις της, ωστόσο αφήνει ανεκμετάλλευτες τις περισσότερες δυνάμεις της αλλά και ευκαιρίες που παρουσιάζονται. Η δύναμη που εκμεταλλεύεται σε μεγαλύτερο βαθμό είναι το δίκτυο γραφείων της (S2/80), ενώ ακολουθούν η υψηλή και διαχρονική ποιότητα υπηρεσιών της (S8/68) και η αναγνώριση/καταξίωση/ηγετική θέση (S1/64). Η ευκαιρία που εκμεταλλεύτηκε η επιχείρηση είναι η μη ανάπτυξη στρατηγικών συνεργασιών των ανταγωνιστών με ανασφαλιστικές εταιρίες (O5/75). Ουσιαστικά, από την σταθμισμένη αξιολόγηση διαφαίνεται ότι οι ανωτέρω δυνάμεις και η συγκεκριμένη ευκαιρία, ήταν τα εργαλεία που χρησιμοποίησε η διοίκηση της επιχείρησης για να οδηγηθεί στην ανάκαμψη μετά την περίοδο ύφεσης.

Από τα ανωτέρω προκύπτει ότι, αν και η επιχείρηση διαθέτει αρκετές και σημαντικές δυνάμεις προκειμένου να εκμεταλλευτεί τις ευκαιρίες που παρουσιάζονται δεν τις εκμεταλλεύεται με τον κατάλληλο τρόπο. Επιπρόσθετα, δεν λαμβάνει δράσεις για τον περιορισμό των αδυναμιών της, αλλά αντιθέτως αδρανεί επιτρέποντας τη μεγέθυνση και παγιοποίησή τους.

5.3 Καθορισμός Στόχων

5.3.1 Οικονομικοί Στόχοι

Από την ανάλυση που προηγήθηκε, ακολουθούν οι προτεινόμενοι οικονομικοί στόχοι με ορίζοντα διετίας:

1. Αύξηση συνολικών πωλήσεων με ρυθμό 10% ανά έτος.
2. Αύξηση πωλήσεων στον τομέα των ιδιωτικών εργασιών της τάξης του 35% σε ορίζοντα διετίας, ώστε ο τομέας να καταλαμβάνει το 20% των συνολικών πωλήσεων της επιχείρησης.
3. Ετήσια αύξηση των καθαρών κερδών της τάξης του 5-10%.
4. Μείωση ποσού απαιτήσεων από πελάτες με ρυθμό 15% ανά έτος.
5. Μείωση κόστους πωλήσεων κατά 1% ανά έτος.

5.3.2 Στόχοι Μάρκετινγκ

Οι προτεινόμενοι στόχοι μάρκετινγκ είναι οι εξής:

1. Διεύρυνση του μεριδίου αγοράς ώστε σε ορίζοντα διετίας η επιχείρηση να πετύχει να βρίσκεται στη δεύτερη θέση στον κλάδο των πραγματογνωμόνων, ξεπερνώντας την MENTOR AE.
2. Επέκταση πελατολογίου της επιχείρησης στην ασφαλιστική αγορά μέσω συνεργασίας με ασφαλιστικές με τις οποίες δεν συνεργάζεται. Ειδικότερα, καθοριστικής σημασίας κρίνεται η συνεργασία με τις εταιρίες ALLIANZ και GROUPAMA οι οποίες παρουσιάζουν αξιόλογες πωλήσεις ασφαλίσεων.
3. Αύξηση κατά 10% σε ετήσια βάση του αριθμού των εντολών ανάθεσης πραγματογνωμοσύνης που λαμβάνει η επιχείρηση από τις ασφαλιστικές εταιρίες.
4. Αύξηση κατά 25% του ύψους μέσης ζημίας που αναλαμβάνει η επιχείρηση στον ασφαλιστικό κλάδο.
5. Διεύρυνση του πελατολογίου της επιχείρησης στον τομέα ιδιωτικών εργασιών.

6. Συμμετοχή της διοίκησης και του προσωπικού της επιχείρησης σε ασφαλιστικά συνέδρια, σεμινάρια, περιοδικά και portals.
7. Πλήρης αποκατάσταση της σχέσης της επιχείρησης με τον αντασφαλιστικό όμιλο Munich Reinsurance Group και έναρξη εντατικών επαφών με τον αντασφαλιστικό όμιλο Swiss Reinsurance Group για την επίτευξη στρατηγικών συνεργασιών, σε ορίζοντα διετίας.
8. Μείωση κατά 30% των εκκρεμών πραγματογνωμοσυνών που δεν ολοκληρώνονται και συσσωρεύονται λόγω αδράνειας των ασφαλισμένων.
9. Δημιουργία οργανωμένου μηνιαίου πλάνου επαφών/επισκέψεων/επικοινωνιών του προσωπικού της επιχείρησης με ασφαλιστικούς διαμεσολαβητές αλλά και στελέχη των ασφαλιστικών εταιριών όπως διακανονιστές ζημιών, με στόχο τις δημόσιες σχέσεις και διεύρυνση της επιρροής της επιχείρησης.
10. Διενέργεια σε ετήσια βάση έρευνας ικανοποίησης των πελατών της επιχείρησης με στόχο τη βελτίωση της ποιότητας των υπηρεσιών, την προσαρμογή σε ανάγκες των πελατών και την καταγραφή αλλά και τη διόρθωση σφαλμάτων που εντοπίζονται από τους πελάτες.
11. Εφαρμογή προγραμμάτων εκπαίδευσης του προσωπικού (τεχνικής εξειδίκευσης και μάρκετινγκ), αξιολόγησης του προσωπικού και δημιουργία συστημάτων κινήτρων παραγωγικότητας.

5.4 Στρατηγική Μάρκετινγκ

Η εξεταζόμενη επιχείρηση, πριν από τη δυσμενή κατάσταση στην οποία περιήλθε, είχε για σημαντικό χρονικό διάστημα ηγετική θέση στην αγορά των πραγματογνωμόνων, δείχνοντας ότι έχει τις δυνατότητες να πετύχει τους στόχους της αλλά και να διατηρηθεί στην κορυφή. Στην παρούσα φάση η επιχείρηση κατάφερε να ανακάμψει και να διαμορφώσει ένα θετικό κλίμα, με προοπτικές να εξασφαλίσει εκ νέου την ηγετική θέση που κατείχε. Από την ανάλυση που προηγήθηκε προκύπτει ότι, αν και η επιχείρηση διαθέτει αδυναμίες που δημιουργούν περιορισμούς, οι δυνάμεις στις οποίες μπορεί να βασιστεί για περαιτέρω ανάπτυξη είναι πολύ σημαντικές.

Η αγορά των υπηρεσιών των πραγματογνωμόνων βρίσκεται σε φάση ωριμότητας ενώ η εικόνα της ασφαλιστικής αγοράς παρουσιάζει θετικά πρόσημα καθώς κινείται παράλληλα με το οικονομικό κλίμα. Το γεγονός αυτό, συμβάλλει στην δημιουργία ευκαιριών για την επιχείρηση τις οποίες μπορεί να εκμεταλλευτεί. Στα πλαίσια αυτά

δύναται να αντισταθμιστούν και οι αδυναμίες που παρουσιάζονται όσον αφορά κυρίως τις πωλήσεις.

Από τα ανωτέρω προκύπτει ότι η επιχείρηση πρέπει να κατευθυνθεί προς την εφαρμογή στρατηγικών μάρκετινγκ που θα τη βοηθήσουν να αναπτυχθεί και να ανακτήσει την ηγετική της θέση διευρύνοντας το μερίδιο αγοράς της. Ο Porter (1980) πρότεινε την ανάπτυξη τριών στρατηγικών για τις επιχειρήσεις, (α) την καθολική ηγεσία κόστους, (β) την εστίαση/niche και (γ) τη διαφοροποίηση. Η καθολική ηγεσία κόστους έχει ως άξονα το κόστος και ειδικότερα τη αναδιαμόρφωση του παραγωγικού μοντέλου της επιχείρησης, ώστε να πετύχει χαμηλότερη τιμή στα προϊόντα της σε σχέση με τους ανταγωνιστές. Απώτερος στόχος είναι η διεύρυνση του μεριδίου στην αγορά λόγω αδυναμίας των ανταγωνιστών να ακολουθήσουν τη μείωση τιμών. Η στρατηγική αυτή δεν συνίσταται για την εξεταζόμενη επιχείρηση καθώς η υψηλή ποιότητα των υπηρεσιών της αλλά και το διευρυμένο δίκτυο γραφείων της δεν επιτρέπουν σημαντική περαιτέρω μείωση του κόστους των υπηρεσιών.

Η στρατηγική εστίασης/niche κατευθύνει την επιχείρηση στο να συγκεντρώσει τις προσπάθειες αύξησης των πωλήσεών της εστιάζοντας σε ένα ή περισσότερα τμήματα της αγοράς. Αφού καθοριστούν και στοχοποιηθούν τα τμήματα αυτά, η επιχείρηση επιδιώκει είτε μέσω ηγεσίας κόστους, είτε μέσω διαφοροποίησης σε σχέση με τους ανταγωνιστές της, να επικρατήσει στα τμήματα αυτά. Η στρατηγική αυτή κρίνεται ακατάλληλη για την εξεταζόμενη επιχείρηση καθώς λόγω του μεγέθους της, της παρούσας θέσης της στην αγορά, αλλά και τις ευκαιρίες που παρουσιάζονται, η εφαρμογή της στρατηγικής θα αποτελούσε τροχοπέδη στην περαιτέρω ανάπτυξή της. Η επάνοδος της μετά από μία περίοδο ύφεσης, σε συνδυασμό με τον μικρό αριθμό των πελατών στον κλάδο, δεν αφήνει περιθώρια εστίασης σε μικρά τμήματα, αλλά απαιτεί διείσδυση και αύξηση της επιρροής της σε κατά το δυνατόν μεγαλύτερο πελατολόγιο.

Ως ενδεικνυόμενη στρατηγική ανάπτυξης, η οποία θα οδηγήσει την επιχείρηση να πετύχει τους στόχους της, προτείνεται η στρατηγική διαφοροποίησης. Σύμφωνα με την στρατηγική αυτή, η επιχείρηση προσπαθεί να διαφοροποιήσει το προϊόν της από τους ανταγωνιστές της ώστε να διευρύνει το μερίδιο αγοράς της. Για να πετύχει τη διαφοροποίηση, μελετά τις ανάγκες των πελατών της, αλλά και τις ικανότητες των ανταγωνιστών της, ώστε να δημιουργήσει ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Το

ανταγωνιστικό πλεονέκτημα πρέπει να είναι σημαντικό για τους πελάτες της αλλά και διατηρήσιμο, ενώ θα πρέπει να είναι δύσκολο να αντιγραφεί από τους ανταγωνιστές της.

Η εξεταζόμενη επιχείρηση διαθέτει στις δυνάμεις της το μεγάλο δίκτυο γραφείων επανδρωμένο με μόνιμο και έμπειρο/καταρτισμένο προσωπικό, το οποίο επιτρέπει τη μεγάλη και αποτελεσματική γεωγραφική κάλυψη σε περίπτωση ζημιολόγων γεγονότων. Αυτές οι δυνάμεις, ουσιαστικά διαφοροποιούν την επιχείρηση από τους ανταγωνιστές της, οι οποίοι δραστηριοποιούνται κυρίως στην Αθήνα και κατά περίπτωση ταξιδεύουν για να διενεργήσουν αυτοψίες, με αυξημένο κόστος μετάβασης. Οι ανάγκες των πελατών για ταχύτητα ανταπόκρισης, ποιοτικές υπηρεσίες και περιορισμένο κόστος, μπορούν να ικανοποιηθούν από την επιχείρηση, δημιουργώντας με αυτό τον τρόπο σημαντικό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Το γεγονός ότι οι κύριοι ανταγωνιστές της επιχείρησης διαχρονικά δεν προέβησαν σε αντίστοιχη διεύρυνση του δικτύου τους, ενώ οι νέοι ανταγωνιστές εισέρχονται στον κλάδο διεκδικώντας μερίδιο αγοράς σε μικρές γεωγραφικά περιοχές, καθιστά το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα διατηρήσιμο. Η αξιοποίηση του ανταγωνιστικού αυτού πλεονεκτήματος μπορεί να αποτελέσει στέρεα βάση αύξησης και μόνιμης απόκτησης του μεριδίου αγοράς που διεκδικεί η επιχείρηση.

Κεφάλαιο 6

Προγράμματα και Πολιτικές Μάρκετινγκ

6.1 Υφιστάμενες Τακτικές και Αγορά Στόχος

Η εξεταζόμενη επιχείρηση δεν είχε προβεί ποτέ στο παρελθόν σε σύνταξη σχεδίου μάρκετινγκ, ούτε υπήρχε οργάνωση όσον αφορά την ανάπτυξη στρατηγικών και τακτικών μάρκετινγκ. Δεδομένου ότι κατείχε ηγετική θέση σε έναν τεχνοκρατικό κλάδο, δεν θεωρήθηκε αναγκαία η εισαγωγή της έννοιας μάρκετινγκ στις λειτουργίες της. Η μεγάλη επιρροή της στον ασφαλιστικό κλάδο μέσω του αντασφαλιστικού κολοσσού, δεν κατέστησε αναγκαίο τον ξεκάθαρο καθορισμό αγοράς στόχου, ενώ η σύνταξη σχεδίου εκτάκτου ανάγκης δεν θεωρούνταν απαραίτητη.

Όταν η επιχείρηση εισήλθε σε φάση ύφεσης λόγω των ραγδαίων δυσμενών εξελίξεων, τα ανωτέρω συνέβαλαν ιδιαίτερα αρνητικά στον τρόπο που η επιχείρηση διαχειρίστηκε τις εξελίξεις αυτές. Δεν μπόρεσε να προβλέψει τις εξελίξεις, να προετοιμαστεί εγκαίρως για ένα τέτοιο ενδεχόμενο και να έχει ένα οργανωμένο πλάνο εξόδου και ανάκαμψης. Κατά την περίοδο αυτή, οι ασφαλιστικές εταιρίες που συνεργάζονταν με τον αντασφαλιστικό κολοσσό διέκοψαν τις σχέσεις τους με την επιχείρηση, ενώ οι υπόλοιπες ασφαλιστικές εταιρίες ήταν ιδιαίτερα επιφυλακτικές, καθώς η εξεταζόμενη επιχείρηση δεν είχε φροντίσει να αναπτύξει δεσμούς συνεργασίας. Ως εκ τούτου, η αγορά στόχος του ασφαλιστικού κλάδου περιορίστηκε στις ασφαλιστικές εταιρίες στις οποίες προϋπήρχαν δεσμοί συνεργασίας χωρίς την αντασφαλιστική επιρροή. Όσον αφορά τον κλάδο ιδιωτικών εργασιών, επίσης δεν υπήρχε στρατηγικό πλάνο καθώς ο κύκλος εργασιών των ασφαλιστικών εργασιών ήταν πολλαπλάσιος αλλά και θεωρούνταν εξασφαλισμένος.

Η ομαλοποίηση των σχέσεων με τον αντασφαλιστικό όμιλο ήταν ουσιαστικά και το κλειδί επανεκκίνησης των ασφαλιστικών εργασιών της επιχείρησης, καθώς σταδιακά

επαναπροσέγγισε τις συνεργαζόμενες με τον όμιλο μεγαλύτερες ασφαλιστικές εταιρίες. Οι εταιρίες αυτές ήταν η ΕΘΝΙΚΗ και η ERGO, ενώ σταδιακά προσεγγίστηκαν και άλλες εταιρίες όπως οι GENERALI, AXA και INTERAMERICAN. Στην παρούσα φάση οι πωλήσεις των ασφαλιστικών εργασιών αποτελούνται κατά 40% από τη συνεργασία με την ΕΘΝΙΚΗ ασφαλιστική, η οποία αποτελεί και τον διαχρονικό ηγέτη στην ασφαλιστική αγορά με μεγάλη διαφορά από τους ανταγωνιστές.

Σύμφωνα με την τρέχουσα στρατηγική της εταιρίας, ως αγορά στόχος λαμβάνοντας υπόψη την τμηματοποίηση με βάση το μέγεθος (παραγωγή ασφαλιστρών), έχουν τεθεί οι μεγαλύτερες ασφαλιστικές εταιρίες στην τοπική αγορά, στις οποίες ασκούνται πιέσεις για την αύξηση του μεριδίου αγοράς. Παρά το γεγονός ότι η στρατηγική αυτή επέφερε αποτελέσματα και ειδικότερα όσον αφορά την ΕΘΝΙΚΗ ασφαλιστική, ενέχει κινδύνους αλλά και περιορισμούς λαμβάνοντας υπόψη τα χαρακτηριστικά της επιχείρησης. Υπάρχει κίνδυνος η επιχείρηση να οδηγηθεί στις στρατηγικές του παρελθόντος, δηλαδή στενή συνεργασία με λίγους αλλά ισχυρούς πελάτες, οι οποίες τελικά αποδείχθηκαν καταστροφικές. Επιπρόσθετα δημιουργεί περιορισμούς, καθώς όπως και στο παρελθόν, αποτρέπει τη συνεργασία με μικρότερου μεγέθους ασφαλιστικές εταιρίες (ΕΥΡΩΠΗ, INTERASCO, κτλ.), οι οποίες μπορούν να αποτελέσουν αξιόλογη πηγή εσόδων ενώ παράλληλα εξασφαλίζουν διασπορά κινδύνου. Το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα της επιχείρησης της επιτρέπει να στοχεύσει τόσο στην αγορά των μεγάλων ασφαλιστικών εταιριών, καθώς μπορεί να διαχειριστεί μεγάλες αλλά και εξειδικευμένες πραγματογνωμοσύνες (π.χ. ΑΤΤΙΚΟ ΜΕΤΡΟ), όσο και στις μικρότερες ασφαλιστικές εταιρίες οι οποίες ασφαλίζουν μικρότερους κινδύνους αλλά με μεγάλη γεωγραφική διασπορά.

Στον κλάδο των ιδιωτικών εργασιών, λαμβάνοντας υπόψη τις δυνάμεις της επιχείρησης και ειδικότερα της διοίκησης που βρίσκεται στη Θεσσαλονίκη, αλλά και τις ευκαιρίες που παρουσιάζονται από τη δραστηριοποίηση επιχειρηματιών στη βόρεια Ελλάδα, προτείνεται η τμηματοποίηση με βάση την γεωγραφική περιοχή και η στόχευση σε επιχειρήσεις στη βόρεια Ελλάδα. Στις ευκαιρίες αυτές εντάσσεται η ιδιωτικοποίηση του λιμένα Θεσσαλονίκης, η κατασκευή/ανακαίνιση ξενοδοχειακών μονάδων και η κατασκευή έργων ΑΠΕ. Η επιχείρηση μπορεί να εκμεταλλευτεί τις ευκαιρίες αυτές με επιχειρησιακό κέντρο τη Θεσσαλονίκη ώστε να διευρυνθούν τα ποσοστά πωλήσεων του τομέα ιδιωτικών εργασιών.

6.2 Προϊόν

Τα προϊόντα της επιχείρησης απευθύνονται σε βιομηχανικούς καταναλωτές (B2B) σε επίπεδο τόσο ασφαλιστικών όσο και ιδιωτικών εργασιών. Τα προϊόντα έχουν τη μορφή υπηρεσιών και πρόκειται για ένα σύνολο διαδικασιών και βημάτων προκειμένου εν τέλει να συνταχθεί μία έκθεση, να τιμολογηθεί και να παραληφθεί από τον πελάτη. Ο πελάτης κρίνει την ποιότητα του προϊόντος, όχι μόνο από την τελική έκθεση που θα παραλάβει, αλλά από τη στιγμή της ανάθεσης για την παροχή των υπηρεσιών. Το μοντέλο οργανωσιακής αγοραστικής συμπεριφοράς στον τομέα ασφαλιστικών εργασιών αφορά κατάσταση άμεσης/επαναλαμβανόμενης επαναγοράς (straight rebuy), ενώ στις ιδιωτικές εργασίες αφορά τροποποιημένη επαναγορά (modified rebuy). Καθοριστικό ρόλο στην επαναγορά διαδραματίζουν οι δυναμικές που αναπτύσσονται στο αγοραστικό κέντρο των βιομηχανικών καταναλωτών.

Η επιχείρηση, κατά την περίοδο ύφεσης που πέρασε, επέλεξε να διατηρήσει την ποιότητα των υπηρεσιών της αναλλοίωτη, καθώς αντί να προβεί σε απολύσεις προσωπικού επέλεξε τη συσπείρωση, ενισχύοντας παράλληλα τα επίπεδα αφοσίωσης. Αυτό επέτρεψε στην επιχείρηση κατά την ανάκαμψη να μπορεί να ανταποκριθεί στις αυξημένες πλέον απαιτήσεις των πελατών και να ακολουθήσει συγκεκριμένες διαδικασίες και χρονοδιαγράμματα. Με τον τρόπο αυτό κατάφερε να μην αντιμετωπιστεί από τους πελάτες της ως μία «νέα» μεγάλη εταιρία στον κλάδο, η οποία θα έπρεπε να αποδείξει ξανά την αξία της εκ του μηδενός.

Πρέπει ωστόσο να σημειωθεί ότι ο στόχος της εταιρίας είναι να πετύχει το όραμα και την αποστολή της, σύμφωνα με τα οποία η επιχείρηση πρέπει να βρίσκεται στην ηγετική θέση και όχι σε επίπεδα μετριότητας. Κατά συνέπεια, δεν πρέπει να είναι απλός ακόλουθος εξελίξεων και παρατηρητής των αλλαγών στις απαιτήσεις των πελατών, αλλά η ίδια να αποτελεί το παράδειγμα για να τεθούν αυστηρότερες προδιαγραφές, οι οποίες δύσκολα θα ακολουθούνται από τους ανταγωνιστές. Η επιχείρηση διαθέτει τα μέσα, ενώ είναι η κατάλληλη στιγμή, για να προβεί σε ένα άλμα βελτίωσης και διαφοροποίησης των υπηρεσιών της, ώστε να καταφέρει να ανακτήσει την ηγετική της θέση.

Η στρατηγική διαφοροποίησης όσον αφορά την πολιτική του προϊόντος της επιχείρησης σε σχέση με τους ανταγωνιστές της πρέπει να βασίζεται σε δύο πυλώνες,

(α) στην παροχή εξειδικευμένων υπηρεσιών προσαρμοσμένων (custom-made) στις ανάγκες των πελατών, και (β) στην παροχή επικουρικών συμβουλευτικών υπηρεσιών (consulting) στο βασικό πακέτο υπηρεσιών.

Η παροχή εξειδικευμένων υπηρεσιών προσαρμοσμένων στις ανάγκες των πελατών δεν θα έχει την κλασική έννοια του πελάτη ως εταιρία, αλλά θα αφορά τα επιμέρους μέλη του αγοραστικού κέντρου του πελάτη. Δηλαδή θα αφορά τη διείσδυση στο αγοραστικό κέντρο και την αποκωδικοποίηση του προφίλ των μελών του, ώστε το προϊόν της εξεταζόμενης επιχείρησης να προσαρμοστεί με τέτοιο τρόπο που θα δημιουργεί την αίσθηση σε κάθε μέλος ότι δημιουργήθηκε για αυτό, ώστε να το εξυπηρετεί στο μέγιστο δυνατό βαθμό. Οι δυνάμεις της επιχείρησης είναι και αυτές που θα δώσουν τη δυνατότητα της προσαρμοστικότητας αυτής, δηλαδή η υψηλή ποιότητα, η μεγάλη εμπειρία, η φήμη, το δίκτυο, η αξιοπιστία, κτλ. Για παράδειγμα, στο αγοραστικό κέντρο ο χρήστης απαιτεί υπηρεσίες υψηλής ποιότητας με άμεση ανταπόκριση, ωστόσο ο αγοραστής εστιάζει στον παράγοντα κόστους των υπηρεσιών. Απώτερος στόχος είναι ο συντονισμός των περισσότερων μελών του κέντρου προς όφελος της εξεταζόμενης επιχείρησης, η διασφάλιση των κατάλληλων συνθηκών επαναγοράς και η επιτυχία «αδράνειας» από πλευράς των πελατών.

Η παροχή επικουρικών συμβουλευτικών υπηρεσιών από την επιχείρηση σε αντίθεση με τους ανταγωνιστές της αποτελεί βελτίωση που μπορεί να δώσει προστιθέμενη αξία στις υπηρεσίες της, εμπλουτίζοντάς τις με παροχές που δεν προαπαιτούνται, αλλά θα αξιολογηθούν ιδιαίτερα θετικά από τους πελάτες. Η εξειδίκευση και η εμπειρία της επιχείρησης επιτρέπουν εύκολα τον εντοπισμό και την ανάδειξη ζητημάτων όσον αφορά το περιβάλλον των παρεχόμενων υπηρεσιών (π.χ. πρόβλεψη κινδύνων). Οι υπηρεσίες αυτές θα ενισχύσουν την αίσθηση κατάρτισης, την εμπιστοσύνη αλλά και την εξάρτηση από πλευράς του πελάτη, δημιουργώντας στέρεες βάσεις για την επιλογή των υπηρεσιών της επιχείρησης σε σχέση με τους ανταγωνιστές της.

6.3 Τιμολόγηση

Η τιμολόγηση όσον αφορά των κλάδο των ασφαλιστικών εργασιών παρουσιάζει ιδιομορφίες, καθώς κάθε ασφαλιστική εταιρία με βάσει του Service Level Agreement που συμφωνείται προκαθορίζει τον τρόπο τιμολόγησης των υπηρεσιών των πραγματογνωμόνων, δηλαδή η τιμολόγηση καθορίζεται από τον πελάτη. Η τιμολόγηση

των υπηρεσιών γίνεται κλιμακωτά και είναι ανάλογη του ποσού της ζημίας που έχει εκτιμηθεί από την έκθεση πραγματογνωμοσύνης, πλέον των εξόδων που απαιτήθηκαν για την εκτίμηση αυτή (χιλιομετρική απόσταση, διόδια, αεροπορικά, διαμονή, κτλ.). Ως εκ τούτου δεν υπάρχουν ουσιαστικά άμεσα περιθώρια τροποποίησης της πολιτικής τιμολόγησης στον ασφαλιστικό κλάδο.

Στον κλάδο των ιδιωτικών εργασιών η τιμολόγηση των υπηρεσιών είναι ελεύθερη χωρίς περιορισμούς. Οι επιχειρήσεις πραγματογνωμόνων υποβάλλουν προσφορές για τη διεκπεραίωση ενός έργου, οι οποίες εξετάζονται από τους πελάτες ώστε να ληφθεί η απόφαση για τον εργολάβο στον οποίο θα γίνει η ανάθεση. Τα κριτήρια αν και παρουσιάζονται ως αντικειμενικά (π.χ. μειοδοτικά), ουσιαστικά επηρεάζονται σημαντικά και από άλλους υποκειμενικούς παράγοντες όπως η συνεργασία στο παρελθόν, η εμπειρία, οι πρόσθετες παροχές και οι δημόσιες σχέσεις.

Η διαφοροποίηση της επιχείρησης όσον αφορά την πολιτική της τιμολόγησης σε σχέση με τους ανταγωνιστές της μπορεί να βασιστεί κυρίως στο δίκτυο των γραφείων της, το οποίο επιτρέπει τον περιορισμό των εξόδων διενέργειας αυτοψιών. Επιπρόσθετα, στα πλαίσια διαφοροποίησης εντάσσεται και η παροχή πρόσθετων υπηρεσιών στο βασικό πακέτο, καθώς οι ανταγωνιστές εστιάζουν κυρίως στις εκπτώσεις.

Λαμβάνοντας υπόψη τα ανωτέρω, στα πλαίσια διαμόρφωσης πολιτικών τιμολόγησης προτείνονται τα ακόλουθα:

- Στον ασφαλιστικό κλάδο υπάρχει δυνατότητα έμμεσης έκπτωσης η οποία αφορά την περικοπή των εξόδων που σε ορισμένες περιπτώσεις είναι σημαντικά (π.χ. μετάβαση/διαμονή σε νησιά). Σημειώνεται ότι στις εκπτώσεις αυτές συμβάλει σημαντικά και το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα της επιχείρησης, δηλαδή η γεωγραφική κάλυψη.
- Μείωση του κόστους πωλήσεων με την χρήση του κατάλληλου προσωπικού κατά περίπτωση, με βάση το εκτιμώμενο ύψος της κάθε ζημίας. Πρέπει να αποφεύγεται η ανάλωση έμπειρου, εξειδικευμένου και υψηλόμισθου προσωπικού σε παροχή υπηρεσιών με χαμηλή αμοιβή.
- Όσον αφορά τον κλάδο ιδιωτικών εργασιών, προτείνεται στους νέους πελάτες να γίνεται είτε ειδική τιμολόγηση χαμηλότερη κατά 15% της κανονικής, είτε παροχή πρόσθετων υπηρεσιών με συμβολική τιμή ή δωρεάν. Για παράδειγμα,

αναλαμβάνοντας ένα έργο εκτίμησης παγίων στοιχείων σε πραγματικές αξίες, να προσφέρεται και εκτίμηση απώλειας κερδών συνεπεία διακοπής εργασιών.

- Στους υφιστάμενους πελάτες των ιδιωτικών εργασιών, προτείνεται αρχικά να γίνει αρχικά αξιολόγηση της φερεγγυότητάς τους προκειμένου να διαπιστωθεί εάν η συνεργασία παρουσιάζει προβλήματα. Στο πελατολόγιο που θα διατηρηθεί προτείνεται να γίνει στόχευση στη βελτίωση των όρων πληρωμής προς όφελος των πελατών.

6.4 Διανομή

Η επιχείρηση παρέχει υπηρεσίες στους πελάτες της οι οποίες δεν περιορίζονται στην τελική σύνταξη και παραλαβή μίας έκθεσης, καθώς υπάρχει αλληλεπίδραση της επιχείρησης με τον πελάτη από τη στιγμή της ανάθεσης μέχρι και τη στιγμή του τελικού κλεισίματος του φακέλου της συγκεκριμένης ανάθεσης. Ως εκ τούτου, η διανομή δεν περιορίζεται στα στενά πλαίσια της παραλαβής μίας έκθεσης μέσω email ή courier, αλλά αντιθέτως είναι άρρηκτα συνδεδεμένη με τις διαδικασίες που πλαισιώνουν τη δημιουργία του προϊόντος. Δηλαδή, η διανομή της υπηρεσίας εξελίσσεται μέσα από τις διάφορες μορφές επικοινωνίας με τον πελάτη, καθιστώντας την επικοινωνία αυτή ιδιαίτερα σημαντική για την αξιολόγηση της επιχείρησης από τον πελάτη, αλλά και την δημιουργία δεσμών ικανών να εξασφαλίσουν νέες αναθέσεις (επαναγορά).

Όσον αφορά τη διανομή, η επιχείρηση μπορεί να διαφοροποιηθεί από τους ανταγωνιστές, δίνοντας στους πελάτες της τις καλύτερες απαντήσεις στα πολύ απλά ερωτήματα για τις υπηρεσίες της, «τι;» «πως;» «που;» «πότε;» (Wirtz & Lovelock 2018). Συγκεκριμένα, παρέχοντας τις καλύτερες ποιοτικά υπηρεσίες, με άμεση επικοινωνία ανά πάσα στιγμή, οπουδήποτε ζητηθεί στη ελληνική επικράτεια, με ταχύτατη ανταπόκριση.

Οι παρεμβάσεις στην πολιτική διανομής που προτείνονται για την επιχείρηση, λαμβάνοντας υπόψη τα ανωτέρω, είναι οι εξής:

- Απαιτείται βελτίωση του διαύλου επικοινωνίας μεταξύ της επιχείρησης και των πελατών της. Η αμεσότητα/ευκολία στην επικοινωνία θα μπορούσε να βελτιωθεί με τον καθορισμό συγκεκριμένου τηλεφωνικού αριθμού καθώς και διεύθυνσης email, στα οποία οι πελάτες θα μπορούσαν να επικοινωνούν και να εξυπηρετούνται άμεσα 24/7.

- Η δημιουργία εβδομαδιαίου προγράμματος αυτοψιών των κλιμακίων της επιχείρησης στην ελληνική επικράτεια και η κοινοποίηση του προγράμματος στους πελάτες, μπορεί να συμβάλει στο να ενισχύσει στους πελάτες ακόμη περισσότερο η αίσθηση ακόμη μεγαλύτερης αμεσότητας ανταπόκρισης του δικτύου της επιχείρησης.
- Διεξαγωγή έρευνας ικανοποίησης πελατών και συγκέντρωση στοιχείων για τη βελτίωση των παρεχόμενων υπηρεσιών.

6.5 Προώθηση

Η επιχείρηση δραστηριοποιείται στον κλάδο των πραγματογνωμόνων εδώ και πάνω από εξήντα χρόνια, καταλαμβάνοντας διαχρονικά ένα από τα μεγαλύτερα μερίδια αγοράς. Αυτό είχε ως αποτέλεσμα, ειδικά στις ασφαλιστικές εργασίες, το όνομα της να είναι αναγνωρίσιμο και συνυφασμένο με την ποιότητα και εμπειρία. Η συνεργασία με τον αντασφαλιστικό όμιλο και το διεθνές δίκτυο πραγματογνωμόνων, αλλά και το γραφείο στη Ρουμανία, διέυρνε τη γεωγραφική αναγνωρισιμότητα της επιχείρησης στην νοτιοανατολική Ευρώπη. Τα ανωτέρω σε συνδυασμό με την πετυχημένη πορεία της επιχείρησης μέχρι και την περίοδο ύφεσης, ουσιαστικά αδρανοποίησαν τις δράσεις του μείγματος προώθησης της επιχείρησης.

Η αδρανοποίηση αυτή επέτρεψε την πρόσβαση των ανταγωνιστών σε δίκτυα επιρροής στον κλάδο, με την προσέγγιση κομβικών στελεχών (ασφαλιστικών διαμεσολαβητών, διακανονιστών ζημιών, κτλ.), η οποία εγκυμονούσε κινδύνους για την επιχείρηση τους οποίους δεν μπόρεσε να ανιχνεύσει. Κατά την περίοδο ύφεσης της επιχείρησης, τα δίκτυα επιρροής των ανταγωνιστών λειτούργησαν αποτελεσματικά προς όφελος των ανταγωνιστών και προκάλεσαν ισχυρό πλήγμα στην επιχείρηση. Επιπρόσθετα, ισχυροποιήθηκαν και παγιοποιήθηκαν κατά την περίοδο της ύφεσης. Ως εκ τούτου, η επιχείρηση πλέον δεν έχει απλά στόχο να δημιουργήσει τα δικά της δίκτυα επιρροής, αλλά πρέπει πρώτα να εντοπίσει και να διασπάσει τα δίκτυα των ανταγωνιστών της.

Με βάση τις δυναμικές που έχουν δημιουργηθεί στον κλάδο από τους ανταγωνιστές, η επιχείρηση πρέπει να επιχειρήσει να διαφοροποιηθεί όσον αφορά τις πολιτικές προώθησης αξιοποιώντας το μείγμα προώθησης στους ακόλουθους τομείς:

- Ανάπτυξη επιρροής στον τομέα αντασφαλειών και προσπάθεια ανάπτυξης στρατηγικών συνεργασιών.

- Δημιουργία ή ισχυροποίηση δεσμών με κομβικής σημασίας στελέχη της τοπικής ασφαλιστικής αγοράς.
- Διεύρυνση πελατολογίου στον τομέα των ιδιωτικών εργασιών.

Στα πλαίσια εστίασης στους ανωτέρω τομείς, προτείνονται οι ακόλουθες δράσεις:

- Πλήρης αποκατάσταση της σχέσης της επιχείρησης με τον αντασφαλιστικό όμιλο. Εφαρμογή προγραμμάτων επικοινωνίας σε μηνιαία βάση με τους αρμοδίους του ομίλου για τη γεωγραφική περιφέρεια νοτιοανατολικής Ευρώπης.
- Έναρξη εντατικών επαφών με άλλους αντασφαλιστικούς ομίλους όπως η Swiss Reinsurance Group. Αποστολή ηλεκτρονικού τεύχους με το προφίλ της επιχείρησης και επιδίωξη συνάντησης με τους αρμοδίους των ομίλων για την γεωγραφική περιοχή της επιχείρησης.
- Διενέργεια 4 επισκέψεων ανά έτος από τη διοίκηση της επιχείρησης σε ευρωπαϊκούς προορισμούς (Γερμανία, Ελβετία, Η.Β., κτλ.) για τη πραγματοποίηση συναντήσεων και γευμάτων εργασίας με στελέχη αντασφαλιστικών ομίλων και διεθνών πραγματογνωμόνων.
- Διαφήμιση σε έντυπα μέσα και ειδικότερα σε περιοδικά με αντικείμενο την ασφαλιστική αγορά και τεχνικά θέματα.
- Δημιουργία «άτυπης» ομάδας προσωπικών πωλητών αξιοποιώντας το υφιστάμενο προσωπικό της επιχείρησης. Δηλαδή επιμόρφωση των κατάλληλων ατόμων του προσωπικού σε θέματα προσωπικών πωλήσεων, ώστε το προσωπικό να ξεπεράσει τους τεχνοκρατικούς φραγμούς και να μετεξελιχθεί έμμεσα σε επιμέρους μονάδες προσωπικών πωλήσεων μέσω αλληλεπίδρασης με τους πελάτες, προωθώντας την επιχείρηση.
- Δημιουργία οργανωμένου μηνιαίου πλάνου συναντήσεων/επαφών της διοίκησης και του προσωπικού της επιχείρησης με στελέχη της ασφαλιστικής αγοράς πανελλαδικά.
- Συμμετοχή του προσωπικού και της διοίκησης σε εκπαιδευτικά σεμινάρια ως εισηγητές, όπως στο Ελληνικό Ινστιτούτο Ασφαλιστικών Σπουδών. Η συμμετοχή επιφέρει οφέλη προώθησης της τεχνογνωσίας της επιχείρησης και βοηθά στις δημόσιες σχέσεις.
- Χορηγία σε τουλάχιστον μία εκδήλωση σε ετήσια βάση που να αφορά ασφαλιστικούς διαμεσολαβητές, όπως ο Σύνδεσμος Ελλήνων Μεσιτών Ασφαλίσεων.

- Όσον αφορά τον τομέα ιδιωτικών εργασιών, στους υφιστάμενους πελάτες συνιστάται η περιοδική αποστολή email υπενθύμισης του χρονικού διαστήματος από την παροχή της προηγούμενης υπηρεσίας (π.χ. ετησίως), καθώς και η ενημέρωση για πιθανή αλλαγή που αφορά τη συγκεκριμένη υπηρεσία (προδιαγραφές, νομοθεσία, κτλ.). Για την προσέλκυση νέων πελατών, προτείνεται η πρόσβαση σε βάση δεδομένων με στοιχεία επιχειρήσεων (π.χ. μέσω Εμπορικού και Βιομηχανικού Επιμελητηρίου) και αποστολή στους οικονομικούς διευθυντές των εταιριών σχετικού έντυπου προφίλ με τις υπηρεσίες που παρέχει η επιχείρηση.
- Διεξαγωγή έρευνας αγοράς για την ικανοποίηση των πελατών της επιχείρησης με στόχο να εντοπιστούν τομείς βελτίωσης της επιχείρησης.

6.6 Άνθρωποι

Το χαρακτηριστικό της αδιαιρετότητας των υπηρεσιών καθιστά τον ανθρώπινο παράγοντα πολύ σημαντικό, καθώς υπάρχει αλληλεπίδραση μεταξύ του προσωπικού του παραγωγού και του πελάτη. Ο παράγοντας «άνθρωποι» είναι καθοριστικής σημασίας ειδικότερα για την εξεταζόμενη επιχείρηση γιατί απευθύνεται σε βιομηχανικούς πελάτες, λίγους σε αριθμό και οργανωσιακή αγοραστική συμπεριφορά επαναγοράς. Ως εκ τούτου, το προσωπικό της επιχείρησης δεν θα έρθει σε επαφή με το προσωπικό του πελάτη μία φορά για μία συγκεκριμένη χρονικά υπηρεσία, αλλά μπορεί να υπάρξει αλληλεπίδραση ακόμα και ετών μεταξύ των δύο πλευρών για πολλαπλές περιπτώσεις παροχής υπηρεσιών. Δεδομένου ότι ο ανθρώπινος παράγοντας εμπλέκεται σε αυτή την αλληλεπίδραση, δεν επαρκεί μόνο η τεχνική κατάρτιση του προσωπικού της επιχείρησης, αλλά απαιτείται και η ανάπτυξη άλλων δεξιοτήτων. Οι δεξιότητες αυτές θα διασφαλίσουν ότι η αλληλεπίδραση των δύο πλευρών γίνεται με τον καλύτερο δυνατό, αλλά και κάθε φορά ίδιο τρόπο.

Οι κύριοι ανταγωνιστές της επιχείρησης έχουν επιλέξει ως στρατηγική τη δημιουργία μίας ολιγομελούς ομάδας ατόμων της διοίκησης (κυρίως μέτοχοι) οι οποίοι διαχειρίζονται όλες τις πτυχές αλληλεπίδρασης με τους πελάτες, αφήνοντας το προσωπικό να ασχολείται αποκλειστικά με διαδικαστικά και τεχνικά θέματα. Η εξεταζόμενη επιχείρηση μπορεί να διαφοροποιηθεί από τους ανταγωνιστές της, έχοντας στη διάθεσή της καταρτισμένο και έμπειρο προσωπικό, το οποίο έχει αποδείξει διαχρονικά την αφοσίωσή του στη διοίκηση. Δηλαδή, να εκμεταλλευτεί τις δυνατότητες

αλλά και τη διαφορετικότητα (ηλικία, μόρφωση, καταγωγή, φύλο, κτλ.) όλων των ατόμων του προσωπικού προς όφελος της αποτελεσματικότερης αλληλεπίδρασης με τους πελάτες.

Λαμβάνοντας υπόψη τα ανωτέρω, οι προτεινόμενες δράσεις έχουν ως ακολούθως:

- Συμμετοχή ατόμων του προσωπικού της επιχείρησης σε προγράμματα επιμόρφωσης σε θέματα μάρκετινγκ, αλλά ειδικότερα σε ζητήματα δημοσίων σχέσεων.
- Καθορισμός συσκέψεων σε εβδομαδιαία βάση μεταξύ διοίκησης και προσωπικού για τη συζήτηση θεμάτων που αφορούν τόσο σχέσεις με πελάτες όσο και ενδοεταιρικά ζητήματα. Σημαντική κρίνεται η ανταλλαγή απόψεων για το εκτιμώμενο προφίλ του προσωπικού των πελατών, ώστε οι γνώσεις και οι εμπειρία να μοιράζονται με στόχο να πραγματοποιούνται οι αναγκαίες τροποποιήσεις στρατηγικών.
- Τακτική και στοχευμένη επικοινωνία του προσωπικού της επιχείρησης με προσωπικό των πελατών τόσο για την εξυπηρέτηση διαδικαστικών αναγκών, αλλά και για τη δημιουργία δεσμών με τους πελάτες.
- Μελέτη και εφαρμογή προγραμμάτων αξιολόγησης του προσωπικού με στόχο την δημιουργία συστημάτων κινήτρων παραγωγικότητας.

6.7 Διαδικασίες

Οι διαδικασίες αποτελούν επίσης έναν παράγοντα που διαφοροποιεί τα αγαθά από τις υπηρεσίες στο μείγμα μάρκετινγκ. Οι αυστηρές και αναλυτικά καθορισμένες διαδικασίες θα συμβάλουν ώστε η υπηρεσία να ενταχθεί σε συγκεκριμένα πλαίσια και να επιτευχθεί η κατά τον μέγιστο δυνατό βαθμό τυποποίησή της. Ο πελάτης μέσα από τις προκαθορισμένες διαδικασίες του παροχέα θα είναι διαρκώς και επαρκώς ενήμερος για το στάδιο που βρίσκεται η υπηρεσία, τυχόν εκκρεμή στοιχεία, χρονοδιαγράμματα, κτλ. δημιουργώντας μία σχέση εξάρτησης από τις υπηρεσίες της επιχείρησης.

Η επιχείρηση μπορεί να διαφοροποιηθεί όσον αφορά τις διαδικασίες εκμεταλλεύσιμη το γεγονός ότι οι ανταγωνιστές της βασίζουν την στρατηγική τους σε μεγάλο βαθμό στις ενέργειες προώθησης και όχι στις διαδικασίες. Στα πλαίσια αυτά, η προσπάθεια βελτίωσης και τυποποίησης των διαδικασιών που σχετίζονται με τις υπηρεσίες της θα

αναδείξει στους πελάτες τις αδυναμίες και την υστέρηση των ανταγωνιστών. Οι δράσεις που προτείνονται όσον αφορά τις διεργασίες έχουν ως ακολούθως:

- Άμεση έγγραφη ενημέρωση του πελάτη για την επιβεβαίωση της ανάθεσης πραγματογνωμοσύνης και σχετική ευχαριστήρια αναφορά.
- Επικοινωνία με τον Ασφαλισμένο για τον προγραμματισμό επίσκεψης εντός δεκαλέπτου από την ανάθεση από τον πελάτη.
- Έγκαιρη ενημέρωση μέσω email όλων των συνεργαζόμενων πελατών σχετικά με επικείμενη επίσκεψη κλιμακίου της επιχείρησης σε συγκεκριμένη περιοχή.
- Διεύρυνση των ελέγχων που διενεργούν τα κλιμάκια της επιχείρησης κατά τις αυτοψίες, πέραν αυτών που εστιάζονται στο εκάστοτε περιστατικό, με στόχο τον εντοπισμό στοιχείων που ενδέχεται να αξιοποιηθούν από τους πελάτες προς βελτίωση των όρων του ασφαλιστηρίου συμβολαίου.
- Αποστολή έγγραφου ενημερωτικού σημειώματος προς τον πελάτη, που να ενημερώνει για το αρχικό ποσό αποθέματος που πρέπει να διατηρηθεί για τη ζημία, το μέγιστο 3 ημέρες μετά από την αυτοψία.
- Ανάλογα με το ύψος και τη δυσκολία εκτίμησης της ζημίας, επιδίωξη επαφής (τηλεφωνικά, email ή συνάντηση) του πραγματογνώμονα με τον διακανονιστή ζημιών του πελάτη.
- Αυστηρή τήρηση χρονοδιαγραμμάτων επικοινωνίας/ενημέρωσης των πελατών, ώστε να διασφαλίζεται ότι έχουν έγκαιρη ενημέρωση για το στάδιο που βρίσκεται η εκάστοτε ανάθεση.
- Δημιουργία προγράμματος συστηματικής παράδοσης εκθέσεων από το προσωπικό Θεσσαλονίκης και Αθήνας στους πελάτες, αντί της αποστολής με ταχυμεταφορές, με στόχο την γνωριμία και τις δημόσιες σχέσεις.

6.8 Φυσική Μαρτυρία

Η άυλη μορφή της υπηρεσίας δεν επιτρέπει στον πελάτη να έχει μία ξεκάθαρη εικόνα για το προϊόν που προτίθεται να αγοράσει. Η αγορά μίας υπηρεσίας εμπεριέχει ρίσκο από πλευράς του πελάτη, ωστόσο ο παροχέας της υπηρεσίας οφείλει να προσπαθήσει να παρουσιάσει στοιχεία που να σχετίζονται με την υπηρεσία ώστε να εξασφαλίσει ότι ο πελάτης θα επιλέξει αυτόν και όχι τους ανταγωνιστές του. Πρέπει δηλαδή να παρουσιάσει φυσικά στοιχεία ικανά να επηρεάσουν θετικά τον πελάτη.

Η επιχείρηση συνιστάται να προσπαθήσει να διαφοροποιηθεί σε σχέση με τους ανταγωνιστές της, κυρίως βασιζόμενη στον εμπλουτισμό της έκθεσης που συντάσσεται και της ιστοσελίδας. Στα πλαίσια αυτά προτείνονται τα ακόλουθα:

- Αναδιαμόρφωση των εκθέσεων που συντάσσονται από την επιχείρηση, οι οποίες δεν έχουν τροποποιηθεί για αρκετά χρόνια. Στόχος είναι οι εκθέσεις να αντικατοπτρίζουν κατά το μέγιστο δυνατό την ποιότητα και την εξειδίκευση των διεργασιών που έχουν πραγματοποιηθεί. Στα πλαίσια αυτά μπορούν να εισάγονται χάρτες (Google Earth, Κτηματολόγιο, κτλ.), σχέδια (π.χ. AutoCAD), γραφήματα (π.χ. θερμογραφίας), στοιχεία για μετεωρολογικά δεδομένα, λογιστικά στοιχεία, κτλ.
- Εμπλουτισμός των παραρτημάτων των εκθέσεων που συντάσσονται παραθέτοντας στοιχεία τεκμηρίωσης της προσέγγισης που ακολουθείται.
- Παρουσιάσεις στους πελάτες είτε μέσω τηλεδιάσκεψης είτε κατ' ιδίαν των μέσων/πόρων και διαδικασιών που αξιοποιεί η επιχείρηση για την παροχή των υπηρεσιών της.
- Επιλογή ομάδας ολοκληρωμένων εκθέσεων ανά τομέα δραστηριοτήτων, που θα αντικατοπτρίζουν την υψηλή ποιότητα υπηρεσιών, οι οποίες θα παραδίδονται σε νέους πελάτες ως δείγμα. Οι εκθέσεις αυτές θα υποστούν κατάλληλη επεξεργασία όσον αφορά λεπτομέρειες που αφορούν άτομα, εταιρίες, κτλ. βάσει της νομοθεσίας περί προσωπικών δεδομένων.
- Αναδιαμόρφωση της ιστοσελίδας της επιχείρησης με περισσότερο οπτικό υλικό και πληροφορίες για τις υπηρεσίες που παρέχει η επιχείρηση, καθώς και διαμόρφωση κατηγορίας «νέων» όπου θα καταχωρούνται γεγονότα που αφορούν δραστηριότητες της επιχείρησης.
- Δυνατότητα εγγραφής σε υπηρεσία τύπου newsletter η οποία θα παρέχει ενημέρωση για διάφορα ζητήματα όπως αναμενόμενα ακραία καιρικά φαινόμενα, σημαντικές καταγραφές ζημιογόνων γεγονότων, κτλ.
- Συγκέντρωση ευχαριστηρίων επιστολών που έχει λάβει η επιχείρηση από πελάτες ή ασφαλισμένους για την παροχή άρτιων ποιοτικά υπηρεσιών και προβολή τους εντός της ιστοσελίδας ή σε προωθητικό υλικό που παραδίδεται για την προσέλκυση νέων πελατών.

Κεφάλαιο 7

Προϋπολογισμός, Εφαρμογή και Έλεγχος

7.1 Εισαγωγή

Τα προγράμματα και οι πολιτικές που αναλύθηκαν στο προηγούμενο κεφάλαιο, δεν αποτελούν γενικές θεωρητικές κατευθύνσεις για την επιχείρηση. Αντιθέτως εμπεριέχουν κόστος, πρέπει να εφαρμοστούν σε συγκεκριμένα χρονικά πλαίσια, απαιτείται η τακτική μελέτη της αποδοτικότητας των αποτελεσμάτων τους και πρέπει να γίνεται έλεγχος της απόκλισης από τους επιθυμητούς στόχους προκειμένου να πραγματοποιηθούν διορθωτικές παρεμβάσεις. Στο παρόν κεφάλαιο γίνεται καθορισμός των πλαισίων μέσα στα οποία πρέπει να κινηθούν οι προτεινόμενες πολιτικές, προσαρμοσμένα πάντα στις δυνατότητες της εξεταζόμενης επιχείρησης. Η συμβολή της διοίκησης και του οικονομικού τμήματος της επιχείρησης ήταν σημαντική προκειμένου τα πλαίσια αυτά να είναι ρεαλιστικά.

7.2 Προϋπολογισμός

Η κατάρτιση του προϋπολογισμού του σχεδίου μάρκετινγκ αφορά τις δαπάνες που απαιτείται να πραγματοποιηθούν από την επιχείρηση προκειμένου τα προγράμματα που προτάθηκαν να είναι υλοποιήσιμα. Για την κατάρτιση του προϋπολογισμού απαιτήθηκε έρευνα αγοράς όσον αφορά τις επιμέρους δράσεις που απαιτούνται, ώστε να γίνει ο κατά το μέγιστο δυνατό ακριβέστερος υπολογισμός κοστολογίων. Ο υπολογισμός αυτός καθιστά δυνατή και την κατανομή των κοστολογίων χρονικά κατά τη διάρκεια του έτους. Ιδιαίτερα σημαντική είναι και η παρακολούθηση της πορείας εκτέλεσης του προϋπολογισμού καθώς πρέπει να εντοπίζονται άμεσα τυχόν αποκλίσεις κοστολογίων και να γίνεται αναπροσαρμογή. Παράλληλα, παρά τον αρχικό χρονικό και οικονομικό προγραμματισμό, ενδέχεται να απαιτηθεί να γίνουν έγκαιρα ή έκτακτα δράσεις προς όφελος της στρατηγικής που έχει επιλέξει η επιχείρηση.

Ο προτεινόμενος προϋπολογισμός δαπανών για τα προγράμματα μάρκετινγκ για το έτος 2019 παρουσιάζεται στον Πίνακα 7.

Προγράμματα Μάρκετινγκ	Προϋπολογισμός Δαπανών (€)
Διαφημίσεις σε Περιοδικά Διαφήμιση σε περιοδικό «Ασφαλιστική Αγορά» 1.100€ Διαφήμιση σε περιοδικό «Nextdeal» 900€ Διαφήμιση σε περιοδικό «Ασφαλιστικό Ναι» 800€ Διαφήμιση σε περιοδικό «Ιδιωτική Ασφάλιση» <u>1.000€</u> 3.800€	3.800,00
Διεξαγωγή Έρευνας Ικανοποίησης Πελατών Δημιουργία εντύπων: 500τεμ. x 2€/τεμ. = 1.000€ Διανομή και επεξεργασία: 500τεμ. x 0,8€/τεμ. = <u>350€</u> 1.350€	1.350,00
Δημόσιες Σχέσεις Εξωτερικού Έξοδα μετάβασης, διαμονής, γευμάτων εργασίας, κτλ. της διοίκησης με εκπροσώπους των αντασφαλιστικών ομίλων και πραγματογνωμόνων. Συνάντηση στο Μόναχο με στελέχη της Munich Re. 1.300€ Συνάντηση στη Ζυρίχη με στελέχη της Swiss Re. και της PartnerRe 1.500€ Συνάντηση στο Λονδίνο με στελέχη των Lloyd's και των πραγματογνωμόνων Matthews Daniel 1.800€ Νέα συνάντηση με στελέχη της Munich Re. <u>1.300€</u> 5.900€	5.900,00
Δημόσιες Σχέσεις Εσωτερικού Σύσταση κλιμακίων του προσωπικού ανά δύο άτομα στα γραφεία Θεσσαλονίκης και Αθήνας τα οποία θα πραγματοποιούν συναντήσεις με στελέχη των ασφαλιστικών εταιριών και των ασφαλιστικών διαμεσολαβητών σε μηνιαία βάση. Τα κλιμάκια της Θεσσαλονίκης θα πραγματοποιούν και μεταβάσεις στην Αθήνα (αεροπορικά, κτλ.) για δημόσιες σχέσεις. Κλιμάκια Θεσ/νίκης: 10 κλιμάκια x 400€/κλιμάκιο = 4.000€ Κλιμάκια Αθήνας: 10 κλιμάκια x 100€/κλιμάκιο = <u>1.000€</u> 5.000€	5.000,00
Προσωπικές Πωλήσεις Εκπαίδευση στελεχών στις προσωπικές πωλήσεις 9 άτομα x 350€/άτομο = 3.150€	3.150,00
Χορηγίες Χορηγία σε συνέδριο Συνδέσμου Ελλήνων Μεσιτών Ασφαλίσεων: 2.000€ Χορηγία σε Διεθνές Ασφαλιστικό και Αντασφαλιστικό Συνέδριο στην Ύδρα: <u>3.000€</u> 5.000€	5.000,00
Δημιουργία/Αποστολή Ενημερωτικού Υλικού Δημιουργία και αποστολή εντύπου με το προφίλ και τις υπηρεσίες που παρέχει η επιχείρηση, το οποίο θα αποσταλεί στην οικονομική διεύθυνση ιδιωτικών εταιριών, προς ενίσχυση του πελατολογίου ιδιωτικών εργασιών. Δημιουργία/εκτύπωση εντύπων: 300τεμ. x 6€/τεμ. = 1.800€ Αποστολή εντύπων με courier: 300τεμ. x 3€/τεμ. = <u>900€</u> 2.700€	2.700,00

Προγράμματα Μάρκετινγκ	Προϋπολογισμός Δαπανών (€)
Κίνητρα Παραγωγικότητας Προσωπικού Δημιουργία συστήματος κινήτρων παραγωγικότητας του προσωπικού, με οικονομική επιβράβευση ενός υπαλλήλου ανά γραφείο (Αθήνα, Θεσσαλονίκη και Ηράκλειο). Το σύστημα θα λειτουργεί σε εξάμηνη βάση για τη διατήρηση του ενδιαφέροντος του προσωπικού. Επιβράβευση Α εξαμήνου: 3 άτομα x 500€/άτομο = 1.500€ Επιβράβευση Β εξαμήνου: 3 άτομα x 600€/άτομο = 1.800€ 3.300€	3.300,00
Αναδιαμόρφωση Ιστοσελίδας Προσθήκη φωτογραφικού υλικού, οπτικοακουστικού υλικού, αναλυτικότερων πληροφοριών για υπηρεσίες και συνεργάτες, καθώς και ευχαριστήριων επιστολών: 800€ Διαχείριση υπηρεσιών newsletter και επικαιροποίηση νέων γεγονότων που αφορούν την επιχείρηση: 400€ 1.200€	1.200,00
Σύνολο	31.400,00

Πίνακας 7. Προϋπολογισμός δαπανών προγραμμάτων μάρκετινγκ για το 2019

7.3 Πρόβλεψη πωλήσεων - Κέρδος

Η πολιτική σταθερότητα των τελευταίων ετών σε συνδυασμό με το θετικό οικονομικό κλίμα το 2018, αποτέλεσαν βάση για ανάπτυξη ιδιωτικών επενδύσεων και τραπεζικών εργασιών οι οποίες είναι αλληλένδετες με τον ασφαλιστικό κλάδο. Η παραγωγή ασφαλιστρών το 2018 ήταν της τάξης των 4 δισ. ευρώ παρουσιάζοντας αύξηση σε σχέση με το 2017 κατά 1,8%. Όσον αφορά τις αποζημιώσεις, ένα καίριο ζήτημα για τις εταιρίες πραγματογνωμόνων, οι συνολικές αποζημιώσεις το 2018, χωρίς τη συμμετοχή των αντασφαλιστικών εταιριών ανήλθαν σε 2,25 δισ. ευρώ. Ο κλάδος των ζημιών απορρόφησε από το σύνολο, το ποσό των 676 εκατ. ευρώ δηλαδή το 30% περίπου των συνολικών αποζημιώσεων. Το ποσό αυτό είναι αυξημένο σε σχέση με το προηγούμενο έτος κατά 22% περίπου, γεγονός που κρίνεται ιδιαίτερα ενθαρρυντικό για τον κύκλο εργασιών των εταιριών πραγματογνωμόνων.

Τα ανωτέρω σε συνδυασμό με τις ευκαιρίες που παρουσιάζονται στο εξωτερικό περιβάλλον της εξεταζόμενης επιχείρησης, αποτελούν θετικές προοπτικές για την επίτευξη των οικονομικών της στόχων. Η αύξηση των πωλήσεων της τάξης του 10% για το 2019 θεωρείται εφικτή διαμορφώνοντας πωλήσεις της τάξης των 825.000,00€. Για την πρόβλεψη πωλήσεων και κέρδους εκμετάλλευσης για το 2019 έγινε ανάλυση των οικονομικών καταστάσεων της επιχείρησης, όπου σε συνδυασμό με τις εκτιμήσεις

στόχων και τον προϋπολογισμό δαπανών προγραμμάτων μάρκετινγκ, προκύπτουν τα ακόλουθα:

- Οι πωλήσεις για το 2019 θα είναι της τάξης των 825.000,00€
- Τα λειτουργικά έξοδα της επιχείρησης σταθερά ανέρχονται στο 80% περίπου των πωλήσεων.
- Ο προϋπολογισμός δαπανών προγραμμάτων μάρκετινγκ ανέρχεται σε 31.400,00€.

Με βάση τα ανωτέρω, το προβλεπόμενο κέρδος εκμετάλλευσης για το έτος 2019 παρουσιάζεται στον Πίνακα 8.

Προβλεπόμενο Κέρδος Εκμετάλλευσης (EBITDA)		
Αποτελέσματα Εκμετάλλευσης	Προβλεπόμενα Μεγέθη (€)	
Αξία Πωλήσεων		825.000,00
Μείον: Λειτουργικά Έξοδα	660.000,00	
Έξοδα Προγραμμάτων Μάρκετινγκ	31.400,00	691.400,00
Προβλεπόμενο Κέρδος Εκμετάλλευσης		133.600,00

Πίνακας 8. Προβλεπόμενο κέρδος εκμετάλλευσης για το 2019

7.4 Χρονοδιάγραμμα

Η επιτυχία αλλά και ο αποτελεσματικός έλεγχος της εφαρμογής των προτεινόμενων προγραμμάτων μάρκετινγκ, απαιτούν αυστηρά καθορισμένα χρονοδιαγράμματα εφαρμογής. Τα χρονοδιαγράμματα πρέπει να υλοποιούνται λαμβάνοντας υπόψη παράγοντες όπως η προτεραιότητα της κάθε δράσης, εάν εξυπηρετείται ο στόχος της κάθε δράσης καθώς και το περιβάλλον της επιχείρησης. Για παράδειγμα οι μήνες Ιούλιος και Αύγουστος δεν ενδείκνυνται για προωθητικές δράσεις, ωστόσο είναι ιδανικοί για ενδοεταιρική οργάνωση πολιτικών του προϊόντος και των διαδικασιών.

Το χρονοδιάγραμμα προγραμμάτων που προτείνεται σε μηνιαία βάση για το έτος 2019 για την επιχείρηση παρουσιάζεται στον Πίνακα 9.

Μήνας	Πολιτικές	Στόχοι Μήνα	
Ιανουάριος	Αναδιαμόρφωση Ιστοσελίδας Δημόσιες σχέσεις κλιμακίων Θεσσαλονίκης και Αθήνας - Κλιμάκιο Θεσ/νίκης: 1 κλιμάκιο x 400€/κλιμάκιο = 400€ - Κλιμάκιο Αθήνας: 1 κλιμάκιο x 100€/κλιμάκιο = <u>100€</u> Διαφήμιση σε περιοδικό «Ασφαλιστική Αγορά»	1.200€ 500€ 1.100€	Δυναμική έναρξη έτους με πληρέστερη ιστοσελίδα, διαφήμιση σε περιοδικό με μεγάλη επιρροή και εφαρμογή του πλάνου δημοσίων σχέσεων.
Φεβρουάριος	Δημόσιες σχέσεις κλιμακίων Θεσσαλονίκης και Αθήνας - Κλιμάκιο Θεσ/νίκης: 1 κλιμάκιο x 400€/κλιμάκιο = 400€ - Κλιμάκιο Αθήνας: 1 κλιμάκιο x 100€/κλιμάκιο = <u>100€</u> Συνάντηση διοίκησης στο Μόναχο με στελέχη της Munich Re. Δημιουργία/Αποστολή Ενημερωτικού Υλικού	500€ 1.300€ 2.700€	Εστίαση στην βελτίωση σχέσεων με την Munich Re. και στην ενίσχυση του τομέα ιδιωτικών εργασιών. Συνέχιση δημοσίων σχέσεων.
Μάρτιος	Δημόσιες σχέσεις κλιμακίων Θεσσαλονίκης και Αθήνας - Κλιμάκιο Θεσ/νίκης: 1 κλιμάκιο x 400€/κλιμάκιο = 400€ - Κλιμάκιο Αθήνας: 1 κλιμάκιο x 100€/κλιμάκιο = <u>100€</u> Διαφήμιση σε περιοδικό «Ιδιωτική Ασφάλιση» Εκπαίδευση στελεχών στις προσωπικές πωλήσεις 5 άτομα x 350€/άτομο =	500€ 1.000€ 1.750€	Έναρξη εκπαίδευσης του προσωπικού προς ενίσχυση των πωλήσεων και νέα καταχώρηση διαφήμισης.
Απρίλιος	Δημόσιες σχέσεις κλιμακίων Θεσσαλονίκης και Αθήνας - Κλιμάκιο Θεσ/νίκης: 1 κλιμάκιο x 400€/κλιμάκιο = 400€ - Κλιμάκιο Αθήνας: 1 κλιμάκιο x 100€/κλιμάκιο = <u>100€</u> Διαφήμιση σε περιοδικό «Nextdeal» Εκπαίδευση στελεχών στις προσωπικές πωλήσεις 4 άτομα x 350€/άτομο =	500€ 900€ 1.400€	Συνέχιση εκπαίδευσης και δημοσίων σχέσεων με παράλληλη ενίσχυση της διαφήμισης.
Μάιος	Δημόσιες σχέσεις κλιμακίων Θεσσαλονίκης και Αθήνας - Κλιμάκιο Θεσ/νίκης: 1 κλιμάκιο x 400€/κλιμάκιο = 400€ - Κλιμάκιο Αθήνας: 1 κλιμάκιο x 100€/κλιμάκιο = <u>100€</u> Συνάντηση στη Ζυρίχη με στελέχη της Swiss Re. και της PartnerRe Χορηγία σε συνέδριο Συνδέσμου Ελλήνων Μεσιτών Ασφαλίσεων:	500€ 1.500€ 2.000€	Στόχευση σε επαφές για νέες συνεργασίες με αντασφαλιστικές εταιρίες και έναρξη χορηγιών σε συνέδριο ασφαλιστικού ενδιαφέροντος.
Ιούνιος	Δημόσιες σχέσεις κλιμακίων Θεσσαλονίκης και Αθήνας - Κλιμάκιο Θεσ/νίκης: 1 κλιμάκιο x 400€/κλιμάκιο = 400€ - Κλιμάκιο Αθήνας: 1 κλιμάκιο x 100€/κλιμάκιο = <u>100€</u>	500€	Περιορισμός δράσεων σε δημόσιες σχέσης λόγω καλοκαιρινής περιόδου.
Ιούλιος	Κίνητρα Παραγωγικότητας Προσωπικού Ά εξαμήνου	1.500€	Αξιολόγηση παραγωγικότητας προσωπικού για το Ά εξαμήνο, δεδομένων και των δράσεων που εφαρμόστηκαν.
Αύγουστος	-	-	Περίοδος εσωτερικής αναδιοργάνωσης.
Σεπτέμβριος	Δημόσιες σχέσεις κλιμακίων Θεσσαλονίκης και Αθήνας - Κλιμάκιο Θεσ/νίκης: 1 κλιμάκιο x 400€/κλιμάκιο = 400€ - Κλιμάκιο Αθήνας: 1 κλιμάκιο x 100€/κλιμάκιο = <u>100€</u> Συνάντηση στο Λονδίνο με στελέχη των Lloyd's και των πραγματογνωμόνων Matthews Daniel Χορηγία σε Διεθνές Ασφαλιστικό και Αντασφαλιστικό Συνέδριο στην Ύδρα:	500€ 1.800€ 3.000€	Επαφές για νέες συνεργασίες με αντασφαλιστική εταιρία και πραγματογνώμονες πριν το διεθνές ασφαλιστικό και αντασφαλιστικό συνέδριο στο οποίο προτείνεται χορηγία.
Οκτώβριος	Δημόσιες σχέσεις κλιμακίων Θεσσαλονίκης και Αθήνας - Κλιμάκιο Θεσ/νίκης: 1 κλιμάκιο x 400€/κλιμάκιο = 400€ - Κλιμάκιο Αθήνας: 1 κλιμάκιο x 100€/κλιμάκιο = <u>100€</u> Διαφήμιση σε περιοδικό «Ασφαλιστικό Ναι»	500€ 800€	Ενίσχυση διαφήμισης μετά από το συνέδριο για την επιπρόσθετη προβολή.
Νοέμβριος	Δημόσιες σχέσεις κλιμακίων Θεσσαλονίκης και Αθήνας - Κλιμάκιο Θεσ/νίκης: 1 κλιμάκιο x 400€/κλιμάκιο = 400€ - Κλιμάκιο Αθήνας: 1 κλιμάκιο x 100€/κλιμάκιο = <u>100€</u> Νέα συνάντηση με στελέχη της Munich Re.	500€ 1.300€	Συνέχιση προσπάθειών προσέγγισης και συνεργασίας με την αντασφαλιστική εταιρία Munich Re.
Δεκέμβριος	Δημόσιες σχέσεις κλιμακίων Θεσσαλονίκης και Αθήνας - Κλιμάκιο Θεσ/νίκης: 1 κλιμάκιο x 400€/κλιμάκιο = 400€ - Κλιμάκιο Αθήνας: 1 κλιμάκιο x 100€/κλιμάκιο = <u>100€</u> Κίνητρα Παραγωγικότητας Προσωπικού Β εξαμήνου Έρευνα Ικανοποίησης Πελατών	500€ 1.800€ 1.350€	Β' αξιολόγηση παραγωγικότητας προσωπικού και έρευνα ικανοποίησης πελατών προς ανατροφοδότηση του τμήματος μάρκετινγκ για τις δράσεις που εφαρμόστηκαν.

Πίνακας 9. Χρονοδιάγραμμα προγραμμάτων μάρκετινγκ για το 2019

7.5 Έλεγχος

Σύμφωνα με τον Aaker (2001) για την επιτυχή εφαρμογή μίας στρατηγικής μάρκετινγκ θα πρέπει να υφίσταται στρατηγική σύγκλιση, δηλαδή να υπάρχει μία συμφωνία μεταξύ δομής, συστημάτων, ανθρώπων και κουλτούρας μίας επιχείρησης. Για να υπάρχει αυτή η σύγκλιση, είναι αναγκαίο τα προγράμματα μάρκετινγκ να παρακολουθούνται, να αναλύονται και να ελέγχονται από τα στελέχη του μάρκετινγκ. Η διαδικασία ελέγχου που πρέπει να εφαρμόσει η επιχείρηση αποτελείται από τον προσδιορισμό στόχων και πρότυπων αποτελεσμάτων, δημιουργία συστημάτων μέτρησης και παρακολούθησης, σύγκριση/αξιολόγηση πραγματικών αποτελεσμάτων σε σχέση με τους στόχους, και η λήψη αποφάσεων για διορθωτικές ενέργειες (Σιώμκος 2013).

Λαμβάνοντας υπόψη τα χαρακτηριστικά της εξεταζόμενης επιχείρησης, συνίσταται να συσταθεί τμήμα/οργανισμός μάρκετινγκ που θα επωμιστεί το ρόλο της εφαρμογής, αξιολόγησης και ελέγχου του σχεδίου μάρκετινγκ. Το τμήμα θα οργανωθεί με βάση το κριτήριο των καταναλωτών (πελατών) της επιχείρησης και θα διαχωρίζεται γεωγραφικά σε δύο υποτμήματα, Θεσσαλονίκης και Αθήνας. Η οργάνωση με βάση τον καταναλωτή, προτείνεται λόγω του μικρού αριθμού πελατών της επιχείρησης και εκτιμάται ότι θα διευκολύνει τόσο στην παρακολούθηση και την μέτρηση των αποτελεσμάτων των προγραμμάτων του σχεδίου μάρκετινγκ, όσο και τον εντοπισμό τυχόν μεταβολών στο επιχειρησιακό περιβάλλον.

Το σύστημα ελέγχου που θεωρείται καταλληλότερο για την επιχείρηση είναι το προσαρμόσιμο σύστημα ελέγχου, κατά το οποίο η επιχείρηση αναπτύσσει συστήματα ελέγχου με βάση τις αλλαγές στο επιχειρησιακό περιβάλλον κατά τη διάρκεια του σχεδιασμού (Σιώμκος 2013). Το σύστημα αυτό θα επιτρέπει στην επιχείρηση να εντοπίζει σημαντικές αλλαγές στο περιβάλλον της, όπως οι κινήσεις των ανταγωνιστών, ώστε με κατάλληλες τροποποιήσεις να εξασφαλίσει ότι η στρατηγική διαφοροποίησης που έχει επιλεγεί ως καταλληλότερη για την επιχείρηση εφαρμόζεται επιτυχώς. Δηλαδή, δεδομένου ότι η επιχείρηση βασίζεται τις πολιτικές για τα 7Ps στη διαφοροποίηση σε σχέση με τους ανταγωνιστές της, ενδέχεται μία άμεση προσαρμογή της στρατηγικής των ανταγωνιστών να οδηγήσει σε ανεπάρκεια στη στρατηγική διαφοροποίησης της επιχείρησης. Το σύστημα ελέγχου θα επιτρέψει την άμεση

αναγνώριση αυτής της αλλαγής και θα ανατροφοδοτήσει το τμήμα μάρκετινγκ με στόχο τη πραγματοποίηση διορθωτικών ενεργειών.

Όσον αφορά τα κριτήρια αξιολόγησης, το κριτήριο κερδοφορίας κρίνεται σημαντικό, ωστόσο ως καταλληλότερη προσέγγιση υπολογισμού προτείνεται η προσέγγιση περιθωρίου συνεισφοράς. Η μέθοδος αυτή δεν περιορίζεται σε λογιστικούς υπολογισμούς αλλά είναι προσανατολισμένη στο μάρκετινγκ μετρώντας αποτελέσματα/αποδοτικότητα του προϊόντος. Με την προσέγγιση αυτή μπορεί να γίνει συσχετισμός μεταξύ των αλλαγών στις δαπάνες μάρκετινγκ και την αποδοτικότητα ή την αποτελεσματικότητα του προϊόντος. Επιπρόσθετα, ως σημαντικό κριτήριο αξιολόγησης κρίνεται και η θέση της επιχείρησης στην αγορά, καθώς το 2019 βρίσκεται σε ένα κομβικό στάδιο κατά το οποίο προσπαθεί να αποκτήσει ξανά την ηγετική της θέση στην αγορά, ξεπερνώντας τους δύο κυριότερους ανταγωνιστές της.

Κεφάλαιο 8

Σχέδια Έκτακτης Ανάγκης

8.1 Εισαγωγή

Η στρατηγική και τα προγράμματα που προτείνονται στο σχέδιο μάρκετινγκ διαμορφώνονται μέσα από την επεξεργασία και ανάλυση δεδομένων που είναι γνωστά μέχρι και τη σύνταξη του σχεδίου. Ωστόσο, η επιχείρηση δραστηριοποιείται σε ένα μεταβαλλόμενο εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον στο οποίο εγκυμονούνται αστάθμητοι παράγοντες και κίνδυνοι, οι οποίοι επηρεάζουν τις προτεινόμενες στρατηγικές και προγράμματα. Ως εκ τούτου, κρίνεται σκόπιμο ένα σχέδιο μάρκετινγκ να περιλαμβάνει ενέργειες αντίδρασης σε περιπτώσεις μη ομαλής έκβασης των εξελίξεων. Τα σχέδια έκτακτης ανάγκης (contingency plans) παρουσιάζουν τον τρόπο κατάλληλης τροποποίησης των στρατηγικών και των προγραμμάτων μάρκετινγκ στο ενδεχόμενο που κάποιο από τα δεδομένα σχεδιασμού μεταβληθεί, συμβεί κάποιο μη αναμενόμενο γεγονός ή ανατραπούν οι υποθέσεις της στρατηγικής μάρκετινγκ (Αυλωνίτης & Παπασταθοπούλου 2010).

8.2 Κίνδυνοι

Οι κίνδυνοι που ενδέχεται να αντιμετωπίσει η επιχείρηση μπορούν να διαχωριστούν σε δύο κατηγορίες, τους εξωτερικούς και τους εσωτερικούς. Οι εξωτερικοί κίνδυνοι προέρχονται από το εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης, ενώ αντίστοιχα οι εσωτερικοί σχετίζονται με ενδογενείς παράγοντες που αφορούν μεταβλητές της ίδιας της επιχείρησης.

Λαμβάνοντας υπόψη τους παράγοντες που επηρεάζουν το εσωτερικό και το εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης, μπορούν να εκτιμηθούν οι κυριότεροι από αυτούς τους κινδύνους. Οι κίνδυνοι και οι επιδράσεις τους στη επιχείρηση παρουσιάζονται στους Πίνακες 10 και 11.

Εξωτερικοί Κίνδυνοι	Επιδράσεις
Αντιδράσεις ανταγωνιστών	Οι ανταγωνιστές αντιδρούν στη στρατηγική διαφοροποίησης της επιχείρησης και προσαρμόζονται στις εφαρμοζόμενες πολιτικές προκειμένου να περιορίσουν τις διαφοροποιήσεις. Οι ανταγωνιστές αντιλαμβάνονται τις πολιτικές διεύθυνσης της επιχείρησης στο αγοραστικό κέντρο των πελατών και καταφέρνουν να διατηρήσουν ισχυρούς δεσμούς με κομβικά στελέχη των πελατών.
Ασταθείς πολιτικές εξελίξεις εντός του 2019	Οι πολιτικές εξελίξεις λόγω των τριπλών εκλογών εντός του 2019 προκαλούν μούδιασμα στους επενδυτές με αποτέλεσμα η επιχείρηση να μην μπορέσει να πετύχει τον στόχο αύξησης πωλήσεων των ιδιωτικών εργασιών.
Ανατροπή θετικού οικονομικού κλίματος	Πιθανή διατάραξη της ομαλής επιτήρησης της Ελλάδας από την έξοδο από το πρόγραμμα θα οδηγήσει σε ανατροπή του θετικού οικονομικού κλίματος, προκαλώντας μείωση ρευστότητας, αύξηση των απαιτήσεων και αύξηση των υποχρεώσεων της επιχείρησης.
Φυσικές καταστροφές & Κακόβουλες ενέργειες	Φυσικές καταστροφές ή κακόβουλες ενέργειες, μπορεί να οδηγήσουν σε διακοπή της λειτουργίας τουλάχιστον ενός γραφείου του δικτύου της επιχείρησης.
Αγωγές τρίτων	Οι απαιτήσεις από αγωγές τρίτων (π.χ. λόγω διαφωνιών για πραγματοποιηθέντες εκτιμήσεις ή διαχείριση δεδομένων-GDPR) μπορεί να επιβαρύνουν οικονομικά την επιχείρηση.

Πίνακας 10. Εξωτερικοί κίνδυνοι και οι επιδράσεις τους στην επιχείρηση

Εσωτερικοί Κίνδυνοι	Επιδράσεις
Ατύχημα/ασθένεια προσωπικού	Ένα ατύχημα μπορεί να οδηγήσει σε οικονομικές αξιώσεις από πλευράς του προσωπικού. Η απώλεια ατόμου του προσωπικού για σημαντικό χρονικό διάστημα επηρεάζει σημαντικά τις διαδικασίες και κατ'επέκταση την ποιότητα των υπηρεσιών.
Αποχώρηση στελεχών	Η αποχώρηση του προσωπικού θα οδηγήσει σε αποδυνάμωση της επιχείρησης ενώ παράλληλα θα αποτελέσει ευκαιρία για τους ανταγωνιστές της.
Ανθρώπινο λάθος	Το ανθρώπινο λάθος σε επίπεδο υπηρεσιών και ειδικότερα σε μικρό αριθμό βιομηχανικών καταναλωτών μπορεί να αποβεί καταστροφικό για τη συνεργασία με έναν πελάτη.
Φωτιά	Η φωτιά σε ένα από τα γραφεία της επιχείρησης θα οδηγήσει σε καταστροφή εγκαταστάσεων και εξοπλισμού, απώλεια αρχείου/δεδομένων της επιχείρησης, αλλά και διακοπή της επικοινωνίας της με τους πελάτες.

Πίνακας 11. Εσωτερικοί κίνδυνοι και οι επιδράσεις τους στην επιχείρηση

8.3 Σχέδια Αντιμετώπισης Κινδύνων

Οι κίνδυνοι που αναλύθηκαν θα δημιουργήσουν σημαντικά ρήγματα στο σχεδιασμό μάρκετινγκ και θα επιφέρουν αρνητικά αποτελέσματα στα έσοδα, τη ρευστότητα και τη λειτουργία της επιχείρησης. Επιπρόσθετα θα διαταράξουν τις σχέσεις της τόσο με το προσωπικό, όσο και με τους πελάτες της.

Τα προτεινόμενα σχέδια αντιμετώπισης αυτών των κινδύνων παρουσιάζονται στους Πίνακες 12 και 13.

Εξωτερικοί Κίνδυνοι	Σχέδια Αντιμετώπισης Κινδύνων
Αντιδράσεις ανταγωνιστών	Καταγραφή αντιδράσεων των ανταγωνιστών στις εφαρμοζόμενες πολιτικές του μείγματος μάρκετινγκ (7Ps), ανατροφοδότηση και τροποποίηση των πολιτικών που επηρεάζονται ώστε να εξασφαλίζεται η στρατηγική διαφοροποίησης.
	Επανεστίαση των ατόμων που αποτελούν στόχους εντός του αγοραστικού κέντρου των πελατών, ώστε να αποκλειστούν άτομα που συνεργάζονται με ανταγωνιστές.
Ασταθείς πολιτικές εξελίξεις εντός του 2019	Ενίσχυση του μείγματος προώθησης και της τιμολογιακής πολιτικής προκειμένου να ενισχυθεί ο τομέας ιδιωτικών εργασιών με την προσέλκυση ιδιωτικών επιχειρήσεων.
Ανατροπή θετικού οικονομικού κλίματος	Διατήρηση ταμειακών αποθεμάτων ασφαλείας και ενίσχυση μέσω της κυπριακής επιχείρησης ιδίων συμφερόντων.
Φυσικές καταστροφές & Κακόβουλες ενέργειες	Άμεση δημιουργία επιχειρησιακού κέντρου σε ένα από τα υπόλοιπα γραφεία του δικτύου της επιχείρησης για την υποστήριξη των διαδικασιών.
Αγωγές τρίτων	Ύπαρξη ασφαλιστηρίου επαγγελματικής αστικής ευθύνης με επάρκεια ασφαλιζόμενων κεφαλαίων και καλύψεων.

Πίνακας 12. Εξωτερικοί κίνδυνοι και σχέδια αντιμετώπισης

Εσωτερικοί Κίνδυνοι	Σχέδια Αντιμετώπισης Κινδύνων
Ατύχημα/ασθένεια προσωπικού	Ύπαρξη ασφαλιστηρίου εργοδοτικής αστικής ευθύνης με επάρκεια ασφαλιζόμενων κεφαλαίων και καλύψεων.
	Μεγαλύτερη ενεργοποίηση εξωτερικών συνεργατών για υποβοήθηση.
Αποχώρηση στελεχών	Άμεση κατανομή αρμοδιοτήτων στο υπόλοιπο προσωπικό, ενίσχυση από τα υπόλοιπα γραφεία και πρόσληψη προσωπικού.
Ανθρώπινο λάθος	Εστίαση και εξειδίκευση των πολιτικών προώθησης και διαδικασιών για το συγκεκριμένο πελάτη.
Φωτιά	Ύπαρξη ασφαλιστηρίου περιουσίας με επάρκεια ασφαλιζόμενων κεφαλαίων και καλύψεων και υποβοήθηση από υπόλοιπα γραφεία του δικτύου της επιχείρησης.

Πίνακας 13. Εσωτερικοί κίνδυνοι και σχέδια αντιμετώπισης

Συμπεράσματα και Προτάσεις

Καθοδηγητής της παρούσας μελέτης ήταν η δέσμη των βασικών ερευνητικών ερωτημάτων, τα οποία είχαν ως απώτερο σκοπό τη δημιουργία ενός οδικού χάρτη που θα οδηγήσει την επιχείρηση στην επίτευξη των στόχων της. Αυτός ο οδικός χάρτης είναι το σχέδιο μάρκετινγκ, μέσα από το οποίο έγιναν αναλύσεις για το περιβάλλον στο οποίο δραστηριοποιείται η επιχείρηση (εσωτερικό-εξωτερικό), προκειμένου να δοθούν απαντήσεις για τις προτεινόμενες στρατηγικές, τα προγράμματα δράσης και το κατάλληλο μείγμα μάρκετινγκ. Ακολουθεί μία σύνοψη των συμπερασμάτων της μελέτης ενώ παρατίθενται και προτάσεις για περαιτέρω έρευνα.

Η παρούσα κατάσταση της εξεταζόμενης επιχείρησης οφείλεται κυρίως στην έλλειψη στρατηγικού σχεδιασμού, καθώς επένδυσε υπέρμετρα στη συνεργασία της με έναν ισχυρό αντασφαλιστικό όμιλο, ενώ ταυτόχρονα επαναπαύτηκε από τη συνεργασία αυτή. Αποτέλεσμα ήταν να βασίσει τις πωλήσεις της στις ασφαλιστικές εργασίες χωρίς να απαιτείται να διεισδύσει στα αγοραστικά κέντρα των πελατών της και χωρίς επαρκή διασπορά κινδύνου, κάτι που τελικά απέβη καταστροφικό για την ηγετική της θέση. Τις αρνητικές εξελίξεις για την επιχείρηση έσπευσαν να εκμεταλλευτούν πλήρως οι ανταγωνιστές της. Η επιχείρηση με την καινούρια διοίκηση κατάφερε να ανακάμψει, ωστόσο για να κερδίσει τις μάχες που έπονται είναι αναγκαίος ο στρατηγικός σχεδιασμός.

Μέσα από την ανάλυση της βιομηχανίας, διαφαίνεται μεγάλη ένταση μεταξύ των ανταγωνιστών στον κλάδο και παράλληλα εύκολη είσοδος καινούριων ανταγωνιστών, ενώ οι αγοραστές διαθέτουν μεγάλη διαπραγματευτική δύναμη. Αντίθετα, δεν υπάρχει ουσιαστική διαπραγματευτική δύναμη από πλευράς προμηθευτών, ενώ υποκατάστατα προϊόντα δεν υφίστανται στον κλάδο.

Από την ανάλυση του εξωτερικού περιβάλλοντος προκύπτει ότι τόσο το πολιτικό όσο και το οικονομικό περιβάλλον δημιουργούν θετικές προοπτικές ανάπτυξης, ωστόσο υπάρχουν επιφυλάξεις για το 2019 και ειδικότερα για το δεύτερο εξάμηνο, λόγω των

τριπλών εκλογών. Θετικές προοπτικές για την επιχείρηση εξαιτίας της αύξησης ζημιογόνων γεγονότων παρουσιάζουν τόσο το κοινωνικό περιβάλλον μέσω ταραχών/εγκληματικότητας, όσο και το περιβαλλοντικό περιβάλλον μέσω των συνεπειών της κλιματικής αλλαγής. Τροχοπέδη αποτελούν τόσο το νομικό περιβάλλον με το ασαφές θεσμικό πλαίσιο λειτουργίας των επιχειρήσεων, όσο και το χαμηλής επίδοσης τεχνολογικό περιβάλλον.

Οι κύριοι ανταγωνιστές της επιχείρησης εδρεύουν στην Αθήνα και βασίζουν την στρατηγική τους κυρίως στο επιχειρηματικό ένστικτο της ομάδας των διαχειριστών/μετόχων, χωρίς ξεκάθαρο στρατηγικό πλάνο. Εστιάζουν κυρίως στις δημόσιες σχέσεις προσπαθώντας να παρεισφρήσουν στα αγοραστικά κέντρα των πελατών προκειμένου να ενισχύσουν την επιρροή τους.

Μέσω της ανάλυσης SWOT εντοπίστηκαν και κατηγοριοποιήθηκαν οι παράγοντες που επηρεάζουν την επιχείρηση, από την οποία προκύπτει ότι υπάρχει σαφής αριθμητική υπεροχή του παράγοντα «δυνάμεις», όπου σε συνδυασμό με τις ευκαιρίες, μπορούν να εξισορροπήσουν αδυναμίες και απειλές. Ωστόσο, από τη σταθμισμένη αξιολόγηση των παραγόντων που πραγματοποιήθηκε προκειμένου να εξακριβωθεί η αξιολόγηση/προτεραιότητα του καθενός, προκύπτει ότι η επιχείρηση υστερεί στην εκμετάλλευση/αξιοποίηση των δυνάμεων που διαθέτει, ενώ παράλληλα συγκεκριμένες αδυναμίες και απειλές χρήζουν άμεσης αντιμετώπισης. Απόρροια των ευρημάτων είναι ότι η επιχείρηση δεν εκμεταλλεύεται επαρκώς το ανταγωνιστικό της πλεονέκτημα, δηλαδή το συνδυασμό του δικτύου γραφείων με μεγάλη γεωγραφική κάλυψη και μόνιμο καταρτισμένο προσωπικό, με την υψηλή και διαχρονική ποιότητα υπηρεσιών.

Η στρατηγική που θα βοηθήσει την επιχείρηση να πετύχει τους στόχους της, λαμβάνοντας υπόψη την ανάλυση που διενεργήθηκε και το ανταγωνιστικό της πλεονέκτημα, είναι η στρατηγική διαφοροποίησης. Οι δυνάμεις της επιχείρησης μπορούν να λειτουργήσουν καταλυτικά στον κλάδο και να της επιτρέψουν να διαφοροποιηθεί από τους ανταγωνιστές της ως προς το επίπεδο βιομηχανικών υπηρεσιών που παρέχει στους πελάτες της. Η έννοια διαφοροποίηση θα διαχυθεί σε όλα τα επίπεδα της επιχείρησης παίρνοντας τη μορφή προγραμμάτων δράσης, ώστε όλα τα τμήματα της επιχείρησης να λειτουργούν συντονισμένα.

Η στρατηγική της διαφοροποίησης θα υλοποιηθεί μέσω του μείγματος μάρκετινγκ εφαρμόζοντας συγκεκριμένες τακτικές. Το προϊόν προτείνεται να γίνει εξειδικευμένο (custom-made) και να εμπλουτιστεί με επικουρικές συμβουλευτικές υπηρεσίες. Όσον αφορά την τιμολόγηση, διαφοροποίηση μπορεί να επιτευχθεί με μείωση εξόδων αξιοποιώντας το ευρύ δίκτυο γραφείων, ενώ στη διανομή το κλειδί είναι η αμεσότητα/προσβασιμότητα. Η προώθηση απαιτείται να ενισχυθεί με εμπλουτισμό δράσεων στο φάσμα του μείγματος προώθησης συμπεριλαμβανομένης της ενεργοποίησης του προσωπικού. Ο παράγοντας άνθρωποι πρέπει να ενισχυθεί με προγράμματα κατάρτισης αλλά και αξιοποίησης του συνόλου του ανθρωπίνου δυναμικού. Σχετικά με τις διαδικασίες, η διαφοροποίηση θα βασιστεί στη βελτίωση και τυποποίηση αναδεικνύοντας την ανωτερότητα έναντι των ανταγωνιστών. Όσον αφορά τη φυσική μαρτυρία, στόχος είναι εμπλουτισμός των εκθέσεων και της ιστοσελίδας της επιχείρησης.

Οι περιορισμοί και οι δυσκολίες της μελέτης σχετίζονται κυρίως με τις αφανείς πτυχές του κλάδου, που έχουν ως αποτέλεσμα την μη ύπαρξη σχετικών μελετών και αρθρογραφίας. Σε αυτό συμβάλλει και η τεχνοκρατική κουλτούρα του κλάδου, η οποία βασίζεται κυρίως στο ένστικτο και όχι στο στρατηγικό σχεδιασμό. Τα χαρακτηριστικά αυτά καθιστούν δύσκολη τη συγκέντρωση και επεξεργασία σχετικού πληροφοριακού υλικού.

Ωστόσο, οι περιορισμοί και οι δυσκολίες που καταγράφονται αποτελούν έναυσμα για περαιτέρω έρευνα σε πτυχές του αχαρτογράφητου κλάδου. Μελλοντικές έρευνες θα μπορούσαν να ρίξουν φως στον κλάδο όπως, διερευνώντας και αξιολογώντας τους παράγοντες που επηρεάζουν την επιλογή εταιριών πραγματογνωμόνων από τις ασφαλιστικές εταιρίες, αλλά και μετρώντας τον βαθμό ικανοποίησής τους από τις υπηρεσίες αυτές. Λόγω των ιδιαιτεροτήτων των παρεχόμενων βιομηχανικών υπηρεσιών, οι οποίες εμμέσως παρέχονται σε καταναλωτική αγορά (ασφαλισμένοι), θα μπορούσε να διεξαχθεί έρευνα όσον αφορά και τον βαθμό ικανοποίησης των ασφαλισμένων από τις υπηρεσίες που έμμεσα τους παρέχονται από τις εταιρίες πραγματογνωμόνων.

Βιβλιογραφία

Ξενόγλωσση Βιβλιογραφία

Aaker, D., (2001) *Strategic Marketing Management. 6th edition*, New York: John Wiley & Sons Inc.

Aaker, D., & Shansby, J., (1982) Positioning Your Brand. *Business Horizons*, Vol. 25 (May), pp. 56-62.

Aguilar, F., (1967) *Scanning the Business Environment*. New York: Macmillan Co.

Blythe, J., (2002) *Εισαγωγή στο μάρκετινγκ*. Αθήνα: Εκδόσεις Κλειδάριθμος.

Dahlman, C., & Chen, D., (2005) *The Knowledge Economy, the KAM Methodology and World Bank Operations*. Washington DC: The World Bank.

Dickson, P., & Ginter, J., (1987) Market Segmentation, Product Differentiation, and Market Strategy. *Journal of Marketing*, April, pp. 1-10.

Dolan, R., (1984) *Marketing Planning. Harvard Business School*.

Gronroos, C., (1990) Relationship approach to the marketing function in service contexts: the marketing and organization behavior interface. *Journal of Business Research*, 20, pp. 3-11.

Hopkins, D., (1981) *The Marketing Plan. Report No. 801*, New York, NY: The Conference Board Inc.

Jain, S., (2000) *Marketing Planning & Strategy. 6th edition*, South-Western Publishing Co.

Jain, S., (1984) Environmental Scanning – How the Best Companies Do It. *Long Range Planning*, April, pp. 117-128.

Kotler, P., (1991) *Marketing Management: Analysis, Planning and Control*, Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.

Kotler, P., (1994) *Marketing Management. 8th edition*, Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall International Editions.

Kotler, P., & Armstrong, G., (2013) *Principle of Marketing. 15th edition*, NJ: Prentice Hall International Editions.

Kotler, P., & Keller, K., (2012) *Marketing Management*. New Jersey: Pearson.

Kotler, P., & Keller, K., (2006) *Μάρκετινγκ Μάνατζμεντ*. Αθήνα: Κλειδάριθμος.

Lehmann, D., & Weiner, R., (2002) *Analysis of Marketing Planning. 5th edition*, McGraw-Hill Education.

Marcovitch, J., & Silber, S., (1996) *Technological Innovation, Competitiveness and International Trade*. Sao Paulo: University of Sao Paulo.

McCarthy, E., (1964) *Basic Marketing*. IL: Richard D. Irwin.

McDonald, M., & Wilson, H., (2011) *Marketing Plans (How to prepare them, how to use them). 7th edition*, Online Library.

Moller, K., (2006) The Marketing Mix Revisited: Towards the 21th Century Marketing. *Journal of Marketing Management*, 22 (3), pp. 439-450.

Neves, M., (2007) Strategic Marketing Plans and Collaborative Networks. *Marketing Intelligence & Planning*, No.2, pp. 175-192.

Olson, E., Slater, S., & Hult, G., (2005) The Importance of Structure and Process to Strategy Implementation. *Business Horizons*, Vol. 48, pp. 47-54.

Parasuraman, A., Zeithaml, V., & Berry L., (1985) A Conceptual Model of Service Quality and its Implications for Future Research. *Journal of Marketing*, 49 (Fall), pp. 41-50.

Palmer, A., (2004) *Introduction to Marketing – Theory and Practice*. Oxford UK: Oxford University Press.

Porter, M., (2008) The Five Competitive Forces That Shape Strategy. *Harvard Business Review*, January, pp. 78-93.

Porter, M., (1980) *Competitive Strategy*. New York: Free Press.

Robinson, P., Faris, C., & Wind Y., (1967) Industrial Buying and Creative Marketing. *Boston: Allyn and Bacon*, pp. 12-18.

Rust, R., & Chung, T., (2005) Marketing Models of Service and Relationships. *Marketing Science*, 26 (6), pp. 560-580.

Shapiro, B., (1984) *The Marketing Mix*. Harvard Business Review.

Vargo, S., & Lusch, R., (2004) Evolving to a New Dominant Logic for Marketing. *Journal of Marketing Science*, 68 (January), pp. 1-17.

Weinrich, H., (1982) The TOWS Matrix a Tool for Situational Analysis. *Long Range Planning*, Vol. 15, No. 2, pp. 54-66.

Wortuba, T., (1971) *Sales Management: Planning, Accomplishment, and Evaluation*. New York: Holt, Rinehart & Winston.

Ελληνική Βιβλιογραφία

Wirtz, J., & Lovelock, C., (2018) *Μάρκετινγκ Υπηρεσιών: Άνθρωποι Τεχνολογία Στρατηγική*. Θεσσαλονίκη: Δίσιγμα.

Αυλωνίτης, Γ., (2001) *Στρατηγικό Βιομηχανικό Μάρκετινγκ*. Αθήνα: Εκδόσεις Σταμούλη.

Αυλωνίτης, Γ., & Παπασταθοπούλου, Π., (2010) *Μάρκετινγκ Plans: Πως να Σχεδιάσετε Αποτελεσματικά Σχέδια Μάρκετινγκ*. Αθήνα: Εκδόσεις Σταμούλη.

Παντουβάκης, Α., Σιώμκος, Γ. & Χρήστου, Ε., (2009) *Μάρκετινγκ*. Αθήνα: Εκδόσεις Λιβάνη.

Πετρώφ, Γ., Τζωρτζάκης, Κ. & Τζωρτζάκη, Α., (2002) *Μάρκετινγκ Μάνατζμεντ: Η Ελληνική Προσέγγιση*. Αθήνα: Εκδόσεις Rosili.

Σαρσέντης, Β., (1996) *Επιχειρησιακή Στρατηγική και Πολιτική*. Αθήνα: Εκδόσεις Μπένου.

Σιώμκος, Γ., (2013) *Στρατηγικό Μάρκετινγκ*. Αθήνα: Εκδόσεις Σταμούλη.

Σιώμκος, Γ., & Czerpiel, J., (2007) *Ανταγωνιστική Στρατηγική Μάρκετινγκ*. Αθήνα: Εκδόσεις Σταμούλη.

Σιώμκος, Γ., Τσιάμης, Ι. & Φωτιάδης, Θ., (2017) *Μάρκετινγκ Προϊόντων Υψηλής Τεχνολογίας και Βιομηχανικών Προϊόντων*. Αθήνα: Εκδόσεις Λιβάνη.

Τομάρας, Π., (2009) *Εισαγωγή στο Μάρκετινγκ και την Έρευνα Αγοράς*. Αθήνα: Εκδόσεις Σταμούλη.

Διαδικτυακή Βιβλιογραφία

ICAP, *4th Human Capital Summit – Αποτελέσματα Έρευνας Brain Drain*. [https://www.icap.gr/Images/Conferences/HCS18 Brain%20Drain Draft%20presentation June%207th.pdf](https://www.icap.gr/Images/Conferences/HCS18%20Brain%20Drain%20Draft%20presentation%20June%207th.pdf) [Πρόσβαση: 3.2.2019]

Nextdeal, *Τα Αποτελέσματα Παραγωγής των 25 Μεγαλύτερων Ασφαλιστικών Εταιρειών της Χώρας (Μικτά Εγγεγραμμένα Ασφάλιστρα)*. <https://www.nextdeal.gr/asfalistikes-aidiseis/idiotiki-asfalisi/103080/ta-apotelesmata-paragogis-ton-25-megalyteron> [Πρόσβαση: 20.1.2019]

Ανεξάρτητη Αρχή Δημοσίων Εσόδων, *Προεδρικό Διάταγμα 400/1970*. <http://www.publicrevenue.gr/elib/view?d=/gr/pd/1970/400/> [Πρόσβαση: 3.12.2018]

Διανέοσις, *Οι Επιπτώσεις της Κλιματικής Αλλαγής στην Ανάπτυξη*. https://www.dianeosis.org/wp-content/uploads/2017/06/climate_change10.pdf [Πρόσβαση: 15.1.2019]

Ε. Ν. ΜΑΝΟΣ Ε.Π.Ε., *Εταιρική Ιστοσελίδα*. <http://www.enmanos.gr/> [Πρόσβαση: 20.12.2018]

Εθνικό Κέντρο Τεκμηρίωσης, *Οι Καινοτομικές Επιδόσεις της Ελλάδας όπως Αποτυπώνονται στον Ευρωπαϊκό Πίνακα Αποτελεσμάτων Καινοτομίας 2018*. <https://www.ekt.gr/el/news/22006> [Πρόσβαση: 2.2.2019]

Ελληνική Στατιστική Αρχή – ΕΛΣΤΑΤ (2018) *Δελτίο Τύπου – Κίνδυνος Φτώχειας*. <http://www.statistics.gr/documents/20181/acdec3d5-2b15-4b7f-ab45-f95bc479e699> [Πρόσβαση: 25.2.2019]

Ελληνικός Σύλλογος Πραγματογνομόνων και Διακανονιστών Ζημιών (HALA), *Επίσημη Ιστοσελίδα*. <http://hala.gr/> [Πρόσβαση: 30.12.2018]

Ένωση Ασφαλιστικών Εταιριών Ελλάδος – ΕΑΕΕ (2019) *Φυσικές Καταστροφές και Ταραχές στην Ελλάδα 1993 - 2018*.
http://www1.eaee.gr/sites/default/files/oikmel_natcat_1993_2018_gr.pdf [Πρόσβαση: 26.1.2019]

Ένωση Ασφαλιστικών Εταιριών Ελλάδος – ΕΑΕΕ (2019) *Ετήσια Έκθεση 2018*.
<http://www1.eaee.gr/sites/default/files/annualreport2018.pdf> [Πρόσβαση: 25.2.2019]

ΜΕΝΤΩΡ Α.Ε., *Εταιρική Ιστοσελίδα*. <http://mentor-sa.gr/> [Πρόσβαση: 24.12.2018]

ΠΑΣΚΑΛ & ΣΤΡΑΤΗΣ Α.Ε., *Εταιρική Ιστοσελίδα*. <http://www.pascalstratis.gr/>
[Πρόσβαση: 24.12.2018]

Τράπεζα της Ελλάδος (2018) *Νομισματική Πολιτική – Ενδιάμεση Έκθεση 2018*.
https://www.bankofgreece.gr/BogEkdoseis/Inter_NomPol2018.pdf [Πρόσβαση: 30.12.2018]

Τράπεζα της Ελλάδος, *Νόμος 4364/2016*.
http://www.bankofgreece.gr/BoGDocuments/L.4364_FEK_A_13_5-2-2016.pdf
[Πρόσβαση: 30.12.2018]

Υπουργείο Μεταναστευτικής Πολιτικής – Υπηρεσία Ασύλου (2019) *Στατιστικά Στοιχεία*.
http://asylo.gov.gr/?page_id=143 [Πρόσβαση: 2.3.2019]