



**ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ  
ΤΜΗΜΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ  
ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ  
ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ (ΜΒΑ)**

**Διπλωματική Εργασία:**

**ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ ΣΥΝΕΤΑΙΡΙΣΤΙΚΩΝ  
ΑΣΦΑΛΙΣΤΙΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ: ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ**

**ΣΑΚΕΛΛΑΡΙΟΥ Μ. ΙΩΑΝΝΗΣ**

**ΠΕΙΡΑΙΑΣ, 2019**



**ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ  
ΤΜΗΜΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ  
ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ  
ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ (MBA)**

**ΒΕΒΑΙΩΣΗ ΕΚΠΟΝΗΣΗΣ ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ**  
(περιλαμβάνεται ως ξεχωριστή (δεύτερη) σελίδα στο σώμα της διπλωματικής  
εργασίας)

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

**ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ ΣΥΝΕΤΑΙΡΙΣΤΙΚΩΝ ΑΣΦΑΛΙΣΤΙΚΩΝ  
ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ: ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ**

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

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

**Υπογραφή Μεταπτυχιακού Φοιτητή**

**Όνοματεπώνυμο: ΣΑΚΕΛΛΑΡΙΟΥ Μ. ΙΩΑΝΝΗΣ**

**Ημερομηνία: 20/11/2019**

## **ΠΕΡΙΠΤΩΣΗ ΜΕΛΕΤΗΣ Π.Α.Σ.Ι.Α.Λ. & Ε.Α. ΣΥΝ.ΠΕ.**

### **ΣΑΚΕΛΛΑΡΙΟΥ Μ. ΙΩΑΝΝΗΣ**

**Σημαντικοί Όροι:** Στρατηγικό Μάνατζμεντ, Στρατηγική, Porter, Π.Α.Σ.Ι.Α.Λ., Αλληλασφαλιστικοί Συνεταιρισμοί, Ασφάλιση, Αντασφάλιση, SWOT, SFCR, SCR

### **ΠΕΡΙΛΗΨΗ**

Στην Ελλάδα, εξαιτίας της οικονομικής κρίσης που αντιμετωπίζει η χώρα, έχουν δημιουργηθεί ποικίλα προβλήματα σε διάφορα θέματα όπως και στην ασφάλιση. Με τη δημόσια ασφάλιση να βρίσκεται σε μία από τις δυσκολότερες στιγμές της ιστορίας της, μεγάλο ενδιαφέρον για μελέτη παρουσιάζουν οι ιδιωτικές ασφαλιστικές εταιρείες. Ακόμη μεγαλύτερο ενδιαφέρον προκύπτει για τους Αλληλασφαλιστικούς Συνεταιρισμούς καθώς είναι ένα θέμα με το οποίο δεν έχουν ασχοληθεί πολλοί αναλυτές και υπάρχει πλούσιο ακατέργαστο υλικό για μελέτη.

Κύριος στόχος της εργασίας αυτής είναι η ανάλυση του Πανελλαδικού Αλληλασφαλιστικού Συνεταιρισμού Ιδιοκτητών Αστικών Λεωφορείων & Επαγγελματικών Αυτοκινήτων ΣΥΝ.ΠΕ. καθώς και η σύγκριση αυτού με τους άλλους συνεταιρισμούς που προσφέρουν αντασφαλιστικές υπηρεσίες και έχουν ιδρυθεί πριν από το έτος 2000.

Τα αποτελέσματα παρουσιάζουν ιδιαίτερο ενδιαφέρον για τη μέχρι τώρα πορεία των συνεταιρισμών και για την επιλογή της στρατηγικής τους. Μέσω των επιλογών στρατηγικής που έχουν κάνει και τις διοικητικές αποφάσεις που έχουν ληφθεί για τον τρόπο λειτουργίας των συνεταιρισμών παρουσιάζονται διαφορές στα αποτελέσματα τους. Επιπρόσθετα διαφορές μεγάλες παρουσιάζονται και στα αποτελέσματα των συνεταιρισμών βάση των οχημάτων που αντασφαλίζουν. Όλα αυτά αναλύονται και γίνονται κατανοητά μέσα από τη σύγκριση των χρηματοοικονομικών καταστάσεων των συνεταιρισμών και της στρατηγικής τους.

## ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Θα ήθελα να ευχαριστήσω ολόψυχα τον καθηγητή και επιβλέποντα της διπλωματικής μου εργασίας κ. Νικόλαο Γεωργόπουλο. Το γνωστικό του επίπεδο και η επιμονή του σε συνδυασμό με την αστείρευτη διάθεση για παροχή συμβουλών και κατευθυντήριων γραμμών με βοήθησαν προκειμένου να κατανοήσω εις βάθος τα διδασκόμενα αντικείμενά του αλλά και να φέρω εις πέρας τη διπλωματική μου εργασία. Θα ήθελα επίσης να ευχαριστήσω όλους τους διδάσκοντες καθηγητές του μεταπτυχιακού προγράμματος για τις γνώσεις που μου προσέφεραν και με βοήθησαν να εξελιχθώ σαν άνθρωπος και σαν επαγγελματία.

Τέλος θα ήθελα να ευχαριστήσω την οικογένεια μου και να τους εκφράσω μέσα από αυτήν τη διπλωματική εργασία την απέραντη ευγνωμοσύνη μου, για όλα όσα μου έχουν προσφέρει όλα αυτά τα χρόνια της ζωής μου. Η αγάπη τους, η στήριξη τους και η πίστη τους σε εμένα ήταν αρκετοί λόγοι για να παίρνω κουράγιο και να προσπαθώ για το καλύτερο τόσο στην ακαδημαϊκή όσο και στην επαγγελματική μου ζωή.

## Περιεχόμενα

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1 <sup>ο</sup> ΕΙΣΑΓΩΓΗ ΣΤΟ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ.....	8
1.1 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ.....	8
1.2 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ.....	10
1.3 ΑΝΙΧΝΕΥΣΗ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ.....	12
1.3.1 ΕΞΩΤΕΡΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ.....	12
1.3.2 ΕΣΩΤΕΡΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ.....	13
1.4 ΔΙΑΜΟΡΦΩΣΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ.....	15
1.4.1 ΑΠΟΣΤΟΛΗ.....	15
1.4.2 ΣΚΟΠΟΣ.....	16
1.4.3 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ.....	16
1.4.4 ΠΟΛΙΤΙΚΗ.....	16
1.5 ΥΛΟΠΟΙΗΣΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ.....	17
1.6 ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ & ΕΛΕΓΧΟΣ.....	17
1.7 ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑ.....	18
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ 1ου ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ.....	19
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2.....	20
ΑΝΑΛΥΣΗ ΚΛΑΔΟΥ ΑΛΛΗΛΑΣΦΑΛΙΣΤΙΚΩΝ ΣΥΝΕΤΑΙΡΙΣΜΩΝ.....	20
2.1 ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ ΙΔΙΩΤΙΚΗΣ ΑΣΦΑΛΙΣΗΣ.....	20
2.1.1 ΑΣΦΑΛΙΣΤΙΚΑ ΠΡΟΪΟΝΤΑ.....	20
2.2 ΑΛΛΗΛΑΣΦΑΛΙΣΤΙΚΟΙ ΣΥΝΕΤΑΙΡΙΣΜΟΙ.....	21
2.2.1 ΑΝΤΑΣΦΑΛΙΣΤΙΚΕΣ ΕΤΑΙΡΕΙΕΣ.....	23
2.2.2 Π.Α.Σ.Ι.Α.Λ.....	23
2.2.3 Π.Α.Σ.Ι.Α.....	24
2.2.4 ΒΟΡΕΙΟΥ ΕΛΛΑΔΟΣ.....	24
2.3 ΝΟΜΟΘΕΤΙΚΟ ΠΛΑΙΣΙΟ & ΕΠΟΠΤΕΙΑ.....	25
2.4 ΥΠΟΔΕΙΓΜΑ PORTER.....	27
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 2.4.....	30
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ 2 <sup>ο</sup> Υ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ.....	34
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3.....	35
ΠΑΝΕΛΛΑΔΙΚΟΣ ΑΛΛΗΛΑΣΦΑΛΙΣΤΙΚΟΣ ΣΥΝΕΤΑΙΡΙΣΜΟΣ ΙΔΙΟΚΤΗΤΩΝ ΑΣΤΙΚΩΝ ΛΕΩΦΟΡΕΙΩΝ& ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΩΝ ΑΤΥΤΟΚΙΝΗΤΩΝ.....	35
3.1 ΙΣΤΟΡΙΚΗ ΑΝΑΔΡΟΜΗ.....	35
3.2 Παρουσίαση του Π.Α.Σ.Ι.Α.Λ.....	36

3.3 Η ΔΙΟΙΚΗΣΗ & ΒΑΣΙΚΕΣ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΕΣ.....	38
3.4 ΑΠΟΣΤΟΛΗ.....	40
3.5 ΣΤΟΧΟΣ.....	40
3.6 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ.....	41
3.7 ΠΟΛΙΤΙΚΗ.....	41
3.8 ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑ .....	41
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ 3 <sup>ου</sup> ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ .....	44
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4.....	45
ΑΝΑΛΥΣΗ ΥΦΙΣΤΑΜΕΝΗΣ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗΣ ΚΑΙ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ.....	45
4.1 ΑΝΑΛΥΣΗ SWOT .....	45
Πίνακας 4.1: ΑΝΑΛΥΣΗ SWOT.....	45
4.2 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΑΝΑΠΤΥΞΕΙΣ .....	48
4.3 ΜΕΛΛΟΝΤΙΚΕΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΑΝΑΠΤΥΞΕΙΣ.....	51
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ 4 <sup>ου</sup> ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ.....	53
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5.....	54
ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΣΥΓΚΡΙΣΗ.....	54
5.1 Π.Α.Σ.Ι.Α.Λ.....	54
5.2 Π.Α.Σ.Ι.Α.....	55
5.3 ΣΥΝΕΤΑΙΡΙΣΜΟΣ ΒΟΡΕΙΟΥ ΕΛΛΑΔΟΣ.....	56
5.4 ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΣΥΓΚΡΙΣΗ .....	57
ΠΙΝΑΚΑΣ 5.1 ΑΡΙΘΜΟΣ ΜΕΛΩΝ .....	57
ΠΙΝΑΚΑΣ 5.2 ΕΣΟΔΑ ΑΣΦΑΛΙΣΤΡΩΝ ΠΑΣΙΑΛ .....	58
ΠΙΝΑΚΑΣ 5.3 ΕΣΟΔΑ ΑΣΦΑΛΙΣΤΡΩΝ ΠΑΣΙΑ.....	59
ΠΙΝΑΚΑΣ 5.4 ΕΣΟΔΑ ΑΣΦΑΛΙΣΤΡΩΝ ΒΟΡΕΙΟΥ ΕΛΛΑΔΟΣ.....	60
ΠΙΝΑΚΑΣ 5.4.1 ΑΝΑΛΥΣΗ ΕΣΟΔΩΝ ΑΠΟ ΑΣΦΑΛΙΣΗ ΣΥΝΕΤΑΙΡΙΣΜΟΥ ΒΟΡΕΙΟΥ ΕΛΛΑΔΟΣ.....	60
ΠΙΝΑΚΑΣ 5.5 ΕΣΟΔΑ ΑΠΟ ΑΝΤΑΣΦΑΛΙΣΤΡΑ / ΜΕΛΟΣ.....	61
ΠΙΝΑΚΑΣ 5.6 ΕΠΙΒΑΡΥΝΣΗ ΑΝΤΑΣΦΑΛΙΣΤΡΩΝ.....	62
ΠΙΝΑΚΑΣ 5.7 ΑΠΟΖΗΜΙΩΣΕΙΣ ΑΤΥΧΗΜΑΤΩΝ.....	64
ΠΙΝΑΚΑΣ 5.8 ΜΙΚΤΩΝ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ ΑΣΦΑΛΙΣΗΣ.....	65
ΠΙΝΑΚΑΣ 5.9 ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΕΠΕΝΔΥΣΕΩΝ ΠΑΣΙΑΛ.....	66
ΠΙΝΑΚΑΣ 5.10 ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΕΠΕΝΔΥΣΕΩΝ ΠΑΣΙΑ .....	67
ΠΙΝΑΚΑΣ 5.11 ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΕΠΕΝΔΥΣΕΩΝ ΒΟΡΕΙΟΥ ΕΛΛΑΔΟΣ .....	67
ΠΙΝΑΚΑΣ 5.12 ΕΠΕΝΔΕΔΥΜΕΝΑ ΚΕΦΑΛΑΙΑ ΒΟΡΕΙΟΥ ΕΛΛΑΔΟΣ.....	69

ΠΙΝΑΚΑΣ 5.13 ΕΠΕΝΔΕΔΥΜΕΝΑ ΚΕΦΑΛΑΙΑ Π.Α.Σ.Ι.Α. ....	69
ΠΙΝΑΚΑΣ 5.14 ΕΠΕΝΔΕΔΥΜΕΝΑ ΚΕΦΑΛΑΙΑ Π.Α.Σ.Ι.Α.Λ.....	69
ΠΙΝΑΚΑΣ 5.15 ΑΠΟΔΟΣΗ ΕΠΕΝΔΥΣΕΩΝ .....	70
ΠΙΝΑΚΑΣ 5.16 ΙΣΟΛΟΓΙΣΜΟΣ ΒΟΡΕΙΟΥ ΕΛΛΑΔΟΣ .....	72
ΠΙΝΑΚΑΣ 5.17 ΙΣΟΛΟΓΙΣΜΟΣ Π.Α.Σ.Ι.Α.....	73
ΠΙΝΑΚΑΣ 5.17 ΙΣΟΛΟΓΙΣΜΟΣ Π.Α.Σ.Ι.Α.Λ.....	74
ΠΙΝΑΚΑΣ 5.18 ΑΝΤΙΚΤΥΠΟ ΑΣΦΑΛΙΣΤΡΩΝ ΣΤΟ ΣΥΝΟΛΟ ΤΟΥ ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟΥ	75
ΠΙΝΑΚΑΣ 5.19 ΔΕΙΚΤΕΣ ΠΑΘΗΤΙΚΟΥ .....	75
ΠΙΝΑΚΑΣ 5.20 ΦΕΡΕΓΓΥΟΤΗΤΑ Π.Α.Σ.Ι.Α.Λ. ....	78
ΠΙΝΑΚΑΣ 5.21 ΦΕΡΕΓΓΥΟΤΗΤΑ Π.Α.Σ.Ι.Α. ....	79
ΠΙΝΑΚΑΣ 5.22 ΦΕΡΕΓΓΥΟΤΗΤΑ ΒΟΡΕΙΟΥ ΕΛΛΑΔΟΣ.....	80
ΠΙΝΑΚΑΣ 5.22 ΣΥΓΚΡΙΣΗ ΦΕΡΕΓΓΥΟΤΗΤΑΣ .....	81
Βιβλιογραφία 5 <sup>ου</sup> Κεφαλαίου .....	83
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6.....	84
ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ ΜΕΛΕΤΗΣ.....	84
6.1 ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ Π.Α.Σ.Ι.Α.Λ.....	84
6.2 ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ Π.Α.Σ.Ι.Α.....	91
6.3 ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ ΣΥΝΕΤΑΙΡΙΣΜΟΥ ΒΟΡΕΙΟΥ ΕΛΛΑΔΟΣ.....	96
6.4 ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ ΣΥΓΚΡΙΣΗΣ .....	102
Πίνακας 6.1 Balanced Scorecard.....	104
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ 6 <sup>ΟΥ</sup> ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ .....	109
ΣΥΝΟΛΙΚΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ .....	110

# ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1<sup>ο</sup>

## ΕΙΣΑΓΩΓΗ ΣΤΟ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ

### 1.1 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ

Η έννοια της στρατηγικής έχει κάνει την εμφάνισή της από τα αρχαία χρόνια. Αρχικά ο όρος στρατηγική χρησιμοποιήθηκε για στρατιωτικούς σκοπούς. Προκειμένου οι λαοί να υλοποιήσουν τις επεκτατικές πολιτικές που έθεται, με τις ελάχιστες το δυνατόν απώλειες χρειαζόταν να αναπτύξουν ένα λεπτομερές σχέδιο. Το σχέδιο αυτό ουσιαστικά ήταν η στρατηγική τους. Ως στρατηγική ορίζεται το σχέδιο που αναπτύσσεται για την επίτευξη ενός σκοπού το οποίο είναι αποτέλεσμα μιας καλομελετημένης ανάλυσης (Porter, 1980).

Η στρατηγική είναι απαραίτητη σε κάθε επιχείρηση. Από μια μικρή οικογενειακή επιχείρηση έως και έναν κολοσσό, είναι απαραίτητο να υπάρχει η επίσημη στρατηγική που αντιπροσωπεύει την εταιρεία. Με αυτόν τον τρόπο όλοι όσοι εκπροσωπούν την εταιρεία, γνωρίζουν με ποιο τρόπο πρέπει να ενεργούν, όλοι στο σύνολο, προκειμένου να επιτύχουν το σκοπό που έχει θέσει η εταιρεία. Έτσι αποφεύγεται το φαινόμενο οι εργαζόμενοι σε μια εταιρεία να έχουν ασαφείς στόχους και σκοπούς. Με τη στρατηγική προσπαθούμε να είμαστε ένα βήμα μπροστά από τον ανταγωνισμό και για να το πετύχουμε αυτό, χρειάζεται όλα τα άτομα της εταιρείας να στοχεύουν προς την ίδια κατεύθυνση.

Η στρατηγική μίας επιχείρησης αποτελεί μία ολοκληρωμένη προσέγγιση που δηλώνει πως η επιχείρηση θα πετύχει την αποστολή και τους σκοπούς της. Αυξάνει το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και ελαχιστοποιεί το ανταγωνιστικό μειονέκτημα (Johnson et. al., 2014). Διακρίνουμε τρία επίπεδα στρατηγικής: Επιχειρησιακή, Επιχειρηματική και Λειτουργική.

Στην επιχειρησιακή στρατηγική (corporate strategy) (Mintzberg et. al, 2013) ορίζεται το πεδίο δράσης της επιχείρησης σε όρους κλάδων και αγορών στους οποίους η επιχείρηση ανταγωνίζεται. Στο επίπεδο αυτό της στρατηγικής διακρίνουμε τρεις κατηγορίες στρατηγικών: τη στρατηγική ανάπτυξης (growth strategies), τις στρατηγικές σταθεροποίησης (stability strategies) και τις στρατηγικές περισυλλογής (retrenchment



strategies). Αν επιλεγεί στρατηγική ανάπτυξης, στη συνέχεια θα πρέπει να προσδιοριστεί αν αναφερόμαστε σε ολοκλήρωση ή διαποίκιση.

Η ολοκλήρωση (integration) διακρίνεται σε κάθετη και οριζόντια. Η κάθετη ολοκλήρωση είναι όταν επιλέγουμε να αναπτυχθούμε προς τα πίσω ή προς τα εμπρός ένα βήμα της παραγωγικής διαδικασίας. Από την άλλη πλευρά η οριζόντια ανάπτυξη αναφέρεται όταν επιλέγουμε να αναπτυχθούμε στον ίδιο κλάδο που δραστηριοποιούμαστε, όπως για παράδειγμα να εξαγοράσουμε μία ανταγωνίστρια εταιρεία μας.

Η διαποίκιση (diversification) αναφέρεται στην περίπτωση που επιλέγουμε να δραστηριοποιηθούμε σε ένα διαφορετικό κλάδο. Σε αυτή την περίπτωση διακρίνουμε τη σχετισμένη (related) και την ασυσχέτιστη (unrelated) διαποίκιση. Η συσχετισμένη, αναφέρεται στην περίπτωση που δραστηριοποιούμαστε σε διαφορετικό κλάδο αλλά συναφή με αυτόν που βρισκόμαστε τώρα. Από την άλλη πλευρά η ασυσχέτιστη, αναφέρεται στην περίπτωση όπου επιλέγουμε να δραστηριοποιηθούμε σε ένα εντελώς διαφορετικό κλάδο στον οποίο δεν υπάρχει σημείο σύνδεσης με τον κλάδο που δραστηριοποιούμασταν μέχρι τώρα.

Η επιχειρηματική στρατηγική (business strategy), έχει ως αντικείμενο το πώς η επιχείρηση ανταγωνίζεται σε έναν συγκεκριμένο κλάδο ή αγορά (Mintzberg et.al.,2013). Σε αυτό το σημείο επιλέγεται η πλέον κατάλληλη στρατηγική για την κάθε επιχείρηση ανάμεσα στη διαφοροποίηση, στην ηγεσία κόστους ή στην εστίαση σε μία από τις παραπάνω περιπτώσεις προκειμένου να επιτευχθεί το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Η επιχείρηση που επιλέγει τη στρατηγική ηγεσίας κόστους, είναι η εταιρεία με το χαμηλότερο κόστος παραγωγής στον κλάδο. Αν το πετύχει αυτό δύναται να έχει το μεγαλύτερο περιθώριο κέρδους έναντι των ανταγωνιστών και θα έχει τη δυνατότητα να προσφέρει τα προϊόντα της ή τις υπηρεσίες της σε ανταγωνιστικές τιμές. Η στρατηγική της διαφοροποίησης επιλέγεται από εταιρείες που έχουν ως σκοπό να προσφέρουν μοναδικά προϊόντα στους πελάτες τους, προκειμένου να μπορούν μόνο μέσω αυτών να ικανοποιήσουν τις ανάγκες τους. Τέλος η εστίαση με βάση το κόστος ή με βάση τη διαφοροποίηση επιλέγεται όταν μια εταιρεία θέλει να προσεγγίσει ένα συγκεκριμένο κομμάτι της αγοράς με μία από τις παραπάνω στρατηγικές.

Η λειτουργική στρατηγική (functional strategy), χρησιμοποιείται για την επίτευξη των στόχων και των στρατηγικών των εταιρειών μεγιστοποιώντας την παραγωγικότητα των πόρων (Mintzberg et. al., 2013). Αναφέρεται στις στρατηγικές των επιμέρους τμημάτων μιας επιχείρησης, που σκοπό έχουν να υποστηρίξουν, την κύρια επιχειρηματική στρατηγική.

Για να χαρακτηριστεί επιτυχημένη μία στρατηγική θα πρέπει αυτό να προκύπτει από την επίτευξη του στόχου που είχε τεθεί. Επειδή όμως αυτό δεν μπορεί να προβλεφθεί με βεβαιότητα πριν την υλοποίηση της στρατηγικής, θα πρέπει να γίνεται μία προεργασία προκειμένου να υπάρχουν αρκετές πιθανότητες να φτάσουμε ως εκεί. Μία καλά οργανωμένη στρατηγική ξεκινάει από ένα αρχικό σχέδιο. Για να καταλήξουμε όμως ποια στρατηγική μας αντιπροσωπεύει καλύτερα, θα πρέπει να απαντήσουμε στις εξής στρατηγικές ερωτήσεις. Η πρώτη ερώτηση αφορά το παρόν, δηλαδή που βρισκόμαστε και σε τι κατάσταση είμαστε σήμερα. Η δεύτερη ερώτηση αφορά το μέλλον, δηλαδή που θέλουμε να φτάσουμε και η τρίτη είναι η πιο δύσκολη, που αφορά το πώς θα φτάσουμε εκεί που έχουμε επιλέξει. Ουσιαστικά θα πρέπει στην τελευταία ερώτηση να προσδιορίσουμε τις ενέργειες που απαιτούνται προκειμένου να επιτύχουμε τους στόχους μας.

Μία στρατηγική μπορεί να έχει σχεδιαστεί εξ αρχής (προγραμματισμένη στρατηγική) ή να προκύψει μία στρατηγική που δεν είχε σχεδιαστεί, επειδή ίσως παρουσιάστηκε μία μεταβολή στο εξωτερικό ή και στο εσωτερικό περιβάλλον (αναδυόμενη στρατηγική) (Porter, 1980). Κάποιες φορές αυτή η στρατηγική παίρνει σάρκα και οστά από ένα πλάνο που έχει σχεδιάσει η διοίκηση και άλλες φορές υιοθετείται μία επιτυχημένη στρατηγική από μία άλλη εταιρεία. Όποιος και να είναι ο τρόπος με τον οποίο δημιουργήθηκε μία στρατηγική, το μόνο σίγουρο είναι πως η στρατηγική είναι μία άσκηση επιχειρηματικότητας. Αυτό σημαίνει ότι πρέπει διαρκώς να μελετάμε τις μεταβλητές που μπορεί να μας επηρεάσουν προκειμένου να επιλύουμε σωστά αυτή την άσκηση κάθε φορά.

## 1.2 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ

Το Στρατηγικό Μάνατζμεντ είναι ένα σύνολο αποφάσεων και δράσεων που συμβάλλουν στον προσδιορισμό της μακροπρόθεσμης επίδοσης ενός οργανισμού. Ως επίδοση ορίζεται η αποδοτικότητα (να κάνεις τα πράγματα σωστά) και η αποτελεσματικότητα (να κάνεις τα σωστά πράγματα) (Hill et. al., 2015). Η όλη διαδικασία του στρατηγικού μάνατζμεντ περιλαμβάνει το εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον, τη διαμόρφωση στρατηγικής, την εφαρμογή της στρατηγικής, την αξιολόγηση και τον έλεγχο. Όλα αυτά είναι αποτέλεσμα μιας διαδικασίας λεπτομερούς καταγραφής των οργανωτικών σκοπών, της ανάπτυξης πολιτικών και σχεδίων για την επίτευξη αυτών

των σκοπών. Μέσου του στρατηγικού μάνατζμεντ αποφασίζεται πως θα γίνει ο καταμερισμός των πόρων έτσι ώστε να επιτευχθεί η αποδοτική υλοποίηση των σχεδίων.

Το στρατηγικό μάνατζμεντ βασικά ασχολείται με τη διαμόρφωση και την υλοποίηση τη στρατηγικής. Σε μία εταιρεία όλοι ασχολούνται με το στρατηγικό μάνατζμεντ, από τα στελέχη πρώτης γραμμής μέχρι τα ανώτατα στελέχη. Με τη διαμόρφωση της στρατηγικής ασχολούνται τα ανώτατα στελέχη, δηλαδή ο διευθύνων σύμβουλος με το διοικητικό συμβούλιο, ενώ με τη διαμόρφωση της στρατηγικής τα ενδιάμεσα και κυρίως τα στελέχη της πρώτης γραμμής. Σε αυτή τη διαδικασία το δυσκολότερο είναι η υλοποίηση της στρατηγικής καθώς εμπλέκεται ο ανθρώπινος παράγοντας.

Το στρατηγικό μάνατζμεντ δίνει έμφαση στη μακροχρόνια επίδοση. Για να είναι επιτυχημένη μία επιχείρηση δεν αρκεί μόνο να είναι σε θέση να καλύψει την υπάρχουσα αγορά, αλλά πρέπει να είναι σε θέση να ικανοποιήσει τις νέες και μεταβαλλόμενες αγορές. Επίσης μας βοηθά να προσαρμοζόμαστε καλύτερα στο ασταθές περιβάλλον των επιχειρήσεων, που αποτελεί μία από τις μεγαλύτερες απειλές όλων των εταιρειών και να έχουμε καλύτερη κατανόηση του ταχέως μεταβαλλόμενου περιβάλλοντος. Επιπρόσθετα μέσου του στρατηγικού μάνατζμεντ αποκτάμε σαφέστερη αίσθηση του στρατηγικού οράματος της επιχείρησης και εστιάζουμε σε αυτό που είναι στρατηγικά σημαντικό.

Το στρατηγικό μάνατζμεντ αποτελείται από τέσσερα βασικά στοιχεία. Πρώτον τη σκιαγράφηση του περιβάλλοντος λαμβάνοντας χρήσιμες πληροφορίες από τη SWOT ανάλυση. Η συνεχώς αυξανόμενη αβεβαιότητα στο εξωτερικό περιβάλλον αποτελεί τη μεγαλύτερη πρόκληση κάθε σύγχρονου μάνατζμεντ. Το στρατηγικό μάνατζμεντ ουσιαστικά αποτελεί το αντίδοτο στην αβεβαιότητα καθώς αναπτύχθηκε για την άριστη διαχείριση και αντιμετώπισή της. Αυτό επιτυγχάνεται με την ανάλυση των προβλημάτων και των ευκαιριών που αντιμετωπίζει η ανώτατη διοίκηση. Δεύτερον το σχεδιασμό της στρατηγικής, που προκύπτει από μία διαδικασία έρευνας, ανάλυσης και λήψης αποφάσεων που παρέχει στην εταιρεία τα κριτήρια για την επίτευξη του ανταγωνιστικού της πλεονεκτήματος. Επίσης βασίζεται στον εντοπισμό των δυνάμεων και αδυναμιών της εταιρείας προκειμένου να επιλεγεί η πλέον κατάλληλη στρατηγική. Αφού λοιπόν επιλεγεί η στρατηγική περνάμε στο τρίτο στάδιο της εφαρμογής της στρατηγικής, όπου προσπαθούμε όλα αυτά τα οποία σχεδιάσαμε να τα κάνουμε πράξη. Στη συνέχεια έχουμε μία επαναλαμβανόμενη διαδικασία που αφορά το τέταρτο στάδιο, δηλαδή την αξιολόγηση και τον έλεγχο. Σε αυτό το σημείο εξετάζουμε κατά πόσο έχουν επιτευχθεί οι

στόχοι που είχαν τεθεί και αν υπάρχουν αποκλίσεις με τα πραγματικά στοιχεία, τότε προσπαθούμε να βρούμε την αιτία και να κάνουμε διορθωτικές κινήσεις.

### **1.3 ΑΝΙΧΝΕΥΣΗ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ**

Η διαδικασία του στρατηγικού μάνατζμεντ αρχίζει με την ανίχνευση του περιβάλλοντος. Σε αυτό το σημείο διακρίνουμε δύο κατηγορίες περιβάλλοντος. Η πρώτη είναι το εξωτερικό περιβάλλον που αποτελείται από το γενικευμένο και άμεσο περιβάλλον και η δεύτερη είναι το εσωτερικό περιβάλλον.

#### **1.3.1 ΕΞΩΤΕΡΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ**

Το γενικευμένο περιβάλλον μπορεί να περιγραφεί μέσω της ανάλυσης PEST. Η ανάλυση PEST αποτελείται από πολιτικούς παράγοντες όπως, η στάση της κυβέρνησης έναντι των επιχειρήσεων, των διεθνών πολιτικών καταστάσεων και άλλους συναφείς παράγοντες. Οι οικονομικοί παράγοντες που μπορεί να επηρεάσουν έναν κλάδο μεταξύ άλλων είναι τα επιτόκια, η ισοτιμία συναλλάγματος, ο πληθωρισμός και τα μερίδια αγοράς. Ως κοινωνικούς παράγοντες μπορούμε να συμπεριλάβουμε τις δημογραφικές αλλαγές, τον τρόπο ζωής, τις συνθήκες εργασίας, τη μόρφωση και άλλα. Τέλος μεγάλη επιρροή ασκούν και οι τεχνολογικοί παράγοντες όπως οι επιλογές που παρέχονται μέσω του Internet, οι τεχνολογικές εξελίξεις στις γραμμές παραγωγής, τα κανάλια διανομής και γενικότερα όλο το τεχνολογικό φάσμα που επηρεάζει τις επιχειρήσεις και τον τρόπο λειτουργίας τους.

Το άμεσο περιβάλλον, περιλαμβάνει διάφορους παράγοντες που μπορούν να επηρεάσουν τον κλάδο. Ένας τέτοιος παράγοντας είναι οι μέτοχοι, οι οποίοι ασκούν συχνά πίεση στη διοίκηση και κάποιες φορές επεμβαίνουν και τους υποδεικνύουν ακόμη και τον τρόπο με τον οποίο επιθυμούν να διοικείται η εταιρεία στην οποία έχουν επενδύσει τα κεφάλαιά τους και τον τρόπο διανομής του μερίσματος. Οι προμηθευτές και οι πελάτες αποτελούν δύο κατηγορίες που πάντα απασχολούν το περιβάλλον μιας επιχείρησης. Με τους προμηθευτές θα πρέπει η κάθε επιχείρηση να έχει καλές σχέσεις και να τους έχει επιλέξει με γνώμονα τη ποιότητα των πρώτων υλών που τους παρέχουν

σε σχέση με την τιμή τους. Αυτό έχει μεγάλη σημασία έτσι ώστε η επιχείρηση να μπορεί να παρέχει στους πελάτες της, αυτό που έχουν ανάγκη για να τους κρατά ικανοποιημένους και ενθουσιασμένους. Σημαντικό ρόλο στη ζωή μίας επιχείρησης κατέχουν και οι ανταγωνιστές της. Πολλές φορές ο ανταγωνισμός είναι αυτός που θα καθορίσει αν μία επιχείρηση μπορεί να εισέλθει σε ένα κλάδο και να επιβιώσει. Επίσης ο ανταγωνισμός μπορεί να έχει σημαντική επιρροή ακόμη και στην τιμή που μία επιχείρηση παρέχει τα αγαθά ή τις υπηρεσίες της και κατά συνέπεια να έχει επιρροή και στα έσοδα της εταιρείας.

Σπουδαίο ρόλο στην ομαλή λειτουργία μιας επιχείρησης κατέχουν και οι ενώσεις των εργαζομένων. Η επιχείρηση θα πρέπει να βρει το σημείο ισορροπίας ανάμεσα στα κέρδη στα οποία αποσκοπεί και τις παροχές που σκοπεύει να διαθέσει στους εργαζομένους της. Αν το καταφέρει αυτό θα έχει ικανοποιημένα τα μέλη του συνδικάτου των εργαζομένων και κατά επέκταση τους ίδιους τους εργαζομένους. Αν όμως δεν τα καταφέρει και οι εργαζόμενοι νιώθουν απογοητευμένοι από τις παροχές της εταιρείας, μπορεί αυτό να τους οδηγήσει από το να έχουν μειωμένη απόδοση έως και στις μαζικές κινητοποιήσεις και απεργίες. Επιπρόσθετα η τοπική κοινωνία είναι ένας παράγοντας που ασκεί μεγάλη επιρροή στις επιχειρήσεις του κλάδου. Η τοπική κοινωνία είναι ο τελικός αποδέκτης των υπηρεσιών ή των αγαθών που παράγονται και για αυτό το λόγο θα πρέπει να δίνεται ιδιαίτερη σημασία σε αυτούς. Εκτός από τα αγαθά ή τις υπηρεσίες που τους παρέχονται ιδιαίτερη σημασία δίνουν και στην κοινωνική υπευθυνότητα. Δηλαδή τον τρόπο με τον οποίο οι επιχειρήσεις βλέπουν τον εαυτό τους μέσα στην κοινωνία και πως αλληλοεπιδρούν με την κοινωνία. Για παράδειγμα αν ένας κλάδος παράγει άριστα προϊόντα αλλά με τέτοιο τρόπο που είναι ιδιαίτερα επιβλαβής για το περιβάλλον αυτό μπορεί να έχει ως αποτέλεσμα η τοπική κοινωνία να μην στηρίζει αυτά τα προϊόντα. Τέλος, σημαντικότερο ρόλο και ιδιαίτερη επιρροή στη λειτουργία ενός κλάδου κατέχει η κυβέρνηση. Με την πολιτική που έχει θεσπίσει η κυβέρνηση μίας χώρας και τους φόρους τους οποίους θέτει σε ένα κλάδο, καταλαβαίνουμε πως είναι ένας παράγοντας που μπορεί ακόμη και να καθορίσει την επιτυχία ή όχι ενός κλάδου.

### **1.3.2 ΕΣΩΤΕΡΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ**

Το εσωτερικό περιβάλλον, περιλαμβάνει τη δομή, την κουλτούρα και τους πόρους. Η δομή της επιχείρησης έχει να κάνει με την ιεραρχία και τον τρόπο με τον οποίο παίρνονται αποφάσεις και κοινοποιούνται σε όλους τους ενδιαφερόμενους. Είναι πολύ

σημαντικό να αποτυπώνεται σωστά το οργανόγραμμα της κάθε εταιρείας, προκειμένου να μπορούν να επιμεριστούν οι ευθύνες που έχει η εταιρεία και να υπάρχει καλύτερος έλεγχος. Επίσης στη δομή της επιχείρησης συμπεριλαμβάνεται και η επικοινωνία. Δηλαδή με ποιον τρόπο επικοινωνούν οι εργαζόμενοι και πως τους κοινοποιούνται οι στρατηγικές και οι κατευθύνσεις της επιχείρησης. Σημαντικό κομμάτι της δομής είναι και η ροή της εργασίας μέσα σε μία εταιρεία. Μπορεί για παράδειγμα να υπάρχουν επιχειρήσεις της οποίας τα τμήματα είναι αλληλένδετα μεταξύ τους και άλλες επιχειρήσεις της οποίας τα επιμέρους τμήματά της λειτουργούν κατά το δυνατόν μεμονωμένα.

Η κουλτούρα μιας επιχείρησης είναι τα πιστεύω, οι προσδοκίες και οι αξίες που την πρεσβεύουν. Είναι τα κοινά χαρακτηριστικά που συναντάμε σε όλους τους εργαζομένους μίας εταιρείας από τα στελέχη πρώτης γραμμής έως τα ανώτατα στελέχη. Οι επιχειρήσεις προσπαθούν να δημιουργούν μία ενιαία κουλτούρα έτσι ώστε όλοι οι εργαζόμενοι να κινούνται προς την ίδια κατεύθυνση και με τα ίδια μέσα. Αφού έχει θεσπιστεί και υιοθετηθεί πλέον η κουλτούρα στην εταιρεία, σε κάθε μελλοντική εύρεση νέου εργαζομένου τα κοινά πιστεύω, οι προσδοκίες και οι αξίες του υποψηφίου με της εταιρείας είναι ένας παράγοντας σημαντικός που θα επηρεάσει την επιλογή του υποψήφιου εργαζομένου.

Οι πόροι της επιχείρησης μπορούν να παρομοιαστούν με τα υλικά ενός καλού φαγητού. Αν οι πρώτες ύλες που έχουν χρησιμοποιηθεί είναι καλές και έχουν χρησιμοποιηθεί οι σωστές αναλογίες έτσι ώστε να βρίσκονται σε αρμονία, τότε θα έχουμε ένα πολύ καλό αποτέλεσμα. Στο χώρο των επιχειρήσεων ως πόροι λογίζονται οι ανθρώπινοι πόροι, οι διοικητικές ικανότητες μαζί με το 'know how', οι χρηματοοικονομικοί πόροι και οι εγκαταστάσεις.

Ο σημαντικότερος από όλους τους πόρους σε μία επιχείρηση είναι ο ανθρώπινος παράγοντας. Το δυναμικό μιας εταιρείας είναι αυτό που μπορεί να την οδηγήσει σε ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και μάλιστα διατηρήσιμο καθώς δεν μπορεί να αντιγραφεί από τις άλλες επιχειρήσεις του κλάδου. Στους ανθρώπινους πόρους συγκαταλέγονται και τα άτομα που ασκούν τη διοίκηση της εταιρείας. Υπάρχει μεγάλη διαφορά από το να είναι ένας μάνατζερ στη διοίκηση μίας επιχείρησης και από το να είναι ένας ηγέτης. Ο ηγέτης μπορεί να εμπνέει και να κατευθύνει ολόκληρη την εταιρεία σε αυτό που είναι σωστό και επικερδές για αυτή. Τέλος ένα ακόμη στοιχείο που προκύπτει από τα παραπάνω και πρέπει να επισημανθεί είναι και το know how της επιχείρησης και ορισμένων εργατών-στελεχών αυτής. Το know how ουσιαστικά είναι η μεγάλη εξειδίκευση που έχει κάποιος σε ένα τομέα και του δίνει σημαντικό προβάδισμα έναντι των υπολοίπων.

## 1.4 ΔΙΑΜΟΡΦΩΣΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ

Ως διαμόρφωση της στρατηγικής ορίζουμε την ανάπτυξη ενός μακροχρόνιου σχεδιασμού, για τη διαχείριση των ευκαιριών και των απειλών του περιβάλλοντος, υπό το πρίσμα των δυνατών και αδύνατων σημείων της επιχείρησης (Mintzberg et. al., 2013). Η διαμόρφωση της στρατηγικής περιλαμβάνει όλο το φάσμα ανάμεσα στις διαδικασίες που απαιτούνται για τη δημιουργία και τον καθορισμό των στρατηγικών του οργανισμού. Σε αυτές τις διαδικασίες συναντάμε κάποιες έννοιες όπως την αποστολή, το σκοπό, τη στρατηγική και την πολιτική τις οποίες θα αναλύσουμε στη συνέχεια.

### 1.4.1 ΑΠΟΣΤΟΛΗ

Η αποστολή μίας επιχείρησης είναι ο λόγος ύπαρξής της. Μέσα από αυτή θα πρέπει να γίνεται κατανοητό ποια είναι η εταιρεία και με τι ασχολείται. Πολλές φορές συναντάμε πανομοιότυπες και γενικόλογες προτάσεις αποστολής ανάμεσα σε εταιρίες που ανήκουν στον ίδιο κλάδο. Η αποστολή ενός οργανισμού θα πρέπει να βρίσκεται στη χρυσή τομή ανάμεσα από μία περιορισμένη προοπτική και σε μία διευρυμένη προοπτική. Αν οι προοπτικές μίας αποστολής είναι περιορισμένες τότε περιορισμένες θα είναι και οι μελλοντικές ευκαιρίες που μπορεί να συναντήσει. Επίσης περιορίζει την προοπτική δραστηριοτήτων της επιχείρησης αναφορικά με τα προϊόντα που προσφέρονται, την τεχνολογία που χρησιμοποιείται για την παραγωγή όσο και τη διανομή των αγαθών και φυσικά περιορισμός υπάρχει και στο target group της. Αν από την άλλη είναι διευρυμένες οι προοπτικές, τότε δεν δίνεται έμφαση στον κύριο τομέα που δραστηριοποιείται η εταιρεία και υπάρχει ασάφεια τόσο στους εργαζομένους της επιχείρησης όσο και στους πελάτες της. Αυτό σημαίνει πως αναφέρεται σε πολλά αγαθά ή υπηρεσίες που παρέχει με αποτέλεσμα να δημιουργεί σύγχυση στον καταναλωτή και να τον απομακρύνει από αυτή.

### 1.4.2 ΣΚΟΠΟΣ

Ως σκοποί ενός οργανισμού αναφέρονται τα τελικά αποτελέσματα μίας σχεδιασμένης δραστηριότητας (Mintzberg et. al, 2013). Οι σωστά διατυπωμένοι σκοποί (objectives) δηλώνουν τι πρέπει να γίνει και έως πότε πρέπει να πραγματοποιηθεί μία ενέργεια. Υπάρχει συνέπεια και ακρίβεια στα όσα λέγονται και σχεδιάζονται. Αρκετές φορές υπάρχει σύγχυση ανάμεσα στις δύο έννοιες, τον σκοπό και τον στόχο. Ο στόχος μίας εταιρείας αναφέρεται σε ένα γενικόλογο και μη προσδιορισμένο αποτέλεσμα. Επομένως η διάκριση ανάμεσα σε αυτές τις δύο έννοιες γίνεται με το βαθμό ανάλυσης και προσδιορισμού της κάθε μίας. Ο σκοπός μπορεί να περιγραφεί από την κερδοφορία που θέλει να πετύχει μία επιχείρηση και τον πλουτισμό της ίδιας καθώς και των μετόχων της, όσο και τη καλύτερη φήμη και εικόνα της εταιρείας. Πολλές φορές οι εταιρείες δεν έχουν σαφείς σκοπούς ή και αν έχουν, τους έχουν διατυπώσει μόνο προφορικά. Καλό θα ήταν οι επίσημοι σκοποί της επιχείρησης να διατυπώνονται γραπτώς έτσι ώστε να έχουν πλήρη επίγνωση τόσο οι πελάτες όσο και οι εργαζόμενοι.

### 1.4.3 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ

Ως στρατηγική ορίζεται το σχέδιο στο οποίο περιγράφεται πως θα πετύχουμε την αποστολή και τους σκοπούς που έχουμε επιλέξει (Johnson et. al., 2014). Ουσιαστικά είναι το επόμενο βήμα αφού καταλήξουμε στην αποστολή και στους σκοπούς. Διακρίνουμε δύο περιπτώσεις στρατηγικών τη σιωπηρή και τη σαφή στρατηγική. Η σαφής στρατηγική είναι η δηλωμένη στρατηγική μίας επιχείρησης που έχει κοινοποιηθεί σε όλους τους εργαζομένους της και κινούνται σύμφωνα με αυτή. Από την άλλη πλευρά η σιωπηρή στρατηγική είναι αυτή που προφορικά υποδηλώνεται σύμφωνα με τις πράξεις της εταιρείας αλλά δεν έχει αποτυπωθεί επισήμως.

### 1.4.4 ΠΟΛΙΤΙΚΗ

Η πολιτική είναι ο συνδυασμός της διαμόρφωσης και της υλοποίησης της στρατηγικής. Για αυτό το λόγο με τις πολιτικές της επιχείρησης ασχολούνται όλα τα



στελέχη, από τα πρώτης γραμμής έως και τα ανώτατα. Οι πολιτικές παρέχουν γενικές οδηγίες για τη λήψη αποφάσεων από κάθε στέλεχος της επιχείρησης. Οι επιχειρήσεις χρησιμοποιούν τις πολιτικές για να διασφαλίσουν ότι το προσωπικό τους αποφασίζει και ενεργεί με τρόπο που υποστηρίζει την αποστολή, τους σκοπούς και τις στρατηγικές της.

## **1.5 ΥΛΟΠΟΙΗΣΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ**

Η υλοποίηση της στρατηγικής είναι η διαδικασία μέσω της οποίας εφαρμόζονται οι στρατηγικές και οι πολιτικές (Mintzberg et. al., 2013). Η υλοποίηση των στρατηγικών και των πολιτικών που αναφέραμε γίνονται μέσω των προγραμμάτων, των προϋπολογισμών και των διαδικασιών. Κρίσιμος παράγοντας στην υλοποίηση της στρατηγικής είναι ο ανθρώπινος παράγοντας. Για να υλοποιηθεί σωστά μία στρατηγική θα πρέπει να είναι πλήρως αντιληπτή και κατανοητή από τα ενδιάμεσα και τα κατώτερα στελέχη. Επίσης θα πρέπει και η διοίκηση που έχει διαμορφώσει τη στρατηγική να γνωρίζει τις δυνατότητες των στελεχών της και να τους παρέχει όλα τα μέσα και τους πόρους που απαιτούνται έτσι ώστε να μπορούν να ανταπεξέλθουν.

Όπως αναφέρθηκε για την υλοποίηση της στρατηγικής απαιτείται πρόγραμμα. Πρόγραμμα είναι η λεπτομερής περιγραφή των ενεργειών και των βημάτων που απαιτούνται για την επίτευξη ενός σχεδίου. Κομμάτι του προγραμματισμού είναι και ο προϋπολογισμός. Στον προϋπολογισμό μίας στρατηγικής ουσιαστικά μετατρέπουμε τις ενέργειες και τα βήματα σε μετρήσιμες χρηματικές μονάδες, έτσι ώστε να ξέρουμε πόσο θα μας στοιχίσει η υλοποίηση του προγράμματος, αν είναι βιώσιμη η στρατηγική μας καθώς και την περίοδο αποπληρωμής. Αφού περάσουμε με επιτυχία το στάδιο του προϋπολογισμού τότε συνεχίζουμε με τις διαδικασίες. Οι διαδικασίες περιγράφουν από την αρχή μέχρι το τέλος με κάθε λεπτομέρεια, το κάθε βήμα που απαιτείται για την ολοκλήρωση του προγράμματος.

## **1.6 ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ & ΕΛΕΓΧΟΣ**

Μετά το πέρας της διαμόρφωσης και της υλοποίησης της στρατηγικής περνάμε στην αξιολόγηση και στον έλεγχο. Είναι η διαδικασία μέσω της οποίας τα πραγματικά

αποτελέσματα διαφόρων ενεργειών καταγράφονται και συγκρίνονται με τα επιθυμητά (Johnson et. al., 2014). Είναι μία διαδικασία επαναλαμβανόμενη που στόχο έχει τη σωστή διεξαγωγή των διαδικασιών και την επίτευξη του επιθυμητού αποτελέσματος. Αν κατά τη διάρκεια της αξιολόγησης και του ελέγχου παρουσιαστούν αποκλίσεις, τότε λαμβάνονται διορθωτικά μέτρα για τη λύση των προβλημάτων. Στη διαδικασία αυτή θα παρουσιαστούν προβλήματα τα οποία οφείλονται κυρίως στις αδυναμίες του στρατηγικού σχεδιασμού. Στόχος της αξιολόγησης και του ελέγχου είναι να υπάρχει συνεχή ανατροφοδότηση στο σύστημα μέχρι τα πραγματικά αποτελέσματα να είναι ίδια και καλύτερα από αυτά που είχαμε σχεδιάσει. Ακόμη και αν είναι επιτυχημένος ο πρώτος έλεγχος σε κάθε φάση της υλοποίησης της στρατηγικής θα πραγματοποιείται ξανά και ξανά έλεγχος έτι ώστε να μειώνεται η αμφιβολία και η πιθανότητα αποτυχίας του εγχειρήματος.

## **1.7 ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑ**

Η διαμόρφωση και η υλοποίηση της στρατηγικής πραγματοποιούνται προκειμένου να αποκτήσει η εταιρεία ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Για να αποκτήσει μία εταιρεία ανταγωνιστικό πλεονέκτημα θα πρέπει να παρέχει στους πελάτες της ένα αγαθό ή μια υπηρεσία που δεν μπορούν να βρουν αλλού και είναι μοναδικό σε σχέση με αυτά που παρέχουν οι ανταγωνιζόμενες εταιρείες. Ένας άλλος τρόπος να επιτευχθεί ανταγωνιστικό πλεονέκτημα είναι να παρέχεται ένα αγαθό ή μία υπηρεσία σε σχέση τιμής-ποιότητας που δεν μπορεί κάποιος ανταγωνιστής να τα παρέχει στους καταναλωτές (Porter, 1985). Για να φτάσει μία επιχείρηση να έχει πλεονέκτημα έναντι των ανταγωνιστών της απαιτείται μία σειρά από ενέργειες.

Αρχικά απαιτείται να υπάρχει ένα σημείο υπεροχής και στη συνέχεια –εάν είναι δυνατό- να είναι διακριτή η υπεροχή. Αφού επιτευχθεί το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα αυτό δεν σημαίνει πως η εταιρεία πρέπει να επαναπαυτεί. Θα πρέπει να βρει τρόπους να είναι διατηρήσιμο το ανταγωνιστικό της πλεονέκτημα. Για να το πετύχει αυτό θα πρέπει να είναι δύσκολο να αντιγραφεί το ανταγωνιστικό της πλεονέκτημα όπως στην περίπτωση για παράδειγμα που το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μιας εταιρείας είναι το ανθρώπινο δυναμικό της ή να συνεχίσει να δουλεύει πάνω σε αυτό έτσι ώστε να αποκτήσει ασφαλή διαφορά από τους ανταγωνιστές της.

## BIBΛΙΟΓΡΑΦΙΑ 1ου ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ

1. Porter M. 'Competitive Strategy' Free Press, 1980
2. Johnson et. al. M, Whittington R, Angwin D, Regner P and Scholes K, 'Exploring Strategy' Prentice Hall, 10th edition, 2014
3. Mintzberg et. al, Lambel J, Quinn J, Ghoshal S, 'The Strategy Process' 5th edition , 2013
4. Mintzberg et. al., H, Lambel J, Quinn J, Ghoshal S, 'The Strategy Process' 5th edition , 2013
5. Mintzberg et. al., H, Lambel J, Quinn J, Ghoshal S, 'The Strategy Process' 5th edition , 2013
6. Porter M. 'Competitive Strategy' Free Press, 1980
7. Hill et. al., C and Jones G, Schilling M, " Strategic Management" Cengage, 11th edition, 2015
8. (Mintzberg et. al., H, Lambel J, Quinn J, Ghoshal S, 'The Strategy Process' 5th edition , 2013
9. Mintzberg et. al., H, Lambel J, Quinn J, Ghoshal S, 'The Strategy Process' 5th edition , 2013
10. Johnson M, Whittington R, Angwin D, Regner P and Scholes K, 'Exploring Strategy' Prentice Hall, 10th edition, 2014
11. Mintzberg et. al., H, Lambel J, Quinn J, Ghoshal S, 'The Strategy Process' 5th edition , 2013
12. Johnson et. al., M, Whittington R, Angwin D, Regner P and Scholes K, 'Exploring Strategy' Prentice Hall, 10th edition, 2014
13. Porter M. 'Competitive Advantage' Free Press, 1985

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

### ΑΝΑΛΥΣΗ ΚΛΑΔΟΥ ΑΛΛΗΛΑΣΦΑΛΙΣΤΙΚΩΝ ΣΥΝΕΤΑΙΡΙΣΜΩΝ

#### 2.1 ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ ΙΔΙΩΤΙΚΗΣ ΑΣΦΑΛΙΣΗΣ

Στη ζωή των ανθρώπων επικρατεί πάντα αβεβαιότητα σχετικά με το μέλλον. Οι αβεβαιότητες που επιφέρουν σύγχυση και άγχος στον άνθρωπο συνήθως είναι αρνητικής φύσης. Προκειμένου λοιπόν να μπορεί να ελεγχθεί και να περιοριστεί αυτή η αβεβαιότητα προέκυψε η ανάγκη της ασφάλισης. Για αυτό το λόγο δημιουργήθηκαν οι επιχειρήσεις ιδιωτικής ασφάλισης. Σκοπό έχουν να παρέχουν ασφαλιστικές καλύψεις στους πελάτες τους, όταν συμβεί κάποιο σοβαρό και αναπάντεχο γεγονός που μπορεί να έρθει στη ζωή τους. Αυτές οι καλύψεις αναφέρονται τόσο σε ασφάλειες ζημιών όσο και σε ασφάλειες ζωής. Στην ελληνική αγορά ιδιωτικής ασφάλισης δραστηριοποιούνται:

- Ανώνυμες ασφαλιστικές εταιρείες με έδρα στην Ελλάδα
- Υποκαταστήματα ασφαλιστικών επιχειρήσεων εκτός Ε.Ε. ή του Ε.Ο.Χ.
- Ασφαλιστικές επιχειρήσεις με έδρα σε κράτος-μέλος της ΕΕ ή του ΕΟΧ υπό καθεστώς εγκατάστασης (μέσω υποκαταστήματος) ή υπό καθεστώς ελεύθερης παροχής υπηρεσιών (ΕΠΥ)
- Αλληλασφαλιστικοί συνεταιρισμοί.

Όλοι αυτοί οι οργανισμοί απευθύνονται στους ανθρώπους που είναι διατεθειμένοι να διαθέσουν ένα μικρό ποσό ανά τακτά χρονικά διαστήματα, προκειμένου να μπορέσουν να καλύψουν μέσω της ασφάλειας μία πολυδάπανη υποχρέωση που μπορεί κάποτε να τους εμφανιστεί.

##### 2.1.1 ΑΣΦΑΛΙΣΤΙΚΑ ΠΡΟΪΟΝΤΑ

Οι ασφαλιστικές εταιρείες στην Ελλάδα έχουν τη δυνατότητα να υπάγονται στις εξής κατηγορίες ασφαλίσεων: Ασφάλειες Ζημιών, Ασφάλειες Ζωής, Μικτή Ασφάλεια που είναι ο συνδυασμός των παραπάνω δύο κατηγοριών. Στην Ελλάδα δραστηριοποιούνται δύο (2) Ασφαλιστικές εταιρίες ζωής, 14 Ασφαλιστικές εταιρίες ζημιών και 17

Ασφαλιστικές εταιρίες μικτής δραστηριότητας. Οι ασφαλιστικές εταιρείες που παρέχουν ασφαλιστικές καλύψεις ζωής αναφέρονται σε αναπάντεχα ζητήματα που μπορεί να προκύψουν με την υγεία του ασφαλισμένου ή και ολόκληρης της οικογένειάς του. Οι καλύψεις αυτές μπορεί να αφορούν ιατροφαρμακευτική κάλυψη, κάλυψη για τη νοσηλεία του ασθενή ακόμη και αποζημίωση σε περίπτωση θανάτου. Οι ασφαλιστικές εταιρείες ζημιών, καλύπτουν τους ασφαλισμένους τους σε περίπτωση ζημιών είτε του αυτοκινήτου τους, είτε της μοτοσικλέτας τους ή ακόμα και του σπιτιού τους και εν γένει της περιουσίας τους. Αυτές οι καλύψεις μπορεί να αφορούν και υλικές ζημιές αλλά και σωματικές βλάβες που καλείται να καλύψει η ασφαλιστική εταιρεία για λογαριασμό του ασφαλισμένου της που προκάλεσε το ατύχημα. Οι ασφαλιστικές εταιρείες μικτής δραστηριότητας παρέχουν τόσο καλύψεις ζημιών όσο και ζωής. Με αυτό τον τρόπο, οι εταιρείες αυτές μπορούν να παρέχουν όλο το εύρος των ασφαλιστικών καλύψεων στους πελάτες τους, προκειμένου αυτοί να νιώθουν σίγουροι και ασφαλείς σε ότι και αν τους παρουσιαστεί στη ζωή τους.

## 2.2 ΑΛΛΗΛΑΣΦΑΛΙΣΤΙΚΟΙ ΣΥΝΕΤΑΙΡΙΣΜΟΙ

Στην ελληνική αγορά ιδιωτικής ασφάλισης δραστηριοποιείται πλήθος αλληλασφαλιστικών συνεταιρισμών, με έμφαση στην ασφάλιση αστικής ευθύνης αυτοκινήτων (μαζικής μεταφοράς). Οι αλληλασφαλιστικοί συνεταιρισμοί που δραστηριοποιούνται στην Ελλάδα είναι οι εξής:

1. Αλληλασφαλιστικός Συνεταιρισμός Ιδιοκτητών Φορηγών Αυτοκινήτων Δημοσίας Χρήσεως "ΑΣΙΦΑ"
2. Ελληνικός Συνεταιρισμός Ιδιοκτητών Οχημάτων Δημοσίας Χρήσεως
3. Γενική Πανελλαδική Συνεταιρισμός Περιορισμένης Ευθύνης Αλληλασφάλισης Ιδιοκτητών Λεωφορείων
4. Δεύτερος Αλληλασφαλιστικός Συνεταιρισμός Επαγγελματιών Ιδιοκτητών Αυτοκινητιστών Δ.Χ. Β. Ελλάδος και Θεσσαλίας ΣΥΝ.ΠΕ.
5. Πανελλαδικός Αλληλασφαλιστικός Συνεταιρισμός Ιδιοκτητών Αυτοκινήτων Δημοσίας Χρήσεως ΣΥΝ.Π.Ε.
6. Πανελλαδικός Αλληλασφαλιστικός Συνεταιρισμός Ιδιοκτητών Αστικών Λεωφορείων & Επαγγελματικών Αυτοκινήτων.

<https://www.bankofgreece.gr/kiries-leitourgies/epopteia/epopteia-idiwtikh-asfalishs/epixeirhseis-idiwtikh-asfalishs/pinakas-asfalistikon>

Οι αλληλασφαλιστικοί συνεταιρισμοί αποτελούνται από μία ομάδα ανθρώπων, οι οποίοι ένωσαν τις δυνάμεις τους και ίδρυσαν ως μέτοχοι αυτούς τους συνεταιρισμούς προκειμένου να επιτύχουν ένα καλύτερο αποτέλεσμα. Τα μέλη ενός αλληλασφαλιστικού συνεταιρισμού είναι και μέτοχοί του, αφού για να εισέλθουν στο συνεταιρισμό έχουν καταβάλλει κεφάλαιο. Οι αλληλασφαλιστικοί συνεταιρισμοί δημιουργήθηκαν για να παρέχουν αυτασφάλεια στα μέλη τους. Αυτό σημαίνει πως αντί να ασφαλιζονται τα μέλη σε μία τρίτη εταιρεία έχουν τη δυνατότητα να ασφαλιστούν μέσω της δικής τους εταιρείας. Το σημαντικότερο πλεονέκτημα σε αυτήν την περίπτωση είναι το χαμηλότερο κόστος ασφάλισης.

Οι αλληλασφαλιστικοί συνεταιρισμοί προσφέρουν ασφαλιστικές καλύψεις στα μέλη τους σε οικονομικότερες τιμές έναντι των ανταγωνιστών του κλάδου. Αυτό συμβαίνει καθώς οι συνεταιρισμοί αυτού του είδους δεν χρεώνουν μεγάλα ποσά στους πελάτες τους για τις υπηρεσίες που τους παρέχουν. Επίσης επειδή δεν υπάρχουν διαμεσολαβητές, ο πελάτης δεν καλείται στην τελική τιμή του ασφαλιστηρίου συμβολαίου, να πληρώσει και τις προμήθειες που αντιστοιχούν σε τρίτους. Επιπρόσθετα ένα σημαντικό πλεονέκτημα για αυτούς τους συνεταιρισμούς αποτελεί το γεγονός πως δεν καλούνται να πληρώσουν μεγάλες αποζημιώσεις, επειδή τα μέλη του είναι και ταυτόχρονα μέτοχοι του συνεταιρισμού. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα τα μέλη να είναι ιδιαίτερα προσεκτικά και να μην προκαλούν ατυχήματα γιατί ουσιαστικά θα πρέπει να τα πληρώσουν οι ίδιοι καθώς έχουν τη σχέση μέλους-μετόχου που αναλύσαμε.

Υπάρχουν αλληλασφαλιστικοί συνεταιρισμοί τόσο πρωτοβάθμιοι όσο και δευτεροβάθμιοι. Αυτό συμβαίνει για να δίνεται η δυνατότητα στον κάθε συνεταιρισμό, από τη σκοπιά του, να εξυπηρετεί με τον καλύτερο τρόπο το συμφέρον των μελών του. Οι πρωτοβάθμιοι συνεταιρισμοί είναι αυτοί που προσφέρουν απευθείας ασφαλιστικές υπηρεσίες στους πελάτες τους και σε ενδεχόμενο ατύχημα καλούνται να αποζημιώσουν τους εμπλεκόμενους. Οι δευτεροβάθμιοι συνεταιρισμοί καλύπτουν ουσιαστικά τους πρωτοβάθμιους συνεταιρισμούς και κατά επέκταση και τα μέλη τους σε ένα πολυδάπανο ατύχημα. Βάση της μεταξύ τους σύμβαση ο πρωτοβάθμιος συνεταιρισμός σε ένα ενδεχόμενο ατύχημα θα αποζημιώσει ως ένα ποσό τα θύματα και από εκεί και πάνω, την εξόφληση της υπόθεσης την καλύπτει ο δευτεροβάθμιος συνεταιρισμός.

### 2.2.1 ΑΝΤΑΣΦΑΛΙΣΤΙΚΕΣ ΕΤΑΙΡΕΙΕΣ

Ανάγκη για ασφάλιση έχουν ακόμη και οι ασφαλιστικές εταιρείες. Οι ασφαλιστικές επιχειρήσεις ασφαρίζονται σε δευτεροβάθμιες αντασφαλιστικές εταιρείες. Αυτό συμβαίνει καθώς αν υπάρξει ένα καταστροφικό σενάριο, τότε θα είναι πολύ δύσκολο να πληρωθούν οι αποζημιώσεις από μία ασφαλιστική εταιρεία. Για παράδειγμα σε περίπτωση που κάποιος ασφαλισμένος προξενήσει ένα ατύχημα για το οποίο η αποζημίωση είναι αρκετές χιλιάδες ευρώ, τότε ως ένα σημείο αναλόγως με το τι ορίζει το αντασφαλιστήριο συμβόλαιο, θα το πληρώσει η ασφαλιστική εταιρεία του ασφαλισμένου και από εκεί και πάνω την υπόλοιπη αποζημίωση θα την καλύψει η αντασφαλιστρια εταιρεία στην οποία αντασφαλίζεται η ασφαλιστική. Με αυτό τον τρόπο διασφαλίζεται και η πλήρη κάλυψη του πελάτη αλλά και η βιωσιμότητα της ασφαλιστικής εταιρείας. Αντασφαλιστικές υπηρεσίες μπορεί να παρέχει ακόμη και ένας δευτεροβάθμιος συνεταιρισμός, προκειμένου οι πρωτοβάθμιοι συνεταιρισμοί να πληρώνουν μικρότερο αντασφάλιστρο σε σχέση με τις τιμές που επικρατούν στην αγορά.

### 2.2.2 Π.Α.Σ.Ι.Α.Λ.

Ο Πανελλαδικός Αλληλασφαλιστικός Συνεταιρισμός Ιδιοκτητών Αστικών Λεωφορείων και Επαγγελματικών Αυτοκινήτων ΣΥΝ.ΠΕ. (εφεξής Π.Α.Σ.Ι.Α.Λ.) ιδρύθηκε το 1996 μετά από πρωτοβουλία της Πανελλαδικής Ομοσπονδίας Αστικών Συγκοινωνιών, για την παροχή ασφαλιστικών καλύψεων σε δευτεροβάθμια επίπεδα στους πρωτοβάθμιους αλληλασφαλιστικούς συνεταιρισμούς των Αστικών Κ.Τ.Ε.Λ. της Ελλάδας. Τα οχήματα που ασφαρίζει προέρχονται από τους πρωτοβάθμιους συνεταιρισμούς των Αστικών ΚΤΕΛ που είναι και μέλη του. Ως εκ τούτου τα οχήματα αυτά είναι αστικά λεωφορεία, καθώς και άλλα επαγγελματικά οχήματα που μπορεί να καλύπτουν κάποιοι πρωτοβάθμιοί τους, όπως για παράδειγμα τουριστικά λεωφορεία που έχουν στην κατοχή τους ορισμένα Αστικά ΚΤΕΛ ή συνδεδεμένες επιχειρήσεις αυτών. Τα μέλη είναι και ταυτόχρονα μέτοχοι του συνεταιρισμού, καθώς για να ενταχθούν εκτός από το να πληρούν τις προϋποθέσεις χρειάζεται να εισφέρουν και κεφάλαιο (<http://www.pas-ial.gr/>).

### 2.2.3 Π.Α.Σ.Ι.Α.

Ο Πανελλαδικός Αλληλασφαλιστικός συνεταιρισμός Ιδιοκτητών Αυτοκινήτων ΔΧ ΣΥΝ ΠΕ «Π.Α.Σ.Ι.Α. ΔΧ ΣΥΝ.ΠΕ.» (εφεξής Π.Α.Σ.Ι.Α.), ιδρύθηκε το 1985 από μια ομάδα Αυτοκινητιστών Δημοσίας Χρήσεως σύμφωνα με τις διατάξεις του Ν.1667/86 περί Συνεταιρισμών, του Ν.400/1970 και του Ν.4364/2016 όπως ισχύει σήμερα, και έλαβε με την Κ4/2692/86 απόφαση άδεια το 1986 από το Υπουργείο Εμπορίου για τον κλάδο Ασφάλισης Αστικής Ευθύνης Αυτοκινήτων (10) μεταφερόμενων προσώπων (1-4) και ατυχημάτων (1). Σκοπός του Συνεταιρισμού είναι η ανασφάλιση των μελών του, πρωτοβάθμιών αλληλασφαλιστικών συνεταιρισμών, για την κάλυψη όλων των κινδύνων κατά ζημιών έναντι τρίτων, που προέρχονται από Λεωφορεία Δημοσίας Χρήσεως, που λειτουργούν σύμφωνα με τις νόμιμες προϋποθέσεις και μετά από την άδεια της εποπτικής αρχής. (<http://pasia.gr/> )

### 2.2.4 ΒΟΡΕΙΟΥ ΕΛΛΑΔΟΣ

Ο Δεύτερος Αλληλασφαλιστικός Συνεταιρισμός Επαγγελματιών Ιδιοκτητών Αυτοκινητιστών Δ.Χ. Βορείου Ελλάδος και Θεσσαλίας (εφεξής Βορείου Ελλάδος), δραστηριοποιείται στην ανασφάλιση αστικής ευθύνης λεωφορείων. Ιδρύθηκε το 1986 μετά από πρωτοβουλία του Ο.Α.Σ.Θ. και συνεχίζει να λειτουργεί μέχρι σήμερα παρόλο που ο Ο.Α.Σ.Θ. δεν ανήκει στη δύναμη του συνεταιρισμού. Ο Βορείου Ελλάδος απευθύνεται στο ίδιο κοινό με τον Π.Α.Σ.Ι.Α., δηλαδή σε υπεραστικά και τουριστικά λεωφορεία απλά σε διαφορετικό γεωγραφικό τμήμα. Η διαφορά σε σχέση με το Π.Α.Σ.Ι.Α. είναι πως ο Βορείου Ελλάδος τα τελευταία χρόνια απευθύνεται και στα φορτηγά Δ.Χ.. Όπως γίνεται αντιληπτό και από τον τίτλο του συνεταιρισμού, τα μέλη του γεωγραφικά ανήκουν από τη Στερεά Ελλάδα και πάνω. (<http://2alsyn.gr/el/home/>)



## 2.3 ΝΟΜΟΘΕΤΙΚΟ ΠΛΑΙΣΙΟ & ΕΠΟΠΤΕΙΑ

Το εποπτικό όργανο για τη σωστή λειτουργία των Ασφαλιστικών Επιχειρήσεων είναι η Τράπεζα της Ελλάδος (ΤτΕ) από τη 01/12/2010. Αυτή είναι που θα δώσει άδεια σε μία νέα ασφαλιστική επιχείρηση αλλά και αυτή είναι που θα ανακαλέσει και την άδεια μίας εν λειτουργία ασφαλιστικής εταιρείας. Το εποπτικό έργο ασκείται από τη Διεύθυνση Εποπτείας Ιδιωτικής Ασφάλισης (ΔΕΙΑ) της Τράπεζας της Ελλάδος, σύμφωνα με τον ν. 4364 (ΦΕΚ Α 13/5.2.2016), τα άρθρα 129 και 130 του ν. 4537 (ΦΕΚ Α 84/15.5.2018), και το Μέρος Δεύτερο (άρθρα 2 μέχρι 50 και Παράρτημα XIII) του ν. 4583 (ΦΕΚ Α 212/18.12.2018). Στο πλαίσιο των αρμοδιοτήτων της, η ΔΕΙΑ:

- Ασκεί προληπτική εποπτεία επί των (αντ)ασφαλιστικών επιχειρήσεων με έδρα την Ελλάδα για το σύνολο των ασφαλίσων που συνάπτουν στην Ελλάδα και στα κράτη-μέλη της ΕΕ ή/και του ΕΟΧ, είτε μέσω υποκαταστημάτων είτε με καθεστώς ελεύθερης παροχής υπηρεσιών (ΕΠΥ), καθώς και επί των αλλοδαπών (αντ)ασφαλιστικών επιχειρήσεων με έδρα σε τρίτες χώρες που δραστηριοποιούνται στην Ελλάδα μέσω υποκαταστήματος.
- Ασκεί την εποπτεία επί των (αντ)ασφαλιστικών διαμεσολαβητών και των δικτύων διανομής προϊόντων ιδιωτικής ασφάλισης.
- Παρακολουθεί τη συμμόρφωση των υποκαταστημάτων και ΕΠΥ των ευρωπαϊκών επιχειρήσεων προς τους ελληνικούς κανόνες δημοσίου συμφέροντος σχετικά με τη διεξαγωγή των εργασιών τους στην Ελλάδα, σε συνεργασία με τις οικείες εποπτικές αρχές των χωρών καταγωγής τους.
- Συμμετέχει στο Συμβούλιο Εποπτών (Board of Supervisors) της Ευρωπαϊκής Αρχής Ασφαλίσεων και Επαγγελματικών Συντάξεων (ΕΙΟΡΑ), και σύμφωνα με το άρθρο 46 του ν. 4364/2016, μεριμνά για την ενσωμάτωση στο ελληνικό νομικό πλαίσιο των κατευθυντήριων γραμμών που εκδίδονται σύμφωνα με τον Κανονισμό 1094/2010 του Ευρωπαϊκού Κοινοβουλίου και του Συμβουλίου, και ελέγχει την εφαρμογή τους.
- Εποπτεύει την εφαρμογή των απαιτήσεων που θέτει ο Κανονισμός (ΕΕ) 1286/2014 σχετικά με τα έγγραφα βασικών πληροφοριών (KID) που αφορούν σε επενδυτικά προϊόντα βασιζόμενα σε ασφάλιση.

Ως εποπτική αρχή η ΤτΕ στοχεύει στην προστασία των ληπτών της ασφάλισης, των ασφαλισμένων και των δικαιούχων απαιτήσεων από ασφάλιση. Στόχος της επίσης είναι η ομαλή λειτουργία της αγοράς ιδιωτικής ασφάλισης και στην εμπέδωση της εμπιστοσύνης των καταναλωτών σε αυτήν. Σημαντικό θέμα αποτελεί και η διασφάλιση

της χρηματοπιστωτικής σταθερότητας στην Ελλάδα, καθώς και στις χώρες όπου τυχόν δραστηριοποιούνται οι ελληνικές ασφαλιστικές αλλά και οι ανασφαλιστικές επιχειρήσεις.

Όπως αναφέρθηκε υπάρχουν τέσσερις κατηγορίες ιδιωτικών ασφαλιστικών επιχειρήσεων. Το νομοθετικό πλαίσιο αλλά και η εποπτεία για τις επιμέρους κατηγορίες έχει ως εξής:

- Στις ανώνυμες ασφαλιστικές εταιρείες με έδρα στην Ελλάδα για την άσκηση δραστηριότητας πρωτασφάλισης ή/και ανασφάλισης σε ανώνυμη εταιρεία με έδρα στην Ελλάδα απαιτείται άδεια από την Τράπεζα της Ελλάδος. Η άδεια ισχύει σε όλα τα κράτη-μέλη της ΕΕ και του ΕΟΧ (ενιαία άδεια) σε περίπτωση που η επιχείρηση θελήσει να ασκήσει τις δραστηριότητές της σε άλλο κράτος-μέλος, με καθεστώς εγκατάστασης ή ελεύθερης παροχής υπηρεσιών.
- Τα υποκαταστήματα ασφαλιστικών επιχειρήσεων εκτός Ε.Ε. ή του Ε.Ο.Χ. ανήκουν στην εποπτεία της Τράπεζας της Ελλάδος. Υπάγονται επίσης στην ίδια εποπτεία τα ελληνικά υποκαταστήματα των ασφαλιστικών και ανασφαλιστικών επιχειρήσεων που έχουν έδρα σε τρίτες χώρες (εκτός της ΕΕ ή του ΕΟΧ), σύμφωνα με τις διατάξεις του Κεφαλαίου Θ του Πρώτου Μέρους του ν. 4364/2016.
- Οι ασφαλιστικές και ανασφαλιστικές επιχειρήσεις με έδρα σε κράτος-μέλος της ΕΕ ή του ΕΟΧ μπορούν να δραστηριοποιούνται στην Ελλάδα είτε υπό καθεστώς εγκατάστασης (μέσω υποκαταστήματος) είτε υπό καθεστώς ελεύθερης παροχής υπηρεσιών, σύμφωνα με τις διατάξεις του Κεφαλαίου Η του πρώτου μέρους του ν. 4364/2016. Για τη χρηματοοικονομική εποπτεία των ελληνικών υποκαταστημάτων των επιχειρήσεων αυτών, αρμόδιες είναι οι οικείες εποπτικές αρχές των κρατών-μελών καταγωγής.
- Στην ελληνική αγορά ιδιωτικής ασφάλισης δραστηριοποιείται πλήθος αλληλασφαλιστικών συνεταιρισμών, με έμφαση στην ασφάλιση αστικής ευθύνης αυτοκινήτων (μαζικής μεταφοράς, όπως λεωφορείων). Εξ αυτών, μόνο τέσσερις υπάγονται στο σύνολο των διατάξεων της ασφαλιστικής νομοθεσίας. Οι υπόλοιποι, υπάγονται σε συγκεκριμένες μόνο διατάξεις λόγω μεγέθους, είδους και τρόπου δραστηριότητας.

(<https://www.bankofgreece.gr/kiries-leitourgies/epopteia/epopteia-idiwtikhs-asfalishs>)

## 2.4 ΥΠΟΔΕΙΓΜΑ PORTER

Το υπόδειγμα του Porter (Porter, 1980) χρησιμοποιείται για την ανάλυση ενός κλάδου. Μέσω αυτής της ανάλυσης οι επιχειρήσεις μπορούν να αντιληφθούν πλήρως σε ποιον κλάδο ανήκουν. Η ανάλυση αυτή όμως χρησιμεύει και για τις επιχειρήσεις που θέλουν να εξάγουν πληροφορίες σχετικά με έναν κλάδο για το αν είναι ελκυστικός ή όχι για αυτές.

Το υπόδειγμα του Porter αποτελείται από τις πέντε δυνάμεις του ανταγωνισμού:

- Απειλή από νεοεισερχόμενες επιχειρήσεις.
- Απειλή από υποκατάστατα.
- Ανταγωνισμός μεταξύ των υφιστάμενων επιχειρήσεων.
- Διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών.
- Διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών.

Η απειλή από νεοεισερχόμενες επιχειρήσεις (Porter, 1980) αντικατοπτρίζει πόσο ισχυρά ή όχι είναι τα προστατευτικά τείχη του κλάδου. Αναφέρεται στις οικονομίες κλίμακας που υπάρχουν στον κλάδο καθώς και τις απαιτήσεις σε κεφάλαιο για μία εταιρεία που επιθυμεί να δραστηριοποιηθεί σε αυτό τον κλάδο. Επιπρόσθετα λαμβάνεται υπόψη και το κατά πόσο υπάρχει μειονέκτημα κόστους ανεξάρτητα από το μέγεθος της επιχείρησης. Μεγάλο ενδιαφέρον παρουσιάζει η εξακρίβωση για το αν υπάρχει διαφοροποίηση προϊόντων σε αυτό τον κλάδο. Σημαντικός παράγοντας για μία επιχείρηση που εξετάζει έναν κλάδο είναι και τα κανάλια διανομής. Τέλος ένα μείζον θέμα είναι η στάση που έχει η κυβέρνηση απέναντι σε αυτό τον κλάδο καθώς και η εποπτεία που του ασκείται.

Η απειλή από υποκατάστατα (Porter, 1980) κατέχει μία θέση στις δυνάμεις του ανταγωνισμού και μάλιστα είναι μία σημαντική παράμετρος, γιατί μπορεί να είναι αυτή που θα κρατήσει τα κέρδη του κλάδου σε χαμηλά επίπεδα. Η απειλή από τα υποκατάστατα προϊόντα μπορεί να είναι τόσο δυνατή που να συνδράμει στην ολική υποκατάσταση ενός προϊόντος από ένα άλλο.

Ο ανταγωνισμός εντός του κλάδου μεταξύ των υφιστάμενων επιχειρήσεων (Porter, 1980) αποτελεί έναν από τους πιο αποτρεπτικούς παράγοντες για μία εταιρεία η οποία επιθυμεί να εισέλθει σε αυτό τον κλάδο. Γίνεται εύκολα αντιληπτό, πως αν υπάρχει μεγάλος αριθμός επιχειρήσεων στον κλάδο, ο ανταγωνισμός μεταξύ αυτών θα είναι όλο και μεγαλύτερος. Αξιοσημείωτο ωστόσο είναι και πως μοιράζεται η αγορά στις ήδη

υπάρχουσες εταιρείες αλλά και ακόμα περισσότερο ο ρυθμός ανάπτυξης της αγοράς του συγκεκριμένου κλάδου. Το κόστος είναι ένα από τα πρώτα πράγματα που κοιτούσαν και θα κοιτάνε πάντα οι επενδυτές. Ένα μέρος από το σημαντικότερο κόστος που καλείται να καλύψει κάθε εταιρεία, είτε παράγει τις μεγαλύτερες μονάδες προϊόντος σε έναν κλάδο είτε μόλις έθεσε σε λειτουργία την παραγωγική της διαδικασία είναι το σταθερό κόστος. Μία ακόμη λεπτομέρεια που πρέπει να εξεταστεί είναι αν υπάρχει χαμηλός βαθμός διαφοροποίησης των προϊόντων του κλάδου καθώς και αν υπάρχει η έλλειψη κόστους μετακίνησης. Τέλος οι εταιρείες που είναι ήδη εγκατεστημένες στον κλάδο αλλά και αυτές που σκοπεύουν να εισέλθουν θα πρέπει να έχουν εξετάσει και αν υπάρχουν εμπόδια εξόδου.

Οι αγοραστές, για κάθε επιχείρηση θα πρέπει να είναι στις υψηλότερες προτεραιότητες τους καθώς αυτοί είναι οι αποδέκτες των προϊόντων ή των υπηρεσιών τους. Η διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών (Porter, 1980) έχει άμεση σχέση με τη συγκέντρωση τους. Αν τα προϊόντα ή οι υπηρεσίες που προσφέρονται από τις επιχειρήσεις του κλάδου είναι παρόμοια, υπάρχει χαμηλό κόστος μετακίνησης καθώς και μικρά κέρδη των αγοραστών κάτι που σημαίνει ότι είναι δύσκολο να έχει η κάθε επιχείρηση πιστούς και σίγουρους πελάτες. Αυτό έχει ως αντίκτυπο να μην μπορεί να γίνει σωστός προγραμματισμός για τα προβλεπόμενα έσοδα, με αποτέλεσμα να μην γίνονται μακροχρόνια πλάνα. Στην εποχή της παγκοσμιοποίησης και της πληροφορίας οι αγοραστές έχουν τη δυνατότητα και είναι πλήρως ενημερωμένοι μέσω του διαδικτύου για τις τιμές που διατίθενται τα προϊόντα που επιθυμούν, με αποτέλεσμα να επιλέγουν την πλέον συμφέρουσα τιμή από καταστήματα και e-shops ανά τον κόσμο.

Τέλος μεγάλη διαπραγματευτική δύναμη σε έναν κλάδο ασκούν και οι προμηθευτές (Porter, 1980). Όπως με τους αγοραστές έτσι και με τους προμηθευτές έχει μεγάλη σημασία αν υπάρχει υψηλή ή χαμηλή συγκέντρωση. Γίνεται αντιληπτό πως αν για το προϊόν που προσφέρουν οι προμηθευτές δεν υπάρχει κάποιο άλλο υποκατάστατο και οι επιλογές που προσφέρουν οι προμηθευτές του κλάδου είναι διαφοροποιημένες τότε ασκούν μεγάλη διαπραγματευτική δύναμη οι προμηθευτές. Επιπρόσθετα μεγάλη σημασία κατέχει και σε αυτή την περίπτωση αν το κόστος μετακίνησης από προμηθευτή σε προμηθευτή είναι υψηλό.

Οι πέντε δυνάμεις του Porter δίνουν τη δυνατότητα να αναλυθεί η ανταγωνιστική θέση της επιχείρησης στον τομέα που ανήκει. Για να γίνει όμως η καλύτερη το δυνατόν ανάλυση σε έναν κλάδο θα πρέπει να επιλεγθεί μία Στρατηγική Ομάδα όταν ο εξεταζόμενος κλάδος είναι ανομοιογενής.

Οι στρατηγικές ομάδες (Porter, 1980) είναι υποσύνολα του κλάδου που περιέχουν ομοιογενείς επιχειρήσεις που προσφέρουν παρόμοια προϊόντα ή υπηρεσίες. Με αυτό τον τρόπο τα στελέχη τις κάθε επιχειρήσεις που ανήκουν σε μία στρατηγική ομάδα μπορούν να έχουν καλύτερη αντίληψη του ανταγωνιστικού περιβάλλοντος. Για τη δημιουργία στρατηγικών ομάδων απαιτούνται δύο μεταβλητές (X, Y) που διαφοροποιούν τις επιχειρήσεις σε έναν κλάδο και χρησιμοποιούνται για να προσδιορίσουν τον οριζόντιο και κατακόρυφο άξονα.

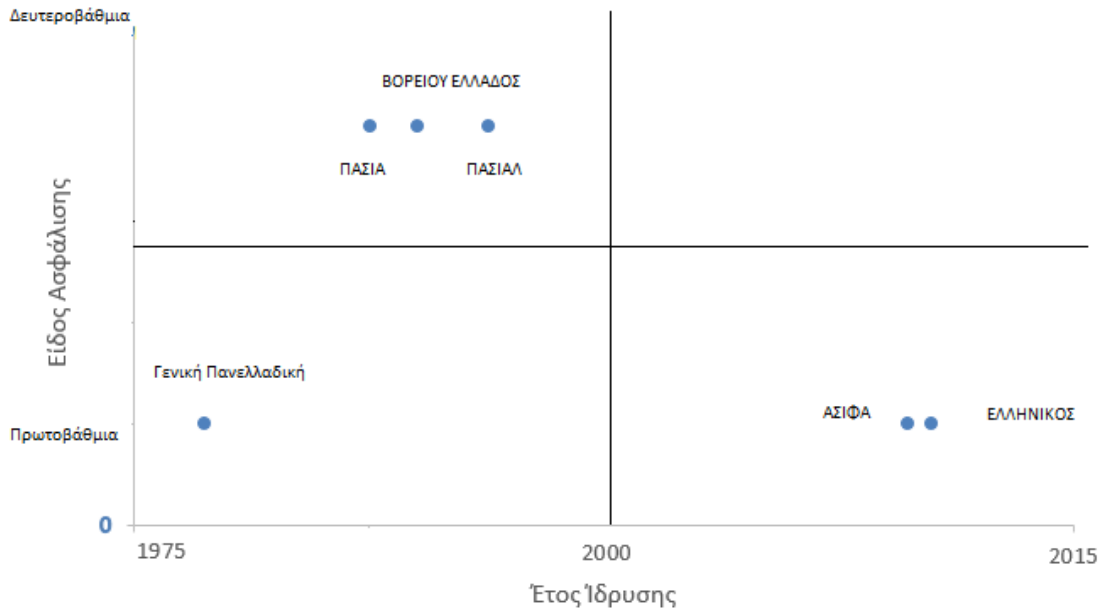
Στη συγκεκριμένη περίπτωση, για να πραγματοποιηθεί όσο το δυνατόν μία ποιοτική ανάλυση και σύγκριση ανάμεσα στους συνεταιρισμούς επιλέχθηκαν δύο μεταβλητές. Στον κατακόρυφο άξονα (Y) αποτυπώνεται το είδος ασφάλισης. Από την αρχή των αξόνων έως και τη μέση του άξονα ανήκουν οι συνεταιρισμοί που παρέχουν πρωτοβάθμιες ασφαλιστικές υπηρεσίες. Από τη μέση του άξονα μέχρι και την κορυφή ανήκουν οι εταιρείες που παρέχουν υπηρεσίες δευτεροβάθμιας ασφάλισης (αντασφάλισης). Επιλέχθηκε αυτή η μεταβλητή προκειμένου να γίνει διαχωρισμός των πρωτοβάθμιων και δευτεροβάθμιων συνεταιρισμών, για να αναλυθούν οι συνεταιρισμοί που παρέχουν παρόμοιες υπηρεσίες. Στον οριζόντιο άξονα (X) αποτυπώνεται το *έτος ίδρυσης* των συνεταιρισμών. Επιλέχθηκε αυτή η μεταβλητή προκειμένου να εξεταστεί η πορεία των συνεταιρισμών, πως επιβίωσαν αλλά και πως εξελίχθηκαν στο πέρασμα των ετών.

Με βάση αυτές τις δύο μεταβλητές, όπως φαίνεται και από το διάγραμμα 2.4 στο επάνω αριστερά τεταρτημόριο συγκεντρώνονται τρεις συνεταιρισμοί. Ο Π.Α.Σ.Ι.Α., ο Βορείου Ελλάδος και ο Π.Α.Σ.Ι.Α.Λ.. Αυτοί οι τρεις συνεταιρισμοί προσφέρουν δευτεροβάθμια ασφάλιση στα μέλη τους που είναι οι πρωτοβάθμιοι συνεταιρισμοί. Δηλαδή τους αντασφαλίζουν από ένα ποσό και έπειτα ανάλογα με τη μεταξύ τους σύμβαση. Επίσης αυτοί οι τρεις συνεταιρισμοί έχουν και το κοινό χαρακτηριστικό που είναι η ίδρυσή τους πριν το 2000.

Στο κάτω αριστερά τεταρτημόριο βρίσκεται μόνη της η Γενική Πανελλαδική καθώς ιδρύθηκε το 1978 και προσφέρει ασφαλιστικές υπηρεσίες στους πελάτες της. Αξίζει να σημειωθεί πως η Γενική Πανελλαδική είναι ο παλαιότερος συνεταιρισμός από τους έξι και επιπρόσθετα απευθύνεται σε όλους τους επιχειρηματίες που ασχολούνται με την μεταφορά επιβατών και κυρίως με λεωφορεία.

Τέλος στο κάτω δεξιά τεταρτημόριο συναντάμε την Α.Σ.Ι.Φ.Α. και τον Ελληνικό Συνεταιρισμό οι οποίοι έχουν ιδρυθεί το 2008 και 2009 αντίστοιχα και προσφέρουν ασφαλιστικές υπηρεσίες στους πελάτες τους.

ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 2.4



Ο κλάδος για τον οποίο θα πραγματοποιηθεί το υπόδειγμα του Porter είναι αυτός των επιχειρήσεων ιδιωτικής ασφάλισης και ιδιαίτερα θα ασχοληθούμε με τη στρατηγική ομάδα των Δευτεροβάθμιων Αλληλασφαλιστικών Συνεταιρισμών που έχουν ιδρυθεί πριν το 2000 (Βορείου Ελλάδος, ΠΑΣΙΑ, ΠΑΣΙΑΛ).

Επιλέχθηκαν αυτές οι δύο μεταβλητές προκειμένου να γίνει η σύγκριση τριών παρόμοιων συνεταιρισμών που προσφέρουν δευτεροβάθμια κάλυψη στα μέλη τους. Τα οχήματα που αντασφαλίζουν και οι τρεις συνεταιρισμοί είναι κατά κύριο λόγο λεωφορεία είτε αστικά είτε υπεραστικά και τουριστικά τα οποία υπάγονται σε κάποιον άλλο πρωτοβάθμιο συνεταιρισμό που είναι μέλος τους.

Όπως έχουμε αναφέρει οι αλληλασφαλιστικοί συνεταιρισμοί έχουν δημιουργηθεί προκειμένου να καλύπτουν (αντ)ασφαλιστικά τα ίδια τους τα μέλη σε μεγάλα ατυχήματα που μπορεί να προκύψουν. Δηλαδή ο κάθε πρωτοβάθμιος συνεταιρισμός, βάση του καταστατικού που το διέπει, καλύπτει ως ένα ποσό τις σωματικές βλάβες και υλικές ζημιές που μπορούν να προκύψουν. Από αυτό το σημείο και έπειτα την κάλυψη των παθόντων την αναλαμβάνουν οι Δευτεροβάθμιοι Συνεταιρισμοί. Ο λόγος ύπαρξής τους είναι ουσιαστικά να καλύψουν ασφαλιστικά τα μέλη τους, μετά από ένα πολυδάπανο ατύχημα που μπορεί να τους συμβεί προκειμένου να διασφαλίσουν την εύρυθμη λειτουργία των πρωτοβάθμιων συνεταιρισμών.

Όσο αφορά το υπόδειγμα του Porter θα αναλύσουμε τους 5 παράγοντες ανταγωνισμού που είναι, η απειλή από νεοεισερχόμενους και υποκατάστατα προϊόντα, η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών και των αγοραστών και ο ανταγωνισμός μεταξύ των υφιστάμενων επιχειρήσεων.

Η απειλή από νεοεισερχόμενους για τη συγκεκριμένη στρατηγική ομάδα είναι χαμηλή. Αυτό συμβαίνει γιατί δεν υπάρχει κενό κομμάτι στην αγορά που μπορεί να το καλύψει κάποιος νέος συνεταιρισμός. Ωστόσο πολλές φορές έχει παρατηρηθεί, στο χώρο των συνεταιρισμών να πραγματοποιείται διάσπαση των μελών του. Πιο συγκεκριμένα, συνήθως μέλη ενός πανελλαδικού συνεταιρισμού επιλέγουν να ανεξαρτητοποιηθούν και τις περισσότερες φορές διασπώνται σε μικρότερες γεωγραφικές συνήθως ομάδες. Ένα πλεονέκτημα αυτών των μελών που επιλέγουν να ιδρύσουν δικό τους συνεταιρισμό, είναι πως συνήθως αυτοί είναι οι οικονομικά ισχυρότεροι έναντι των υπολοίπων. Επιλέγουν αυτή την ενέργεια καθώς θεωρούν πως δεν τους συμφέρει η συνεταιριστική φιλοσοφία, δηλαδή οι οικονομικά ισχυρότεροι να βοηθούν τους οικονομικά ασθενέστερους. Επομένως τις οικονομίες κλίμακας μπορούν να τις εκμεταλλευτούν καλύτερα αυτοί οι συνεταιρισμοί που κατέχουν στην ιδιοκτησία τους μεγάλο αριθμό οχημάτων και καλή χρηματοοικονομική κατάσταση.

Στη συγκεκριμένη περίπτωση, αυτό μοιάζει αρκετά δύσκολο καθώς υπάρχουν μεγάλα εμπόδια εισόδου. Για να μπορέσει ένας πρωτοβάθμιος ή κάποιος νέος συνεταιρισμός να παρέχει ανασφαλιστική κάλυψη θα πρέπει να έχει κεφάλαια ύψους τριών εκατομμυρίων επτακοσίων χιλιάδων ευρώ, το οποίο είναι το ελάχιστο κεφάλαιο που θέτει η Τράπεζα της Ελλάδος για να μπορεί να λειτουργεί μία ανασφαλιστική εταιρεία. Επίσης απαιτείται μία χρονοβόρα διαδικασία αιτήσεων και ελέγχων από την Τράπεζα της Ελλάδος προκειμένου ένας νέος συνεταιρισμός να λάβει αδειοδότηση. Επιπρόσθετα, όπως έχουμε αναφέρει δεν υπάρχει μεγάλη διαφοροποίηση σε αυτό τον κλάδο, γεγονός που σηματοδοτεί πως είναι δύσκολο να εισέλθει νέος συνεταιρισμός.

Παράλληλα όμως ο κλάδος δέχεται και απειλές από υποκατάστατα. Ως απειλή από υποκατάστατα μπορούν να θεωρηθούν οι πρωτοβάθμιοι αλληλασφαλιστικοί συνεταιρισμοί αν αποφασίσουν να παρέχουν πλήρη κάλυψη στα ασφαλιζόμενα οχήματά τους. Δηλαδή να μην έχουν κάποια ανασφάλιση από τους μεγαλύτερους συνεταιρισμούς που υπάγονται και να καλύπτουν όλο το χρηματικό ποσό που θα απαιτηθεί ως αποζημίωση σε ένα ατύχημα τόσο για σωματικές όσο και για υλικές βλάβες. Επειδή όμως εξηγήσαμε προηγουμένως πως αυτό είναι αρκετά δύσκολο να συμβεί, ο κλάδος αυτός έχει πολύ μικρή απειλή από υποκατάστατα.

Ο ανταγωνισμός μεταξύ των αλληλασφαλιστικών συνεταιρισμών φαίνεται πως δεν είναι αρκετά μεγάλος. Γεγονός που αποδεικνύεται και από το μικρό αριθμό των συνεταιρισμών που βρίσκονται στον κλάδο. Αυτό συμβαίνει καθώς ο κάθε αλληλασφαλιστικός συνεταιρισμός που έχει δημιουργηθεί απευθύνεται σε ένα συγκεκριμένο τμήμα της αγοράς. Ιδρύθηκε δηλαδή για να καλύψει τις ασφαλιστικές ανάγκες μίας συγκεκριμένης επαγγελματικής ομάδας (π.χ. μόνο τα υπεραστικά λεωφορεία ή μόνο τα αστικά λεωφορεία). Βεβαίως γίνεται αντιληπτό πως για να έχουν καταφέρει οι συνεταιρισμοί να λειτουργούν μέχρι σήμερα χωρίς συγκρούσεις έχει υιοθετηθεί ένα fair play μεταξύ αυτών παρόλο που υπάρχει χαμηλός βαθμός διαφοροποίησης των ασφαλιστικών υπηρεσιών που προσφέρουν οι συγκεκριμένοι συνεταιρισμοί.

Επίσης ο ρυθμός ανάπτυξης της συγκεκριμένης ομάδας είναι αρκετά μικρός, καθώς απευθύνεται κατά κύριο λόγο σε λεωφορεία μόνο. Ένας σημαντικός αποθαρρυντικός λόγος για κάποιον που επιθυμεί να εισέλθει στη συγκεκριμένη στρατηγική ομάδα είναι και οι υψηλές απαιτήσεις σε κεφάλαια για κάποιον συνεταιρισμό που επιθυμεί να παρέχει αντασφάλιση στα μέλη του. Επιπρόσθετα υπάρχουν και υψηλά εμπόδια εξόδου. Αυτό συμβαίνει γιατί ο κάθε συνεταιρισμός έχει ασφαλισμένα κάποια μέλη και μάλιστα μέλη που ασκούν επιχειρηματική δραστηριότητα. Αυτό σημαίνει πως, αν για κάποιο λόγο ο δευτεροβάθμιος συνεταιρισμός επιλέξει ή του επιβληθεί να διακόψει τη λειτουργία του, αυτό θα έχει άμεσο αντίκτυπο σε πολλούς επαγγελματίες οι οποίοι θα εκτεθούν από πλευράς ασφάλισης και θα βρεθούν να διαχειριστούν άμεσα μία δυσμενή κατάσταση, καθώς δεν θα μπορούν να κυκλοφορούν και κατά επέκταση να αντλούν έσοδα από τα οχήματά τους αν αυτά δεν είναι (αντ)ασφαλισμένα.

Η διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών είναι ιδιαίτερα υψηλή. Αυτό προκύπτει από το γεγονός, πως τα μέλη των δευτεροβάθμιων συνεταιρισμών είναι οι πρωτοβάθμιοι συνεταιρισμοί που είναι ταυτόχρονα και μέτοχοι αυτών. Επομένως ως μέτοχοι έχουν μεγάλη άσκηση επιρροής καθώς έχουν καταβάλλει δικά τους κεφάλαια για τη δημιουργία των δευτεροβαθμίων συνεταιρισμών. Επίσης υπάρχει χαμηλό κόστος μετακίνησης καθώς η αντίστοιχη υπηρεσία μπορεί να προσφερθεί και από άλλο συνεταιρισμό καθώς όλοι προσφέρουν παρόμοιες υπηρεσίες. Όλα αυτά σε συνδυασμό με τη συγκέντρωση των αγοραστών έχουν ως αποτέλεσμα να είναι υψηλή η διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών, παρόλο που δεν είναι εύκολη η ολοκλήρωση προς τα πίσω και η πληροφόρηση μέσω του διαδικτύου δεν έχει κάποιο αντίκτυπο στη μεταξύ σχέση των πρωτοβάθμιων με τους δευτεροβάθμιους συνεταιρισμούς.



Τέλος, παρουσιάζεται μεγάλη διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών. Όπως οι πρωτοβάθμιοι έτσι και οι δευτεροβάθμιοι έχουν την ανάγκη να ανασφαλίζονται για να μπορούν να ανταπεξέλθουν σε ένα καταστροφικό ατύχημα. Επειδή δεν υπάρχουν στην Ελλάδα ανασφαλιστές για τους δευτεροβάθμιους συνεταιρισμούς, αναγκάζονται να αναζητήσουν τέτοιες υπηρεσίες από εταιρείες του εξωτερικού ανά τον κόσμο. Επειδή η χώρα μας δεν διαθέτει τους μεγαλύτερους στόλους λεωφορείων στον κόσμο, αυτό σημαίνει πως δεν μπορεί να ασκήσει μεγάλη διαπραγματευτική δύναμη προκειμένου να επιτύχει καλύτερες τιμές. Για αυτό τον λόγο επειδή δεν υπάρχει κάποιο άλλο υποκατάστατο και οι Έλληνες πελάτες των ανασφαλιστών δεν έχουν τόσο μεγάλο στόλο, δεν υπάρχει περιθώριο για διαπραγματευτική δύναμη παρόλο που η υπηρεσία των προμηθευτών δεν είναι αρκετά διαφοροποιημένη. Επίσης σε ότι αφορά τους προμηθευτές του κλάδου δεν υπάρχει μεγάλη συγκέντρωση αλλά και δεν υπάρχει υψηλό κόστος μετακίνησης.

## **ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ 2<sup>ΟΥ</sup> ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ**

1. <https://www.bankofgreece.gr/Pages/el/deia/PrivateInsuranceFirms.aspx>
2. <http://www.pas-ial.gr/>
3. <http://pasia.gr/>
4. <http://2alsyn.gr/el/home/>
5. <https://www.bankofgreece.gr/Pages/el/deia/default.aspx>
6. <https://www.bankofgreece.gr/Pages/el/deia/PrivateInsuranceFirms.aspx>
7. Porter M. 'Competitive Strategy' Free Press, 1980

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3

### ΠΑΝΕΛΛΑΔΙΚΟΣ ΑΛΛΗΛΑΣΦΑΛΙΣΤΙΚΟΣ ΣΥΝΕΤΑΙΡΙΣΜΟΣ ΙΔΙΟΚΤΗΤΩΝ ΑΣΤΙΚΩΝ ΛΕΩΦΟΡΕΙΩΝ & ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΩΝ ΑΤΥΤΟΚΙΝΗΤΩΝ.

#### 3.1 ΙΣΤΟΡΙΚΗ ΑΝΑΔΡΟΜΗ

Ο Πανελλαδικός Αλληλασφαλιστικός Συνεταιρισμός Ιδιοκτητών Αστικών Λεωφορείων & Επαγγελματικών Αυτοκινήτων (Π.Α.Σ.Ι.Α.Λ.), ιδρύθηκε μετά από πρωτοβουλία της Πανελλαδικής Ομοσπονδίας Αστικών Συγκοινωνιών (Π.Ο.Α.Σ.). Η Π.Ο.Α.Σ. ιδρύθηκε το 1939 και από τότε μέχρι σήμερα εκπροσωπεί όλα τα Αστικά Κ.Τ.Ε.Λ. ανά την Ελλάδα και ενεργεί προς όφελος τους. Μέλη της Π.Ο.Α.Σ. είναι όλα τα Αστικά Κ.Τ.Ε.Λ. της Ελλάδας και επομένως η διοίκηση της απαρτίζεται από εκπροσώπους των μελών της. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα να υπάρχει πλήρη εικόνα των προβλημάτων που αντιμετωπίζει ο κλάδος και τις ανάγκες τις οποίες έχει. Για τους ιδιοκτήτες των αστικών λεωφορείων που αποτελούν τη μετοχική σύνθεση των εκάστοτε Αστικών Κ.Τ.Ε.Λ. αποτελεί διακαής πόθος η μείωση των λειτουργικών εξόδων. Το σημαντικότερο λειτουργικό κόστος για τις εταιρείες που εκτελούν αστικές συγκοινωνίες επιβατών είναι τα καύσιμα, η συντήρηση του λεωφορείου, το εργατικό κόστος και τέλος η ασφάλιση του λεωφορείου.

Για αυτό το λόγο κάθε Αστικό Κ.Τ.Ε.Λ. υπάγεται σε κάποιον αλληλασφαλιστικό συνεταιρισμό. Στις περισσότερες των περιπτώσεων κάθε Αστικό Κ.Τ.Ε.Λ. έχει ιδρύσει το δικό του αλληλασφαλιστικό συνεταιρισμό. Υπάρχουν και Αστικά Κ.Τ.Ε.Λ. όμως τα οποία αδυνατούσαν να ιδρύσουν δικούς τους συνεταιρισμό και έτσι συγκεντρώθηκαν όλοι αυτοί μαζί σε ένα συνεταιρισμό. Με αυτό τον τρόπο οι μέτοχοι των Αστικών Κ.Τ.Ε.Λ. πληρώνουν λιγότερα ασφάλιστρα σε σχέση με τις τιμές που επικρατούν στην αγορά καθώς μέσω των αλληλασφαλιστικών συνεταιρισμών που έχουν ιδρύσει οι ίδιοι, έχουν το προνόμιο της αυτασφάλισης. Καθώς οι ίδιοι άνθρωποι που είναι μέτοχοι στο εκάστοτε Αστικό Κ.Τ.Ε.Λ. είναι και μέτοχοι στον αντίστοιχο αλληλασφαλιστικό συνεταιρισμό δεν αποσκοπούν σε κέρδη του συνεταιρισμού. Το κέρδος τους προκύπτει από τη χαμηλή τιμή που καλούνται να πληρώσουν για τα ασφάλιστρα του λεωφορείου τους. Οι εν λόγω συνεταιρισμοί παρέχουν καλύψεις αστικής ευθύνης για υλικές ζημιές και σωματικές

βλάβες. Όπως γίνεται αντιληπτό όμως δεν μπορούν να είναι σε θέση να καλύψουν ένα αρκετά σοβαρό ατύχημα με μεγάλες υλικές ζημιές ή και σωματικές βλάβες. Για αυτό από την έναρξη τους μέχρι και τώρα υπήρχε η ανάγκη να αντασφαλίζονται σε άλλες εταιρείες. Η Π.Ο.Α.Σ. προκειμένου να μειώσει το κόστος αντασφάλισης που πλήρωναν τα μέλη της αποφάσισε το 1996 να ιδρύσει τον Π.Α.Σ.Ι.Α.Λ..

### **3.2 Παρουσίαση του Π.Α.Σ.Ι.Α.Λ.**

Ο Πανελλαδικός Αλληλασφαλιστικός Συνεταιρισμός Ιδιοκτητών Αστικών Λεωφορείων & Επαγγελματικών Αυτοκινήτων Συνεταιρισμός Περιορισμένης Ευθύνης (Π.Α.Σ.Ι.Α.Λ. & Ε.Α. ΣΥΝ.ΠΕ.) είναι ένας δευτεροβάθμιος αλληλασφαλιστικός συνεταιρισμός ο οποίος δημιουργήθηκε για να παρέχει τις αντασφαλιστικές του υπηρεσίες στους πρωτοβάθμιους αλληλασφαλιστικούς συνεταιρισμούς που ανήκουν στα Αστικά Κ.Τ.Ε.Λ. ανά την Ελλάδα.

Η έδρα του Π.Α.Σ.Ι.Α.Λ. βρίσκεται στην Αθήνα και εξυπηρετεί κεντρικά όλα τα μέλη του. Μέλη και μέτοχοι του Π.Α.Σ.Ι.Α.Λ. είναι οι πρωτοβάθμιοι αλληλασφαλιστικοί συνεταιρισμοί των Αστικών Κ.Τ.Ε.Λ.. Οι πρωτοβάθμιοι αλληλασφαλιστικοί συνεταιρισμοί παρέχουν απευθείας ασφάλιση στα μέλη τους και το κομμάτι της αντασφάλισης το αναλαμβάνει ο Π.Α.Σ.Ι.Α.Λ.. Ο κάθε πρωτοβάθμιος συνεταιρισμός που επιθυμεί συμμετέχει στη μετοχική σύνθεση του Π.Α.Σ.Ι.Α.Λ. καταβάλλει σαν εισφερόμενο κεφάλαιο 10.000€ ανά λεωφορείο και με αυτό τον τρόπο γίνεται μέλος του συνεταιρισμού.

Οι ασφαλιστικές καλύψεις που προσφέρει ο Π.Α.Σ.Ι.Α.Λ. είναι αυτές της αστικής ευθύνης για υλικές ζημιές και σωματικές βλάβες. Βάσει του καταστατικού του Π.Α.Σ.Ι.Α.Λ. που διέπει τη λειτουργία του, αλλά και τη σχέση με τους πρωτοβάθμιους αλληλασφαλιστικούς συνεταιρισμούς, οι πρωτοβάθμιοι συνεταιρισμοί καλούνται να καλύψουν αποζημιώσεις ατυχημάτων έως τις 15.000€ για υλικές ζημιές και έως 30.000€ για σωματικές βλάβες ανά ατύχημα. Αν υπάρχει ατύχημα, η αποζημίωση του οποίου ξεπερνά αυτά τα όρια, τότε καλείται ο Π.Α.Σ.Ι.Α.Λ. να αποζημιώσει τον παθόντα.

Για παράδειγμα αν έχουμε κάποιο ατύχημα για το οποίο έχουν προκληθεί υλικές ζημιές 50.000€ και σωματικές βλάβες 100.000€ τότε, ο πρωτοβάθμιος συνεταιρισμός στον οποίο υπάγεται το λεωφορείο που προξένησε το ατύχημα θα πληρώσει 15.000€

για υλικές ζημιές και 30.000€ για σωματικές βλάβες. Την υπόλοιπη αποζημίωση θα την καλύψει ο Π.Α.Σ.Ι.Α.Λ. καταβάλλοντας 35.000€ για υλικές ζημιές και 70.000€ για σωματικές βλάβες. Ο Π.Α.Σ.Ι.Α.Λ. παρέχει υπηρεσίες δευτεροβάθμιας κάλυψης έως τις 850.000€. Από το ποσό αυτό και ως τα 50 εκατομμύρια ευρώ ο Π.Α.Σ.Ι.Α.Λ. αντασφαλίζεται με τη σειρά του σε αντασφαλιστή του εξωτερικού.

Προς το παρόν οι καλύψεις που προσφέρει ο συνεταιρισμός είναι αυτές των υλικών ζημιών και των σωματικών βλαβών. Ωστόσο έως τις αρχές του 2020, ο Π.Α.Σ.Ι.Α.Λ. αναμένεται να παρέχει στα μέλη του πρόσθετες ασφαλιστικές καλύψεις, όπως μεταξύ άλλων αποζημίωση από ολική ή μερική πυρκαγιά οχήματος, θραύση κρυστάλλων και άλλα.

Η διοίκηση του Π.Α.Σ.Ι.Α.Λ. κατάλαβε από νωρίς ότι χρειάζεται και κάποια πρόσθετα έσοδα από άλλες δραστηριότητες πέρα της (αντ)ασφάλισης. Για αυτό το λόγο τα κεφάλαια τα οποία έχουν καταβάλλει οι πρωτοβάθμιοι στον Π.Α.Σ.Ι.Α.Λ και αυτά που προκύπτουν από κάθε χρήση, επενδύονται. Τα χρήματα αυτά που επενδύονται καταλήγουν σε διάφορα επενδυτικά προϊόντα προκειμένου να υπάρχει καλύτερη διασπορά χαρτοφυλακίου και να μην εκτίθενται σε υψηλό κίνδυνο. Ο Π.Α.Σ.Ι.Α.Λ. επίσης έχει προχωρήσει και στην ίδρυση μίας μονοπρόσωπης ανώνυμης εταιρείας με την επωνυμία ΠΑΣΙΑΛΕΑ ΣΥΜΜΕΤΟΧΩΝ, η οποία έχει μοναδικό σκοπό την επένδυση κεφαλαίων. Καθώς αποτελεί διαφορετική οντότητα υπάρχει η δυνατότητα να επενδύονται τα χρήματα και σε εναλλακτικές μορφές επένδυσης. Για παράδειγμα μία από τις τελευταίες επενδύσεις της ήταν στον κλάδο της ενέργειας, που αφορούσε την εγκατάσταση φωτοβολταϊκών πάρκων.

Μία από τις σημαντικότερες ενέργειες του Π.Α.Σ.Ι.Α.Λ. που έγινε και αυτή με γνώμονα το συμφέρον των μελών της, αποτελεί η ίδρυση του Ταμείου Επαγγελματικής Ασφάλισης (Τ.Ε.Α.) Αστικών Συγκοινωνιών ΠΑΣΙΑΛ & ΕΑ ΣΥΝ.ΠΕ. στα τέλη του 2017. Το Τ.Ε.Α. είναι ένα συνταξιοδοτικό πρόγραμμα συμπληρωματικής ασφάλισης με εφάπαξ παροχή. Δικαίωμα συμμετοχής έχουν βάσει καταστατικού όσοι εργάζονται ή είναι μέτοχοι ή έχουν σχέση με κάποιο Αστικό Κ.Τ.Ε.Λ. ή πρωτοβάθμιο αλληλασφαλιστικό συνεταιρισμό. Τα μέλη που συμμετέχουν στο Τ.Ε.Α. έχουν τη δυνατότητα να αποταμιεύουν προαιρετικά τα χρήματα τα οποία διαθέτουν ανά μήνα, τρίμηνο ή εφάπαξ μία φορά το χρόνο. Η ανώτατη μηνιαία εισφορά είναι τα 1.000€ και εφάπαξ μία φορά το χρόνο υπάρχει η δυνατότητα εισφοράς έως 20.000€. Αυτό σημαίνει πως το συνολικό ποσό που μπορούν να αποταμιεύσουν τα μέλη είναι μέχρι 32.000€ το χρόνο.

Τα οφέλη του Τ.Ε.Α. είναι πρώτον η αποταμίευση που κάνουν τα μέλη και δεύτερον και σημαντικότερο είναι πως η εισφορά των μελών θεωρείται δαπάνη και

εκπίπτει από το φορολογητέο εισόδημα. Αν κάποιος για παράδειγμα καταβάλει 10.000€ σε μία χρονιά και έχει συντελεστή φορολογίας 29%, τότε στη φορολογική του δήλωση θα έχει μία φορολογική ελάφρυνση ύψους 2.900€. Η ωφέλεια του, όπως καταλαβαίνουμε είναι πάνω από 30% γιατί η εισφορά θεωρείται δαπάνη και έχει ως αποτέλεσμα να μειώνεται το φορολογητέο εισόδημα και κατά επέκταση μειώνονται και οι εισφορές για τον Ε.Φ.Κ.Α.. Επιπρόσθετα οι εισφορές των μελών επενδύονται σύμφωνα με ένα συντηρητικό προφίλ επένδυσης προκειμένου να είναι περιορισμένος ο κίνδυνος αρνητικής απόδοσης από τις επενδύσεις και τα μέλη να έχουν μία επιπλέον απόδοση από τα κεφάλαια τα οποία έχουν αποταμιεύσει στο Τ.Ε.Α.. Τα μέλη τα οποία αποταμιεύουν στο Τ.Ε.Α. έχουν το δικαίωμα να λάβουν το ποσό που έχουν καταβάλει εφάπαξ αφού συμπληρώσουν το 55<sup>ο</sup> έτος της ηλικίας τους και ως ότου συνταξιοδοτηθούν.

Το καλοκαίρι του 2018 ο Π.Α.Σ.Ι.Α.Λ. προχώρησε στην ίδρυση ακόμα μίας εταιρείας με την επωνυμία Π.Α.Σ.Ι.Α.Λ. CONSULTING, η οποία είναι μία εταιρεία παροχής συμβουλευτικών υπηρεσιών. Ο κύριος λόγος ίδρυσής της είναι η παροχή συμβουλευτικών υπηρεσιών για τη συμμόρφωση των Αστικών Κ.Τ.Ε.Λ. και των πρωτοβαθμίων αλληλασφαλιστικών συνεταιρισμών με τον Ευρωπαϊκό Κανονισμό 2016/679 που αφορά τα προσωπικά δεδομένα. Η ίδρυση αυτής της εταιρείας στηρίχτηκε στην ίδια φιλοσοφία της διοίκησης, σχετικά με τη μείωση του κόστους που θα καλούνταν να πληρώσουν τα μέλη της. Αφού ήταν υποχρεωτικό όλες οι εταιρείες που επεξεργάζονται προσωπικά δεδομένα να συμμορφωθούν με τον κανονισμό έτσι ιδρύθηκε η Π.Α.Σ.Ι.Α.Λ. Consulting προκειμένου να παρέχει της υπηρεσίες της σε χαμηλότερη τιμή από αυτές που ζητούσαν παρόμοιες εταιρείες για τη συμμόρφωση με το GDPR.

### **3.3 Η ΔΙΟΙΚΗΣΗ & ΒΑΣΙΚΕΣ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΕΣ**

Ο Π.Α.Σ.Ι.Α.Λ. όπως αναφέρθηκε έχει ως μετόχους, τους πρωτοβάθμιους αλληλασφαλιστικούς συνεταιρισμούς. Οι εκπρόσωποι αυτών έχουν το δικαίωμα να θέσουν υποψηφιότητα για το διοικητικό συμβούλιο του συνεταιρισμού. Κατά τη ψηφοφορίας ο κάθε εκπρόσωπος του εκάστοτε πρωτοβαθμίου ψηφίζει αναλόγως με το πόσα λεωφορεία εκπροσωπεί ο συνεταιρισμός του. Δηλαδή η ψήφος ενός εκπροσώπου πρωτοβαθμίου συνεταιρισμού που έχει 50 λεωφορεία, μετράει για 50 'σταυρούς'. Από

τη διαδικασία της ψηφοφορίας προκύπτει το πενταμελές συμβούλιο με δύο αναπληρωματικά μέλη και τρία μέλη για το εποπτικό συμβούλιο με ένα αναπληρωματικό μέλος. Το εποπτικό συμβούλιο πλαισιώνεται και από έναν ορκωτό ελεγκτή. Οι εκλογές πραγματοποιούνται κάθε 4 χρόνια και το παλιό διοικητικό συμβούλιο διατηρεί το δικαίωμα να είναι εκ νέου, υποψήφιο.

Το διοικητικό συμβούλιο πλαισιώνεται και από 4 ανθρώπους οι οποίοι καλύπτουν τις λειτουργίες που κάθε ασφαλιστική εταιρεία είναι υποχρεωμένη να έχει. Η πρώτη αφορά την αναλογιστική λειτουργία. Ο αναλογιστής καλείται να κάνει διάφορες προσομοιώσεις, όπως για παράδειγμα stress tests και να τρέξει ορισμένα μοντέλα καθώς και να εξάγει δείκτες όπως για παράδειγμα το δείκτη φερεγγυότητας, προκειμένου όλα αυτά να χρησιμοποιηθούν για τα reports τα οποία στέλνονται στην Τράπεζα της Ελλάδος. Η τράπεζα της Ελλάδος είναι αυτή που εποπτεύει τη σωστή λειτουργία των ασφαλιστικών επιχειρήσεων. Η δεύτερη λειτουργία αφορά τη κανονιστική συμμόρφωση. Ο ρόλος του υπευθύνου της κανονιστικής συμμόρφωσης είναι να διασφαλίζει ότι ο συνεταιρισμός λειτουργεί σύμφωνα με τους ισχύοντες νόμους και κανονισμούς που αφορούν τις ασφαλιστικές εταιρείες.

Η τρίτη λειτουργία αφορά τη διαχείριση κινδύνου η οποία πραγματοποιείται κάθε τρίμηνο και συντάσσεται μία σχετική αναφορά για τους κινδύνους που υπάρχουν για τη λειτουργία του συνεταιρισμού. Βάσει προγράμματος κάποιοι κίνδυνοι που είναι άκρως σημαντικοί για τη βιωσιμότητα και τη σωστή λειτουργία του συνεταιρισμού εξετάζονται κάθε τρίμηνο και κάποιοι άλλοι με πιο αραιή περιοδικότητα. Μέσω αυτής της διαδικασίας εξετάζεται όλο το φάσμα του συνεταιρισμού και λαμβάνονται υπόψη όλοι οι κίνδυνοι. Αν μετά τη λειτουργία της διαχείρισης κινδύνου κάποιος κίνδυνος είναι εκτός των αποδεκτών ορίων τότε ενημερώνεται το Δ.Σ. προκειμένου να ληφθούν οι απαραίτητες αποφάσεις για την αντιμετώπιση του κινδύνου.

Η τέταρτη λειτουργία αφορά τον εσωτερικό έλεγχο. Ο εσωτερικός έλεγχος συμβάλλει στη βελτίωση της διαχείρισης κινδύνου καθώς και στο τρόπο διοίκησης του συνεταιρισμού. Κατά τον εσωτερικό έλεγχο διενεργείται όπως προδίδει και ο όρος, έλεγχος σε όλες τις εσωτερικές λειτουργίες και δραστηριότητες του συνεταιρισμού. Πραγματοποιείται ανά εξάμηνο και γίνονται έλεγχοι σε όλα τα πεπραγμένα εντός του συγκεκριμένου χρονικού διαστήματος. Έλεγχος μπορεί να γίνει στις νέες συμβάσεις, αλλά και σε αυτές που ανανεώθηκαν, στα τιμολόγια και τα παραστατικά πληρωμών, καθώς και στα extrait των τραπεζών προκειμένου να γίνει έλεγχος αν τα ποσά των συμβάσεων, αλλά και των τιμολογίων συμφωνούν με τις ταμειακές συναλλαγές. Έλεγχος επίσης γίνεται και στις ασφαλιστικές καλύψεις και τα οχήματα στα οποία τις παρέχει ο

συνεταιρισμός προκειμένου να διαπιστωθεί αν τις δικαιούνται. Επιπρόσθετα όπως είναι φυσικό, από έλεγχο περνάνε και οι αποζημιώσεις που έχει πληρώσει ο συνεταιρισμός. Όπως γίνεται αντιληπτό οι τέσσερις αυτές λειτουργίες υπάρχουν προκειμένου να διασφαλίζεται η σωστή λειτουργία και η βιωσιμότητα του συνεταιρισμού.

### 3.4 ΑΠΟΣΤΟΛΗ

Η αποστολή μίας επιχείρησης είναι ο λόγος ύπαρξής της (Thomas L, Wheelen, J. David Hunger, Alan N. Hoffman, Charles E. Bamford,2018). Είναι ο λόγος που ενέπνευσε κάποιους ανθρώπους να κάνουν ένα νέο εγχείρημα καθώς αποσκοπούσαν σε ένα αποτέλεσμα που δεν μπορούσαν ως τότε να επιτύχουν. Στην περίπτωση του Π.Α.Σ.Ι.Α.Λ. ως αποστολή ορίζεται η παροχή ασφαλιστικών υπηρεσιών προς τα μέλη του, σε τιμές κατώτερες από αυτές που προσφέρουν οι άλλες ασφαλιστικές εταιρείες, προκειμένου να αυξάνεται η ωφέλεια των μελών του.

### 3.5 ΣΤΟΧΟΣ

Ο στόχος μίας εταιρείας αναφέρεται σε αυτό που θέλει να πετύχει μία επιχείρηση, το οποίο είναι το τελικό αποτέλεσμα μιας σχεδιασμένης δραστηριότητας (Thomas L, Wheelen, J. David Hunger, Alan N. Hoffman, Charles E. Bamford,2018). Στόχος του Π.Α.Σ.Ι.Α.Λ. είναι να προσφέρει στα μέλη του όλο και περισσότερες ασφαλιστικές καλύψεις με το ελάχιστο δυνατόν κόστος. Μέχρι το 2018 οι ασφαλιστικές υπηρεσίες που προσφέρει ο Π.Α.Σ.Ι.Α.Λ. είναι αυτές των υλικών ζημιών και των σωματικών βλαβών που μπορεί να προκύψουν από κάποιο ατύχημα. Το 2020 αναμένεται να παρέχει στα μέλη του και πρόσθετες ασφαλιστικές καλύψεις, όπως μεταξύ άλλων αποζημίωση από ολική ή μερική πυρκαγιά οχήματος και θραύση κρυστάλλων.



### 3.6 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ

Η στρατηγική μίας επιχείρησης αποτελεί μία ολοκληρωμένη προσέγγιση που δηλώνει πως η επιχείρηση θα πετύχει την αποστολή και τους σκοπούς της. (*Johnson et al.*, 2014). Ο Π.Α.Σ.Ι.Α.Λ. σε επίπεδο επιχειρηματικής στρατηγικής έχει επιλέξει τη στρατηγική ηγεσίας κόστους. Η στρατηγική αυτή προέκυψε από την αποστολή και τους στόχους οι οποίοι τέθηκαν από την ίδρυση κιάλας του συνεταιρισμού. Έχει επιλέξει αυτή τη στρατηγική καθώς επιθυμεί να προσφέρει στους μετόχους-μέλη της δευτεροβάθμια κάλυψη με το χαμηλότερο κόστος προκειμένου να αυξάνεται η ωφέλειά τους αλλά να μην τίθενται σε κίνδυνο και τα συμφέροντα του συνεταιρισμού.

### 3.7 ΠΟΛΙΤΙΚΗ

Η πολιτική μίας επιχείρησης είναι οι κατευθυντήριες γραμμές για τη λήψη αποφάσεων που συνδέουν τη διαμόρφωση με την υλοποίηση της στρατηγικής (Thomas L, Wheelen, J. David Hunger, Alan N. Hoffman, Charles E. Bamford,2018). Η πολιτική του Π.Α.Σ.Ι.Α.Λ. είναι το ανθρώπινο δυναμικό που στελεχώνει το συνεταιρισμό να λειτουργεί προς όφελος των μελών-μετόχων της και να είναι σε θέση να τους εξυπηρετεί σε οποιαδήποτε στιγμή και αν τους χρειαστούν. Επίσης να επιλέγονται οι κατά το δυνατόν καλύτερες συνεργασίες με τους εξωτερικού συνεργάτες, με αμοιβές τέτοιες προκειμένου να είναι δυνατόν να παραμένουν σε χαμηλά επίπεδα τα κόστη του συνεταιρισμού. Τέλος να επενδύονται τα κεφάλαια που έχουν εισφέρει οι μέτοχοι στο συνεταιρισμό με τέτοιο τρόπο έτσι ώστε να μειώνεται κατά το δυνατόν το επενδυτικό ρίσκο και να επιτυγχάνονται ικανοποιητικές αποδόσεις.

### 3.8 ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑ

Ανταγωνιστικό πλεονέκτημα είναι η ικανότητα μίας επιχείρησης να δημιουργεί μεγαλύτερη αξία στους πελάτες της από ότι οι ανταγωνιστές της. Αυτό μπορεί να επιτευχθεί με δύο τρόπους. Ο πρώτος είναι να προσφέρει η επιχείρηση ένα προϊόν ή μία

υπηρεσία στους πελάτες της, το οποίο είναι διαφοροποιημένο από αυτά που υπάρχουν στην αγορά και ο δεύτερος τρόπος είναι να προσφέρει ένα προϊόν ή μία υπηρεσία στους πελάτες της σε καλύτερη τιμή σε σχέση με τους ανταγωνιστές της (Porter, 1985). Η διαδικασία όμως για την επίτευξη του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος δεν είναι ένας αγώνας τετρακοσίων μέτρων αλλά ένας μαραθώνιος. Για να επιτύχει μία επιχείρηση το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα το οποίο αναζητά θα πρέπει να προβεί σε μία σειρά από ενέργειες. Αρχικά θα πρέπει να μελετήσει με προσοχή το εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον της προκειμένου να κατανοήσει τις δυνάμεις και τις ευκαιρίες της καθώς και τις αδυναμίες της και τις απειλές της. Στη συνέχεια θα πρέπει να διαμορφώσει μία στρατηγική η οποία της ταιριάζει και να προχωρήσει στην υλοποίηση αυτής προκειμένου να οδηγηθεί τελικά στο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα το οποίο αποζητά.

Όταν μία εταιρεία καταφέρει και επιτύχει πλεονέκτημα έναντι των ανταγωνιστών της, τότε οι υπόλοιποι παίκτες του κλάδου θα σπεύσουν να το αντιγράψουν. Για αυτό το λόγο, όταν μία επιχείρηση έχει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, θα πρέπει να φροντίσει να είναι μοναδικό και δύσκολο να αντιγραφτεί. Αφού το επιτύχει αυτό δεν σημαίνει πως πρέπει να επαναπαυτεί και να γευτεί τους καρπούς της επιτυχίας, αλλά αντιθέτως να συνεχίσει να δουλεύει πάνω στο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα το οποίο δημιούργησε προκειμένου να είναι διατηρήσιμο. Το σημαντικότερο στο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα είναι να είναι διατηρήσιμο για να έχει το περιθώριο και η επιχείρηση να δει τα οφέλη της προσπάθειάς της. Αν δεν είναι διατηρήσιμο και μετά από σύντομο χρονικό διάστημα μία άλλη εταιρεία το αντιγράψει, τότε αυτό θα έχει ως αποτέλεσμα να έχει δαπανήσει μόνο πόρους τους οποίους ποτέ δεν είδε να αποφέρουν μία αύξηση στα αποτελέσματά της.

Το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα του Π.Α.Σ.Ι.Α.Λ. είναι πως παρέχει ανασφαλιστικές υπηρεσίες για λεωφορεία στη χαμηλότερη τιμή της αγοράς. Ενδεικτικά αξίζει να αναφέρουμε πως τα ανασφάλιστρα του Π.Α.Σ.Ι.Α.Λ. είναι 604€, του Π.Α.Σ.Ι.Α. 1.298€ και του Βορείου Ελλάδος 868€ με ημερομηνία αναφοράς 31/12/2018. Όπως γίνεται αντιληπτό ο Π.Α.Σ.Ι.Α.Λ. έχει μία διαφορά 186€ και 251€ από τους άλλους δύο συνεταιρισμούς του κλάδου, γεγονός που σηματοδοτεί το διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα του. Για να συνεχίσει να είναι διατηρήσιμο το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, γίνονται συνεχώς επενδύσεις από τον Π.Α.Σ.Ι.Α.Λ. με στόχο να αυξηθούν τα έσοδά από επενδύσεις και έτσι να υπάρχει περιθώριο να μειωθούν τα έσοδα από ανασφαλιστήρια ή στην ίδια τιμή να προσφέρονται περισσότερες καλύψεις. Αυτό θα έχει ως αποτέλεσμα οι πρωτοβάθμιοι συνεταιρισμοί και κατά επέκταση οι μέτοχοί τους, να έχουν μεγαλύτερη ωφέλεια. Σύμφωνα με όλα αυτά προκύπτει και ένα άλλο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Ο Π.Α.Σ.Ι.Α.Λ. ιδρύθηκε και λειτουργεί προς όφελος των μελών του που είναι και μέτοχοί του. Για αυτό το λόγο κάθε ενέργεια στην οποία προχωρά έχει ως στόχο να αυξήσει την

ευημερία και την ωφέλεια των μελών του σε αντίθεση με άλλους συνεταιρισμούς και ασφαλιστικές εταιρείες που ενδιαφέρονται μόνο για τη δική τους χρηματοοικονομική κατάσταση. Με βάση αυτά τα δύο ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα που έχει δημιουργήσει, έχει καταφέρει να προσφέρει στους πελάτες της αυτό που θέλουν. Καλές τιμές και καλή εξυπηρέτηση!

## ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ 3<sup>ου</sup> ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ

1. Thomas L, Wheelen, J. David Hunger, Alan N. Hoffman, Charles E. Bamford, 'Strategic Management and Business Policy: Globalization, Innovation and Sustainability, Pearson Publishing, 15<sup>th</sup> Edition', 2018
2. Johnson M, Whittington R, Angwin D, Regner P and Scholes K, 'Exploring Strategy' Prentice Hall, 10th edition, 2014
3. Thomas L, Wheelen, J. David Hunger, Alan N. Hoffman, Charles E. Bamford, 'Strategic Management and Business Policy: Globalization, Innovation and Sustainability, Pearson Publishing, 15<sup>th</sup> Edition', 2018
4. Porter M. 'Competitive Advantage' Free Press, 1985

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4

### ΑΝΑΛΥΣΗ ΥΦΙΣΤΑΜΕΝΗΣ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗΣ ΚΑΙ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ

#### 4.1 ΑΝΑΛΥΣΗ SWOT

Η ανάλυση SWOT είναι ένα εργαλείο στη διάθεση των διοικήσεων των εταιρειών προκειμένου να κατανοήσουν τις ευκαιρίες και τις απειλές από το εξωτερικό περιβάλλον και τις δυνάμεις και αδυναμίες από το εσωτερικό περιβάλλον. Τα αρχικά της λέξης SWOT προκύπτουν από τις δυνάμεις (Strengths), τις αδυναμίες (Weaknesses), τις ευκαιρίες (Opportunities) και τις απειλές (Threats). (Johnson et, al., 2014).

Πίνακας 4.1: ΑΝΑΛΥΣΗ SWOT

S	W
<ul style="list-style-type: none"><li>• Πιστοί Πελάτες</li><li>• Μικρή Πιθανότητα Απάτης</li><li>• Χαμηλή Τιμή</li><li>• Ευελιξία Πληρωμής</li><li>• Know How</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Αντασφάλιση Μόνο</li></ul>
O	T
<ul style="list-style-type: none"><li>• Επιδότηση Αγοράς Λεωφορείων</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Δυσκολία Δημιουργίας Πρωτοβάθμιων Συνεταιρισμών</li><li>• Κανονιστικό Περιβάλλον</li><li>• Υποτίμηση Επενδύσεων</li><li>• Καταστροφικό Σενάριο</li></ul>

Μία από τις σημαντικότερες δυνάμεις του Π.Α.Σ.Ι.Α.Λ. είναι ο λόγος ύπαρξής του. Δημιουργήθηκε για να προσφέρει δευτεροβάθμια ασφάλιση στους πρωτοβάθμιους αλληλασφαλιστικούς συνεταιρισμούς των Αστικών Κ.Τ.Ε.Λ., οι οποίοι είναι και μέτοχοί του. Με αυτό τον τρόπο απέκτησε από την πρώτη μέρα κιάλας της λειτουργίας του ένα

σταθερό πελατολόγιο. Οι πελάτες του είναι οι ίδιοι οι μέτοχοι του και όπως είναι κατανοητό, αφού έχουν εισφέρει κεφάλαιο στον Π.Α.Σ.Ι.Α.Λ. είναι δύσκολο κάποιος να αποχωρήσει από το συνεταιρισμό. Να σημειωθεί πως από το 1996 που ιδρύθηκε ο Π.Α.Σ.Ι.Α.Λ. δεν έχει αποχωρήσει κανένας πρωτοβάθμιος συνεταιρισμός, παρά μόνο προστίθενται όλο και περισσότεροι. Για τον ίδιο λόγο η πιθανότητα να προκύψει ψευδή ατύχημα από δόλο είναι σχεδόν μηδενική καθώς αν γίνει κάτι τέτοιο οι πελάτες του θα είναι σαν να ζημιώνουν τον ίδιο τους τον εαυτό. Ένα επιπρόσθετο δυνατό σημείο του Π.Α.Σ.Ι.Α.Λ. είναι η χαμηλή τιμή στην οποία προσφέρει τις ανασφαλιστικές υπηρεσίες του καθώς και την ευελιξία που το διακατέχει για τον τρόπο πληρωμής. Τα ανασφαλιστήρια συμβόλαια εκδίδονται κάθε τρίμηνο και τότε εμφανίζεται η απαίτηση πληρωμής τους. Όπως έχει αναφερθεί όμως, οι πελάτες είναι πιστοί στο συνεταιρισμό και δεν υπάρχει κίνδυνος αθέτησης της υποχρέωσής τους, για αυτό το λόγο δίνεται η δυνατότητα να εξοφλήσουν το υπόλοιπο σε κάποιο άλλο τρίμηνο χωρίς όμως να περάσουν δύο τρίμηνα από τη τελευταία φορά που έχει εξοφλήσει ο συνεταιρισμός τα ανασφάλιστά του. Δύναμη για τον Π.Α.Σ.Ι.Α.Λ. αποτελεί και το γεγονός πως η διοίκηση του προέρχεται από τους ανθρώπους που είναι οι τελικοί αποδέκτες των ανασφαλιστικών υπηρεσιών. Με αυτό τον τρόπο υπάρχει καλό feedback για τις ανάγκες των ασφαλισμένων και αμεσότητα για την ικανοποίηση αυτών των αναγκών. Επίσης τα μέλη της διοίκησης έχουν το “know how” σε ότι αφορά τη διοίκηση του συνεταιρισμού, καθώς πριν αναλάβουν τα αξιώματά τους ήταν ήδη στο διοικητικό συμβούλιο των πρωτοβαθμίων συνεταιρισμών. Αυτό το γεγονός σε συνδυασμό με το ότι είναι και ταυτόχρονα οι τελικοί αποδέκτες των υπηρεσιών που προσφέρει ο συνεταιρισμός έχει μεγάλη προστιθέμενη αξία στην πορεία του συνεταιρισμού.

Ως αδυναμία του Π.Α.Σ.Ι.Α.Λ. & Ε.Α. ΣΥΝ.ΠΕ. θεωρείται το γεγονός πως παρέχει μόνο δευτεροβάθμια ασφάλιση όπως προκύπτει και από το όνομά του σε αστικά λεωφορεία και Επαγγελματικά Αυτοκίνητα (Ε.Α.) που ανήκουν σε κάποιο αλληλασφαλιστικό συνεταιρισμό των Αστικών Κ.Τ.Ε.Λ.. Με αυτό τον τρόπο στοχεύει σε ένα κομμάτι της αγοράς (niche market) ενώ θα μπορούσε να επεκταθεί και στην ασφάλιση για παράδειγμα των ιδιωτικών Ι.Χ. των μετόχων των Αστικών Κ.Τ.Ε.Λ. καθώς και στο ευρύτερο κοινό.

Ευκαιρία για τον Π.Α.Σ.Ι.Α.Λ. θα μπορούσε να θεωρηθεί το γεγονός, η κυβέρνηση ή η ευρωπαϊκή ένωση να δώσει κίνητρα στα Αστικά Κ.Τ.Ε.Λ. να αυξηθεί ο αριθμός των λεωφορείων τους, με καινούργιας τεχνολογίας και φιλικά προς το περιβάλλον. Επομένως οι επιμέρους πρωτοβάθμιοι αλληλασφαλιστικοί συνεταιρισμοί θα ασφάλιζαν περισσότερα οχήματα. Αυτό θα είχε θετικό αντίκτυπο στον Π.Α.Σ.Ι.Α.Λ. καθώς θα

παρείχε υπηρεσίες αντασφάλισης σε περισσότερα οχήματα και με αυτό τον τρόπο θα υπήρχε αύξηση στα έσοδα του από αντασφάλιση.

Όπως έχει αναφερθεί το αρμόδιο όργανο που ελέγχει τη λειτουργία των ασφαλιστικών επιχειρήσεων είναι η Τράπεζα της Ελλάδος. Αυτή είναι που θα ανακαλέσει ή θα δώσει νέες άδειες λειτουργίας. Καθώς όμως αποτελεί χρονοβόρα διαδικασία και μεγάλη γραφειοκρατία να λάβει άδεια ένας πρωτοβάθμιος αλληλασφαλιστικός συνεταιρισμός αυτό αποτελεί μεγάλη απειλή για τον Π.Α.Σ.Ι.Α.Λ. καθώς δεν μπορεί να αυξήσει τους αλληλασφαλιστικούς συνεταιρισμούς που ασφαλίζει και κατά συνέπεια να αυξήσει τα έσοδά του από αντασφαλιστικά προϊόντα. Μία επιπρόσθετη απειλή θα μπορούσε να θεωρηθεί μία αλλαγή στο κανονιστικό περιβάλλον. Τον τελευταίο χρόνο με την εφαρμογή κάποιων ευρωπαϊκών κανονισμών όπως το GDPR που αφορά την προστασία των προσωπικών δεδομένων των φυσικών προσώπων καθώς και της IDD που είναι μία οδηγία για τη διανομή ασφαλιστικών προϊόντων υπήρχε αύξηση στο κόστος της εταιρείας για τη συμμόρφωση με τους συγκεκριμένους κανονισμούς. Εκτός από το οικονομικό κόστος που επιφέρουν οι αλλαγές στο κανονιστικό περιβάλλον αυξάνεται και το διαχειριστικό κόστος. Όπως έχει αναφερθεί ο Π.Α.Σ.Ι.Α.Λ. έχει τοποθετήσει μέρος των κεφαλαίων του σε διάφορα επενδυτικά προϊόντα. Επομένως προκύπτει μια απειλή από αυτή τη διαδικασία που αφορά το κίνδυνο αγοράς. Αυτό σημαίνει πως ο Π.Α.Σ.Ι.Α.Λ μπορεί να έρθει αντιμέτωπος με μεγάλες ζημιές εξαιτίας των αποτιμήσεων των επενδύσεων που έχει πραγματοποιήσει. Αυτές οι ζημιές μπορεί να προκύψουν είτε από υποτίμηση του νομίσματος βάση του οποίου έχει γίνει η επένδυση, είτε λόγω αλλαγών στο εξωτερικό περιβάλλον που θα είχε ως αποτέλεσμα την πτώση των επενδύσεων. Μία ακόμη σημαντική απειλή και άκρως καθοριστική για τη βιωσιμότητα του συνεταιρισμού αποτελεί ένα καταστροφικό ατύχημα που μπορεί να συμβεί. Ο Π.Α.Σ.Ι.Α.Λ. καλύπτει τους πρωτοβαθμίους συνεταιρισμούς του μέχρι 850.000€ από εκεί και πέρα ο Π.Α.Σ.Ι.Α.Λ. αντασφαλίζεται έως τα 50 εκατομμύρια ευρώ. Αν λοιπόν συμβούν την ίδια περίοδο πολλά ατυχήματα στα ασφαλισμένα μέλη του συνεταιρισμού, όπου η αποζημίωση των παθόντων φτάσει μέχρι λίγο πριν το ποσό των 850.000€ σε όλες τις περιπτώσεις, αυτό θα έχει ως αποτέλεσμα ο συνεταιρισμός να χρειαστεί να ξοδέψει πολλά από τα κεφάλαια που διαθέτει και ίσως να κλονιστεί στη συνέχεια η οικονομική του πορεία και η φερεγγυότητά του.

## 4.2 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΑΝΑΠΤΥΞΕΙΣ

Με τη βοήθεια της ανάλυσης SWOT ο συνεταιρισμός Π.Α.Σ.Ι.Α.Λ. έχοντας καταλάβει τις δυνάμεις του αλλά και τις ευκαιρίες που του παρουσιαζόταν επέλεξε να προβεί σε κάποιες στρατηγικές ανάπτυξης προκειμένου να επωφεληθεί ο συνεταιρισμός μέσω αυτών και να αποκτήσει κάποιες επιπρόσθετες πηγές εσόδων. Αυτή η σκέψη προήλθε από το γεγονός πως ο Π.Α.Σ.Ι.Α.Λ. θα έπρεπε να διευρύνει το χαρτοφυλάκιο των δραστηριοτήτων του προκειμένου να υπάρχει διασπορά των κεφαλαίων του και κατά επέκταση διασπορά και του κινδύνου στον οποίο εκτίθεται ο συνεταιρισμός. Έτσι θα έπρεπε να βρει επιπρόσθετες πηγές εσόδων πέρα από την αντασφαλιστική του δραστηριότητα. Αυτό το πέτυχε μέσα από την ανάλυση του στρατηγικού του μάντζμεντ για τη σωστή επιλογή των στρατηγικών ανάπτυξης.

Η διαδικασία του στρατηγικού μάντζμεντ είναι ένας συνεχής κύκλος ο οποίος περιλαμβάνει την ανίχνευση του περιβάλλοντος, τη διαμόρφωση στρατηγικής, την υλοποίηση στρατηγικής και τέλος την αξιολόγηση της επιλεγμένης στρατηγικής. (Hill et. al., 2015). Όπως γίνεται αντιληπτό επαναλαμβάνεται αρκετές φορές η λέξη στρατηγική. Αυτό συμβαίνει καθώς η στρατηγική έχει μεγάλη σημασία για την επιτυχία μίας επιχείρησης. Διακρίνουμε τρία επίπεδα στρατηγικής, την επιχειρησιακή (corporate), την επιχειρηματική (business) και τέλος τη λειτουργική (functional). (Mintzberg et. al, 2013)

Η επιχειρησιακή στρατηγική χωρίζεται στην ανάπτυξη, την περισυλλογή και τη σταθεροποίηση. Αν επιλεγεί από μία επιχείρηση η στρατηγική της ανάπτυξης θα πρέπει να προσδιοριστεί αν αναφέρεται σε Ολοκλήρωση ή Διαποίκιση. Η Ολοκλήρωση χωρίζεται σε κάθετη και οριζόντια. Η κάθετη αναφέρεται στην περίπτωση που μία επιχείρηση επιλέγει να αναπτυχθεί ένα στάδιο πριν ή μετά στη παραγωγική διαδικασία που δραστηριοποιείται. Η οριζόντια αναφέρεται στην περίπτωση όπου η επιχείρηση επιλέγει να αναπτυχθεί περεταίρω στον κλάδο που ήδη δραστηριοποιείται. Από την άλλη μεριά η διαποίκιση αναφέρεται στην περίπτωση όπου η επιχείρηση επιλέγει να αναπτυχθεί σε έναν εντελώς διαφορετικό κλάδο από αυτόν που δραστηριοποιείται μέχρι σήμερα. Διακρίνουμε δύο κατηγορίες, τη συσχετισμένη και την ασυσχέτιστη. Η συσχετισμένη αναφέρεται στην περίπτωση όπου η επιχείρηση επιλέγει να δραστηριοποιηθεί σε διαφορετικό κλάδο από αυτόν που δραστηριοποιείται σήμερα αλλά συναφή με την τωρινή της δραστηριότητα. Η ασυσχέτιστη αναφέρεται στην περίπτωση



όταν η επιχείρηση επιλέγει να αναπτυχθεί σε έναν νέο κλάδο ο οποίος δεν έχει καμία σχέση με τη μέχρι τώρα δραστηριότητά της.

Ο συνεταιρισμός του Π.Α.Σ.Ι.Α.Λ. έχει ήδη προβεί σε κάποιες στρατηγικές ανάπτυξης τα τελευταία χρόνια λειτουργίας του. Όλες οι επιλογές του ανεξάρτητα από την στρατηγική ανάπτυξης που επιλέχθηκε για την κάθε επιχειρηματική κίνηση, είχε ως στόχο να αυξήσει την ωφέλεια των μελών του Π.Α.Σ.Ι.Α.Λ..

Η πρώτη στρατηγική ανάπτυξης του Π.Α.Σ.Ι.Α.Λ. αφορούσε την ίδρυση μίας μονοπρόσωπης ανώνυμης εταιρείας της Π.Α.Σ.Ι.Α.Λ.Ε.Α. ΣΥΜΜΕΤΟΧΩΝ. Μοναδικός μέτοχος της οποίας είναι ο Π.Α.Σ.Ι.Α.Λ.. Ο λόγος που ιδρύθηκε αυτή η εταιρεία ήταν για την υλοποίηση εναλλακτικών μορφών επενδύσεων τις οποίες δεν θα μπορούσε να υλοποιήσει εύκολα ο Π.Α.Σ.Ι.Α.Λ. εξαιτίας των ορίων και των κανόνων που θέτουν οι εποπτικές του αρχές. Αυτές οι επενδύσεις αφορούν για παράδειγμα την τοποθέτηση κεφαλαίων σε επενδυτικά προϊόντα τα οποία αποσκοπούν σε μεγαλύτερες αποδόσεις καθώς έχουν και μεγαλύτερο ρίσκο και την εγκατάσταση παραγωγής ηλεκτρικού ρεύματος μέσω φωτοβολταϊκών πάρκων. Αυτή η επιχειρηματική απόφαση λήφθηκε μετά τις τελευταίες κυμάνσεις που είχαν οι αποδόσεις των επενδυτικών προϊόντων του Π.Α.Σ.Ι.Α.Λ.. Καθώς αυτές ήταν ιδιαίτερα χαμηλές το κόστος ευκαιρίας για το συνεταιρισμό έδειχνε πως ήταν πιο συμφέρον μέσω της Π.Α.Σ.Ι.Α.Λ.Ε.Α. συμμετοχών να επεκταθεί στην παραγωγή ηλεκτρικού ρεύματος. Αυτή η απόφαση πάρθηκε καθώς το Δ.Σ. της εταιρείας είχε πολυετή εμπειρία στο συγκεκριμένο τομέα και ήταν με αυτό τον τρόπο πιο εύκολη η διαδικασία διεύθυνσης της εταιρείας σε αυτή την αγορά. Αυτή η περίπτωση αναφέρεται στη στρατηγική ανάπτυξης της μορφής της ασυσχέιστης διαποίκισης. Αυτό συμβαίνει καθώς ο Π.Α.Σ.Ι.Α.Λ. επέλεξε να αλλάξει εντελώς κλάδο και να επεκταθεί μέσω της Π.Α.Σ.Ι.Α.Λ.Ε.Α. Συμμετοχών και σε εναλλακτικές μορφές επενδύσεων προκειμένου να διευρύνει το χαρτοφυλάκιό του καθώς και τη δραστηριότητα του.

Το έτος 2017 ο Π.Α.Σ.Ι.Α.Λ. ίδρυσε το Ταμείο Επαγγελματικής Ασφάλισης Αστικών Συγκοινωνιών Π.Α.Σ.Ι.Α.Λ. & Ε.Α. Ν.Π.Ι.Δ. (Ταμείο). Το Ταμείο αυτό ουσιαστικά παρέχει ένα συνταξιοδοτικό πρόγραμμα στο οποίο τα μέλη του αποταμιεύουν κάποια από χρήματά τους τα οποία έχουν το δικαίωμα να τα λάβουν όταν πληρούν τις προϋποθέσεις με εφάπαξ παροχή. Αυτό σημαίνει πως το κάθε μέλος που αποταμιεύει ανά προκαθορισμένα χρονικά διαστήματα τις εισφορές του έχει το δικαίωμα να λάβει τα χρήματά του μετά από σχετική αίτηση αφού έχει συμπληρώσει το 55 έτος ηλικίας του έως ότου να βγει στη σύνταξη. Αφού το μέλος πληροί τις προϋποθέσεις, μετά από σχετική αίτηση δικαιούται να λάβει το χρηματικό ποσό που έχει αποταμιεύσει συν την

απόδοση από τις επενδύσεις που του αντιστοιχεί. Τα χρήματα τα οποία αποταμιεύουν τα μέλη συγκεντρώνονται όλα μαζί και το 95% αυτών βάσει της πολιτικής που διέπει τη λειτουργία του Ταμείου επενδύονται με άκρως συντηρητικό προφίλ. Αυτό σημαίνει λοιπόν πως στον ατομικό λογαριασμό του κάθε μέλους προστίθεται η απόδοση των επενδύσεων που αντιστοιχεί στο κάθε μέλος σε σχέση με το ποσοστό που κατέχουν οι εισφορές του στο σύνολο των εισφορών καθώς και το χρονικό διάστημα που αποταμιεύονται τα χρήματα. Εκτός από το όφελος της αποταμίευσης, τα μέλη επωφελούνται και από μία αύξηση των χρημάτων τους σε περίπτωση που οι επενδύσεις έχουν θετικό πρόσημο. Εκτός από αυτά τα οφέλη το σημαντικότερο για τα μέλη είναι το όφελος της φορολογικής ελάφρυνσης που έχουν καθώς συμμετέχουν σε ένα Ταμείο Επαγγελματικής Ασφάλισης. Βάσει νόμου οι εισφορές των μελών θεωρούνται δαπάνες και εκπίπτουν από το φορολογητέο εισόδημα. Αυτό σημαίνει πως τα μέλη θα αποδώσουν λιγότερα χρήματα στην εφορία από αυτά που θα έπρεπε να αποδώσουν αν δεν είχαν ενεργή συμμετοχή στο Ταμείο.

Αυτή η στρατηγική ανάπτυξης του Π.Α.Σ.Ι.Α.Λ. είναι της μορφής Κάθετη Ολοκλήρωση προς τα Πίσω. Αυτό συμβαίνει καθώς η δραστηριότητα του Π.Α.Σ.Ι.Α.Λ. ανήκει στον τρίτο πυλώνα του ασφαλιστικού συστήματος και το Ταμείο Επαγγελματικής Ασφάλισης (Τ.Ε.Α.) ανήκει στο δεύτερο. Επομένως ο Π.Α.Σ.Ι.Α.Λ. επέλεξε να αναπτυχθεί στον ίδιο κλάδο αλλά ένα βήμα πριν, δηλαδή στα προαιρετικά συστήματα κοινωνικής ασφάλισης που είναι τα Τ.Ε.Α.. Αυτή η κίνηση αποσκοπούσε στην ωφέλεια των μελών του Π.Α.Σ.Ι.Α.Λ. και όχι τόσο στον Π.Α.Σ.Ι.Α.Λ. ο οποίος σαν συνεταιρισμός εκτός της φήμης δεν θα έχει κάποια άλλη μεταβολή στην κατάστασή του.

Το καλοκαίρι του 2018 ο Π.Α.Σ.Ι.Α.Λ. μέσω της Π.Α.Σ.Ι.Α.Λ.Ε.Α. Συμμετοχών ίδρυσε την ΠΑΣΙΑΛ CONSULTING, η οποία είναι μία εταιρεία παροχής συμβουλευτικών υπηρεσιών. Η εταιρεία αυτή συστάθηκε με σκοπό την παροχή συμβουλευτικών υπηρεσιών για την προστασία των προσωπικών δεδομένων. Καθώς έχει τεθεί σε εφαρμογή ο ευρωπαϊκός κανονισμός 679/2016 σχετικά με την προστασία των προσωπικών δεδομένων των φυσικών προσώπων όλες οι εταιρείες που δραστηριοποιούνται εντός της ευρωπαϊκής ένωσης ή ασκούν την επιχειρηματική τους δραστηριότητα σε ευρωπαίους πολίτες υποχρεούνται να συμμορφωθούν με τον κανονισμό. Για αυτό το λόγο ιδρύθηκε η εταιρεία προκειμένου να επωφεληθούν τα μέλη του Π.Α.Σ.Ι.Α.Λ. από τη συμμόρφωσή τους με το GDPR σε τιμή πιο οικονομική από αυτές που κυκλοφορούν στην αγορά. Επίσης κέρδη θα έχει από αυτή τη διαδικασία και η ίδια η εταιρεία αλλά κατά επέκταση και η Π.Α.Σ.Ι.Α.Λ.Ε.Α. Συμμετοχών και ο Π.Α.Σ.Ι.Α.Λ.. Αυτή η στρατηγική ανάπτυξης τόσο για τον Π.Α.Σ.Ι.Α.Λ. όσο και για την Π.Α.Σ.Ι.Α.Λ.Ε.Α. Συμμετοχών αποτελεί Ασυσχετίστη Διαπαικίιση. Αυτό προκύπτει από

το γεγονός πως η δραστηριότητα της Consulting δεν έχει ουδεμία σχέση με την ασφαλιστική δραστηριότητα.

#### **4.3 ΜΕΛΛΟΝΤΙΚΕΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΑΝΑΠΤΥΞΕΙΣ**

Σύμφωνα με τα όσα έχουν αναλυθεί μέχρι τώρα παρουσιάζονται κάποιες ευκαιρίες για τον Π.Α.Σ.Ι.Α.Λ. προκειμένου να αναπτύξει ακόμα περισσότερο τις ήδη υπάρχουσες δραστηριότητές του αλλά και να επεκταθεί σε νέες.

Σε ότι αφορά την Π.Α.Σ.Ι.Α.Λ.Ε.Α. Συμμετοχών θα μπορούσε να εξετάσει την περίπτωση να επεκταθεί στην πώληση ηλεκτρικού ρεύματος. Δηλαδή να γίνει πάροχος ηλεκτρικού ρεύματος. Με αυτή την κίνηση η εταιρεία θα μπορούσε να εκμεταλλευτεί τη δύναμη που έχει, καθώς διαθέτει ήδη 1.300 περίπου συνεταιίρους από τον Π.Α.Σ.Ι.Α.Λ.. Με αυτό τον τρόπο από την πρώτη μέρα κιάλας λειτουργίας αυτού του εγχειρήματος θα είχε στη δύναμή του 1.300 περίπου νοικοκυριά στα οποία θα παρείχε ηλεκτρικό ρεύμα. Όπως είναι κατανοητό από αυτά τα 1.300 νοικοκυριά θα προέκυπταν και άλλα σπίτια ή επιχειρήσεις που θα ήθελαν να συνδεθούν με τις υπηρεσίες της Π.Α.Σ.Ι.Α.Λ.Ε.Α. Συμμετοχών καθώς θα ήθελαν ουσιαστικά να ενισχύσουν κάποια συγγενικά ή φιλικά πρόσωπα το εγχείρημα αυτών των 1.300 μελών. Αυτή η στρατηγική ανάπτυξης είναι της μορφής Κάθετη Ολοκλήρωση προς τα Εμπρός καθώς από παραγωγός ηλεκτρικού ρεύματος η Π.Α.Σ.Ι.Α.Λ.Ε.Α. Συμμετοχών θα γίνει πάροχος ηλεκτρικού ρεύματος.

Επιπρόσθετα καθώς η τουριστική σεζόν στην πρωτεύουσα της Ελλάδας, την Αθήνα είναι 365 μέρες το χρόνο και όλες οι προβλέψεις δείχνουν πως θα έχει ανοδική πορεία ο τουρισμός στην Ελλάδα, θα ήταν ενδιαφέρουσα πρόταση για τον Π.Α.Σ.Ι.Α.Λ. να προχωρήσει στην απόκτηση και την εκμετάλλευση ενός ξενοδοχείου. Οι ξενοδοχειακές μονάδες στην Αθήνα παρουσιάζουν μεγάλη πληρότητα τα τελευταία έτη και εξαιτίας αυτού έχουν αυξηθεί και οι τιμές τους. Ένα επιπρόσθετο θετικό στοιχείο σε αυτό το εγχείρημα είναι μερικές ευκαιρίες που έχουν απομείνει ακόμα από τα κατάλοιπα της κρίσης. Υπάρχουν κεντρικά κτήρια στην Αθήνα τα οποία εν μέσω κρίσης εγκαταλείφθηκαν καθώς έκλεισαν οι επιχειρήσεις που στεγαζόταν σε αυτά ή ακόμα και κτήρια τα οποία δεν μπορούν να τα συντηρήσουν οι ιδιοκτήτες τους και τα παρέχουν για πλήρη εκμετάλλευση και κατά επέκταση και για ανάληψη της συντήρησής τους σε ενδιαφερομένους ενοικιαστές. Θα ήταν μία καλή ευκαιρία ο Π.Α.Σ.Ι.Α.Λ. μέσω της Π.Α.Σ.Ι.Α.Λ.Ε.Α. Συμμετοχών ή και απευθείας ο ίδιος να πραγματοποιήσει μία τέτοια στρατηγική ανάπτυξης ασυσχέτιστης διαποίκισης. Αυτή η στρατηγική ανάπτυξης

προκύπτει από το γεγονός πως οι ξενοδοχιακές δραστηριότητες δεν έχουν κάποια σχέση με τα αντικείμενα του Π.Α.Σ.Ι.Α.Λ.

Μία επιπρόσθετη στρατηγική ανάπτυξης για τον Π.Α.Σ.Ι.Α.Λ. θα αποτελούσε και η παροχή ασφαλιστικών καλύψεων του κλάδου 12 στα μέλη της. Οι καλύψεις του κλάδου 12 που θα είχε ενδιαφέρον να παρέχει ο Π.Α.Σ.Ι.Α.Λ. στα μέλη του αφορά υλικές ζημιές από ανασφάλιστο όχημα καθώς και αποζημίωση σε περίπτωση μερικής ή ολικής πυρκαγιάς λεωφορείου. Αυτές οι πρόσθετες καλύψεις αποτελούν αίτημα των ίδιων των μελών και επιθυμία της διοίκησης να υλοποιηθούν σύντομα, προκειμένου να παρέχουν περισσότερες και ουσιαστικότερες υπηρεσίες στα μέλη του. Αυτή η στρατηγική ανάπτυξης αναφέρεται στην περίπτωση της Οριζόντιας Ολοκλήρωσης καθώς ο Π.Α.Σ.Ι.Α.Λ. θα παραμείνει στο ίδιο πεδίο δραστηριότητάς του και δεν θα αλλάξει κλάδο δραστηριοποίησης απλά θα παρέχει περισσότερες ασφαλιστικές καλύψεις.

Τέλος μία επιπρόσθετη στρατηγική ανάπτυξης θα αποτελούσε η χορήγηση δανείων από τον Π.Α.Σ.Ι.Α.Λ. αποκλειστικά και μόνο στα Αστικά Κ.Τ.Ε.Λ. και τους Αλληλασφαλιστικούς συνεταιρισμούς που ανήκουν σε αυτόν. Ο συνεταιρισμός με αυτή την ενέργεια θα μπορούσε να επωφεληθεί από το επιτόκιο το οποίο θα έθετε στο δανειολήπτη και με αυτό τον τρόπο θα είχε μία απόδοση πολύ υψηλότερη από αυτή των επενδύσεων που σημείωσε στο έτος 2018. Επιπρόσθετα καθώς θα παρείχε το δάνειο στα μέλη του θα ήταν και σίγουρος για τη χρηματοοικονομική κατάσταση αυτών αλλά και το κυριότερο θα γνώριζε ότι το δάνειο θα αποπληρωθεί και θα εισπράξει και τους τόκους ο συνεταιρισμός. Αυτή η στρατηγική ανάπτυξης είναι της μορφής Ασυσχέτιστης Διαποίκισης καθώς αποτελεί δραστηριότητα άλλου κλάδου η χορήγηση δανείων και δεν έχει κάποια σχέση με την ασφαλιστική δραστηριότητα.

## **BIBΛΙΟΓΡΑΦΙΑ 4ου ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ**

1. Johnson et. al. M, Whittington R, Angwin D, Regner P and Scholes K, 'Exploring Strategy' Prentice Hall, 10th edition, 2014
2. Hill et. al., C and Jones G, Schilling M, " Strategic Management" Cengage, 11th edition, 2015
3. Mintzberg et. al, Lambel J, Quinn J, Ghoshal S, 'The Strategy Process' 5th edition , 2013

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5

### ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΣΥΓΚΡΙΣΗ

#### 5.1 Π.Α.Σ.Ι.Α.Λ.

Ο Π.Α.Σ.Ι.Α.Λ. & ΕΑ ΣΥΝ ΠΕ δραστηριοποιείται στον κλάδο ασφάλισης αστικής ευθύνης από χερσαία αυτοκίνητα οχήματα, και πιο συγκεκριμένα στις σωματικές βλάβες και υλικές ζημιές. Λειτουργεί με πελάτες – συνεταιίρους που ασφαλιζονται με γεωγραφική διασπορά σε όλη την Ελλάδα για να καλύπτονται ασφαλιστικά, προωθώντας την απευθείας ασφάλιση επαγγελματικής αστικής ευθύνης των μελών. Ο συνεταιρισμός λειτουργεί ως αντασφαλιστής παρέχοντας συνεχή κάλυψη στα μέλη του δυνάμει της συνεταιριστικής σχέσης που υπάρχει καλύπτοντας κινδύνους αστικής ευθύνης από τη χρήση αυτοκινήτων, για ζημιές που θα προξενήσουν τα οχήματα σε επιβαίνοντες και τρίτους έως το ανώτατο υποχρεωτικό όριο του κλάδου αστικής ευθύνης αυτοκινήτων.

Στα πλαίσια της λειτουργίας του, ο ΠΑΣΙΑΛ & ΕΑ ΣΥΝ ΠΕ ως δευτεροβάθμιος αλληλασφαλιστικός συνεταιρισμός λειτουργεί σύμφωνα με το Καταστατικό του και ανασφαλίζει πρωτοβάθμιους συνεταιρισμούς για τους οποίους έχει αναλάβει υποχρεωτική, πλήρη (100%) εκχώρηση (αντασφάλιση) των κινδύνων τους, που δραστηριοποιούνται σε όλη σχεδόν την επικράτεια της χώρας πλην Αθήνας και Θεσσαλονίκης. Οι πρωτοβάθμιοι συνεταιρισμοί έχουν δυνατότητα να καλύψουν μόνοι τους υλικές ζημιές και σωματικές βλάβες που λαμβάνουν χώρα στην περιοχή εμβέλειάς τους, για μικρά ποσά. Λόγω αυτών των ορίων ανά γεωγραφική περιοχή αλλά και του γεγονότος ότι κάθε πελάτης είναι και συνεταιίρος υπάρχει μικρός κίνδυνος ασφαλιστικής απάτης.

Τα εγγεγραμμένα ασφάλιστρα του ΠΑΣΙΑΛ & ΕΑ ΣΥΝ ΠΕ, έχουν τριπλασιαστεί τα τελευταία 10 χρόνια. Από 187.892€ που είχε ο ΠΑΣΙΑΛ & ΕΑ ΣΥΝ ΠΕ το 2008 έφτασε τα 566.544€ το 2018. Η σημαντική αυτή αύξηση οφείλεται στο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα του συνεταιρισμού που δεν είναι άλλο από την εξειδίκευση του σε ανασφάλιση αστικών λεωφορείων με χαμηλή παρεχόμενη τιμή ασφάλισης για όλα τα μέλη του.

Ο Συνεταιρισμός έχει συνάψει κατάλληλες αντασφαλιστικές συμβάσεις τύπου υπερβάλλοντος ζημίας (Excess of Loss) με τις αντασφαλιστικές εταιρείες Munich Re, Swiss Re, MS Amilin AG, οι οποίες ουδέποτε έχουν ενεργοποιηθεί.

Με βάση τα δεδομένα και τους υπολογισμούς του Συνεταιρισμού με ημερομηνία αναφοράς 31/12/2018, προκύπτει ότι το Solvency Capital Requirement (SCR) ratio 246,7%, είναι υψηλότερο του αντίστοιχου Minimum Capital Requirement (MCR) ratio 138.2%, το οποίο υποδεικνύει αφενός ότι η επικινδυνότητα που χαρακτηρίζει τον Συνεταιρισμό (όπως εκφράζεται από το SCR) είναι μικρότερη από το απόλυτο, ελάχιστο κεφάλαιο φερεγγυότητας, κι αφετέρου υπάρχει επάρκεια ιδίων κεφαλαίων του Συνεταιρισμού.

## **5.2 Π.Α.Σ.Ι.Α.**

Ο Π.Α.Σ.Ι.Α. ιδρύθηκε το 1985 στην Ελλάδα και έχει την έδρα του στην Αθήνα. Ο συνεταιρισμός λειτουργεί σύμφωνα με τις διατάξεις του Ν.1667/1986 Αστικοί Συνεταιρισμοί και άλλες διατάξεις και μέχρι σήμερα με τον τελευταίο Νόμο 4364/2016 (Προσαρμογή της ελληνικής νομοθεσίας στην Οδηγία 2009/138/EK του Ευρωπαϊκού Κοινοβουλίου και του Συμβουλίου, της 25ης Νοεμβρίου 2009, σχετικά με την ανάληψη και την άσκηση δραστηριοτήτων ασφάλισης και ανασφάλισης (Φερεγγυότητα II), με τον τίτλο «ΠΑΝΕΛΛΑΔΙΚΟΣ ΑΛΛΗΛΑΣΦΑΛΙΣΤΙΚΟΣ ΣΥΝΕΤΑΙΡΙΣΜΟΣ ΙΔΙΟΚΤΗΤΩΝ ΑΥΤΟΚΙΝΗΤΩΝ ΔΗΜ. ΧΡΗΣΕΩΣ ΣΥΝ. Π.Ε.» και τον διακριτικό τίτλο «Π.Α.Σ.Ι.Α. Δ.Χ. ΣΥΝ. Π.Ε.».

Βασικός στόχος του Συνεταιρισμού είναι η κάλυψη του ασφαλιστικού κινδύνου από αστική ευθύνη οχημάτων για τα μέλη του Συνεταιρισμού και η Φερεγγυότητά του σε συνεχή βάση να πληροί όλες εκείνες τις απαιτήσεις για την επίτευξη αυτού του στόχου. Με ημερομηνία αναφοράς 31/12/2018 ο συνεταιρισμός είχε 2.319 μέλη. Ο Π.Α.Σ.Ι.Α. το 2018 κατέγραψε κύκλο εργασιών 3,01 εκατομμύρια ευρώ. Το λειτουργικό αποτέλεσμα του Συνεταιρισμού για το έτος 2018 ανέρχεται σε 1,41 εκ. €. Ωστόσο η κύρια δραστηριότητά του αφορά την ασφάλιση Αστικής Ευθύνης στον κλάδο 19 και ειδικότερα στην κάλυψη των Υπεραστικών Λεωφορείων των μελών του Συνεταιρισμού.

### 5.3 ΣΥΝΕΤΑΙΡΙΣΜΟΣ ΒΟΡΕΙΟΥ ΕΛΛΑΔΟΣ

Ο Δεύτερος Αλληλασφαλιστικός Συνεταιρισμός Επαγγελματιών Ιδιοκτητών Αυτοκινητιστών Δ.Χ. Βορείου Ελλάδος και Θεσσαλίας ΣΥΝ.Π.Ε. (Βορείου Ελλάδος), ιδρύθηκε σύμφωνα με τις διατάξεις του Νόμου 1667/86 «Αστικοί συνεταιρισμοί και άλλες διατάξεις», σε συνδυασμό με τις διατάξεις του Νομοθετικού Διατάγματος 400/1970 «Περί ιδιωτικής Επιχειρήσεως Ασφαλίσεως» και του Νόμου 489/1976 «Περί υποχρεωτικής ασφαλίσεως της εξ' ατυχημάτων αυτοκινήτων αστικής ευθύνης», όπως τροποποιήθηκαν και ισχύουν σήμερα. Παρέχει κάλυψη αστικής ευθύνης σε μέλη άλλων αλληλασφαλιστικών συνεταιρισμών (συνασφάλιση), βαρυνόμενος πέραν των χρηματικών ποσών, που υποχρεούνται οι άλλοι Συνεταιρισμοί, μετά από σύμβαση, που έχει υπογράψει μαζί τους. Ο Συνεταιρισμός δύναται να αντασφαλίσει με τη σειρά του, κινδύνους τους οποίους αναλαμβάνει, σε αντασφαλιστικές εταιρείες.

Οι στρατηγικοί στόχοι του Συνεταιρισμού είναι οι ακόλουθοι:

- Ανάλυση κινδύνων και κάλυψη Αστικής Ευθύνης (λογιστικός κλάδος 19) και ειδικότερα στην κάλυψη των Υπεραστικών Λεωφορείων.
- Ανάλυση κινδύνων και κάλυψη Αστικής Ευθύνης (λογιστικός κλάδος 19) και ειδικότερα στην κάλυψη των Τουριστικών Λεωφορείων.
- Ανάλυση κινδύνων και κάλυψη Αστικής Ευθύνης (λογιστικός κλάδος 19) και ειδικότερα στην κάλυψη των Φορτηγών Δημόσιας Χρήσης (Φ.Δ.Χ.).
- Ανάλυση κινδύνων και κάλυψη Χερσαίων Οχημάτων (λογιστικός κλάδος 12) και ειδικότερα στην κάλυψη των Υπεραστικών Λεωφορείων.

Ο Συνεταιρισμός μέχρι 30/06/2015, δραστηριοποιούταν στην ασφάλιση των οχημάτων των μελών του, δηλαδή των Δ.Χ. επιβατικών λεωφορείων. Την 01/07/2015 πραγματοποιήθηκε συμφωνία για πρωτασφάλιση Δ.Χ. Φορτηγών και για πρωτασφάλιση Δ.Χ. Τουριστικών Λεωφορείων. Ο Συνεταιρισμός το 2018 κατέγραψε κύκλο εργασιών 6,5 εκ. € και στους δυο κλάδους ασφάλισης και το λειτουργικό αποτέλεσμα του για το έτος 2018 ανέρχεται σε 0,22 εκ. € το οποίο προκύπτει από τη κύρια δραστηριότητά του, την ασφάλιση Αστικής Ευθύνης στον κλάδο 19.



## 5.4 ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΣΥΓΚΡΙΣΗ

Η χρηματοοικονομική σύγκριση της στρατηγικής ομάδας των Δευτεροβάθμιων Αλληλασφαλιστικών Συνεταιρισμών με έτος ίδρυσης πριν το 2000 είναι ένας τρόπος για να εξεταστεί ποσοτικά η πορεία των συγκεκριμένων συνεταιρισμών και να εξαχθούν κάποια χρήσιμα συμπεράσματα για το αποτέλεσμα των επιλογών τους.

Τα περισσότερα στοιχεία που χρησιμοποιήθηκαν για την χρηματοοικονομική σύγκριση προέκυψαν από τις εκθέσεις Solvency and Financial Condition Reports (SFCR) των συνεταιρισμών καθώς και από τις οικονομικές τους καταστάσεις. Η έκθεση Φερεγγυότητας & Χρηματοοικονομικής Κατάστασης (SFCR), είναι μία έκθεση την οποία υποχρεούνται να αναρτούν σε ετήσια βάση στις ιστοσελίδες τους οι ασφαλιστικές επιχειρήσεις στο πλαίσιο των υποχρεώσεών τους του 3ου πυλώνα. Στόχος της έκθεσης είναι να παρουσιάσει σε κάθε ενδιαφερόμενο (π.χ. ασφαλισμένο, υποψήφιο επενδυτή, πελάτη) τη δραστηριότητα της ασφαλιστικής επιχείρησης και τα αποτελέσματά της, τις βασικές συνιστώσες της χρηματοοικονομικής κατάστασης και της εταιρικής της διακυβέρνησης. Επίσης περιγράφεται το προφίλ κινδύνου της επιχείρησης, η ποιοτική σύνθεση των ιδίων κεφαλαίων, οι κεφαλαιακές απαιτήσεις καθώς και οι δείκτες κάλυψής τους.

Η πρώτη και μία από τις βασικότερες μεταβλητές που θα συγκριθούν είναι αυτή του αριθμού των μελών. Όπως έχει αναφερθεί τα μέλη των συνεταιρισμών αυτών έχουν τη διπλή ιδιότητα του πελάτη - συνεταίρου. Για να εισέλθουν δηλαδή στους συνεταιρισμούς αυτούς, τα μέλη υποχρεούνται βάση καταστατικού να εισφέρουν κεφάλαιο. Με αυτόν τον τρόπο πρώτα γίνονται μέτοχοι στον συνεταιρισμό και μετά αποκτούν την ιδιότητα του πελάτη, που αναζητά ανασφαλιστικές υπηρεσίες. Ο αριθμός των μελών με ημερομηνία αναφοράς 31/12/2018 φαίνεται στον πίνακα 5.1.

ΠΙΝΑΚΑΣ 5.1 ΑΡΙΘΜΟΣ ΜΕΛΩΝ

Π.Α.Σ.Ι.Α.Λ.	Π.Α.Σ.Ι.Α.	ΒΟΡΕΙΟΥ ΕΛΛΑΔΟΣ
938	2.319	2.081

Από τον παραπάνω πίνακα προκύπτει πως τα περισσότερα μέλη ανήκουν στον Π.Α.Σ.Ι.Α. ο οποίος είναι και ο πιο παλιός συνεταιρισμός, στη συνέχεια ακολουθεί ο Βορείου Ελλάδος και τέλος ο Π.Α.Σ.Ι.Α.Λ.. Αξίζει να σημειωθεί πως ο πρώτος έχει

σχεδόν δυόμισι φορές περισσότερα μέλη από τον τελευταίο συνεταιρισμό. Τα μέλη είναι ένα σημαντικό μέγεθος για τους συνεταιρισμούς, γιατί είναι ανάλογα με τα έσοδα του συνεταιρισμού. Δηλαδή όσο αυξάνονται τα μέλη που ασφαλίζει ένας συνεταιρισμός τόσο θα αυξάνονται και τα έσοδά του.

Τα έσοδα από Ασφαλιστικές δραστηριότητες για τους τρεις συνεταιρισμούς προκύπτουν από τις οικονομικές καταστάσεις τους που παρατίθενται στους Πίνακες 5.2, 5.3 και 5.4:

### ΠΙΝΑΚΑΣ 5.2 ΕΣΟΔΑ ΑΣΦΑΛΙΣΤΡΩΝ ΠΑΣΙΑΛ

Εταιρεία: Ημ/νια Ισολογισμού Καλυπτόμενη Περίοδος Νόμισμα	ΠΑΣΙΑΛ & ΕΑ ΣΥΝ ΠΕ 31/12/2018 1/1/2018 - 31/12/2018 Euro		
Αποτελέσματα Χρήσεως	ΦΟΡΟΛΟΓΙΚΟ ΙΣΟΖΥΓΙΟ	SOLVENCY II - ΔΠΧΠ P&L	ΔΙΑΦΟΡΑ
A.1. Έσοδα Δεδουλευμένων Ασφαλιστρών	-566.544,72	-566.544,72	0,00
Μείον: Αντασφάλιστρα	111.000,00	111.000,00	0,00
A.2. Έσοδα από λοιπές επενδύσεις	-71.945,26	-71.945,26	0,00
A.3. Κέρδη από πώληση - ρευστοποίηση επενδύσεων	46.376,72	46.376,72	0,00
B.4.α) Έσοδα Πληρωθεισών Ασφαλιστικών Αποζημιώσεων	46.003,65	46.003,65	0,00
B.4.β) Προβλέψεις για εκκρεμείς ζημίες κλειόμενης χρήσης	846.013,76	969.226,99	123.213,23
Μείον: B.4.γ) Προβλέψεις για εκκρεμείς ζημίες προηγούμενης χρήσης	-915.280,63	-915.280,63	0,00
B.7.α) Λειτουργικά έμμεσα έσοδα ασφαλιστικών εργασιών, Λοιπές Αμοιβές - Παροχές Τρίτων	215.990,07	215.990,07	0,00
B.7.β) Λειτουργικά έμμεσα έσοδα ασφαλιστικών εργασιών, Φόροι - Τέλη	60.373,66	60.373,66	0,00
B.7.γ) Λειτουργικά έμμεσα έσοδα ασφαλιστικών εργασιών, Διάφορα Έσοδα	10.718,24	10.718,24	0,00
B.7.δ) Λειτουργικά έμμεσα έσοδα ασφαλιστικών εργασιών, Αποσβέσεις παγίων στοιχείων	35.581,97	3.600,00	-31.981,97
B.7.δ.1) Λειτουργικά έμμεσα έσοδα ασφαλιστικών εργασιών, Αποσβέσεις παγίων στοιχείων (Επενδύσεις σε Ακίνητα)	0,00	0,00	0,00
B.7.ε) Λειτουργικά έμμεσα έσοδα ασφαλιστικών εργασιών, Λοιπές Προβλέψεις Εκμετάλλευσης	0,00	123.165,74	123.165,74
I.1. Έσοδα Διοικητικής Λειτουργίας	270.068,85	270.068,85	0,00
I.3. Χρεωστικοί Τόκοι	9.261,40	9.261,40	0,00
II.1. Έκτακτα & Ανόργανα Έσοδα / Έσοδα	-19.710,54	-19.710,54	0,00
II.3. Έσοδα Προηγούμενων Χρήσεων	0,00	0,00	0,00
Φόρος εισοδήματος	0,00	-12.145,27	-12.145,27
Διαφορές αποτελεσμάτων	0,00	-202.251,73	-202.251,73

Πηγή: <http://www.pas-ial.gr/wp->

<http://www.pas-ial.gr/wp-content/uploads/2019/04/%CE%95%CC%81%CE%BA%CE%B8%CE%B5%CF%83%CE%B7-%CE%A6%CE%B5%CF%81%CE%B5%CE%B3%CE%B3%CF%85%CE%BF%CC%81%CF%84%CE%B7%CF%84%CE%B1%CF%82-%CE%BA%CE%B1%CE%B9-%CE%A7%CF%81%CE%B7%CE%BC%CE%B1%CF%84%CE%BF%CE%BF%CE%B9%CE%BA%CE%BF%CE%BD%CE%BF%CE%BC%CE%B9%CE%BA%CE%B7%CE%81%CF%82->

ΠΙΝΑΚΑΣ 5.3 ΕΣΟΔΑ ΑΣΦΑΛΙΣΤΡΩΝ ΠΑΣΙΑ

ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗΣ ΣΥΝΟΛΙΚΩΝ ΕΣΟΔΩΝ (ποσά εκφρασμένα σε ευρώ)	1.1-31.12.2018	1.1-31.12.2017
	Μικτά Ασφάλιστρα	3.011.125
Μείον: Αντασφάλιστρα	-520.110	-554.176
Καθαρά δεδουλευμένα Ασφάλιστρα	2.491.014	2.437.867
Μείον: Δεδουλευμένες προμήθειες και έξοδα παραγωγής	-42.338	-300.819
Μείον: Ασφαλιστικές αποζημιώσεις - Ιδία κράτηση	-983.495	-1.944.739
Μείον: Μεταβολή μαθηματικών και λοιπών προβλέψεων - Ιδία κράτηση	1.100.292	1.661.948
Έσοδα Επενδύσεων	213.027	206.945
Λοιπά Έσοδα	0	0
Έξοδα Διοίκησης	-872.315	-1.024.603
Χρηματοοικονομικά Έξοδα	-21.155	-23.001
Λοιπά Έξοδα	-150.232	-44.160
Κέρδη / (ζημιές) προ φόρων	1.734.799	969.438
Φόρος Εισοδήματος	-323.055	0
Ζημιές / (κέρδη) μετά φόρων	1.411.744	969.438

Πηγή: <https://pasia.gr/wp->

[content/uploads/2019/06/%CE%94%CE%9B%CE%A0-NOTES-2018-](#)

[%CE%9C%CE%95-](#)

[%CE%A5%CE%A0%CE%9F%CE%93%CE%A1%CE%91%CE%A6%CE%95%CE%A](#)

[3.pdf](#)

ΠΙΝΑΚΑΣ 5.4 ΕΣΟΔΑ ΑΣΦΑΛΙΣΤΡΩΝ ΒΟΡΕΙΟΥ ΕΛΛΑΔΟΣ

<i>ΕΣΟΔΑ</i>	σημ	31/12/2018	31/12/2017
Δεδουλευμένα μικτά ασφάλιστρα και συναφή έσοδα	19	6.424.177,47	4.899.635,94
Εκχωρηθέντα ασφάλιστρα	20	-3.926.324,63	-2.885.215,38
<b>Καθαρά Δεδουλευμένα Ασφάλιστρα</b>		<b>2.497.852,84</b>	<b>2.014.420,56</b>
Κέρδη/(Ζημιές) από αποτίμηση επενδυτικών ακινήτων	21	0,00	-27.201,18
Κέρδη/(Ζημιές) από αποτίμηση χρηματοοικονομικών στοιχείων	22	-10.572,14	-88.826,66
Έσοδα επενδύσεων	23	176.022,21	77.002,52
Λοιπά έσοδα	24	463.137,11	407.432,06
<b>Σύνολο Επενδύσεων και λοιπών εσόδων</b>		<b>628.587,18</b>	<b>368.406,74</b>
<b>Σύνολο Εσόδων (α)</b>		<b>3.126.440,02</b>	<b>2.382.827,30</b>
<i>ΕΞΟΔΑ</i>			
Αποζημιώσεις Ασφαλισμένων	25	1.653.718,46	493.833,48
Μεταβολή ασφαλιστικών προβλέψεων	26	-731.433,24	203.462,46
Μεταβολή λοιπών προβλέψεων	27	-3.223,07	-902,99
Δεδουλευμένες προμήθειες παραγωγής	28	1.230.311,98	650.154,93
Λειτουργικά έξοδα	29	649.782,05	735.722,47
Λοιπά έξοδα	30	1.320,38	89.044,82
<b>Σύνολο Εξόδων (β)</b>		<b>2.800.476,56</b>	<b>2.171.315,17</b>
<b>ΚΕΡΔΗ (ΖΗΜΙΕΣ) ΠΡΟ ΦΟΡΩΝ (α)-(β)</b>		<b>325.963,46</b>	<b>211.512,13</b>
Φόροι εισοδήματος	31	-87.345,03	-115.311,35
<b>ΚΕΡΔΗ (ΖΗΜΙΕΣ) μετά φόρων</b>		<b>238.618,43</b>	<b>96.200,78</b>
<b>ΣΥΓΚΕΝΤΡΩΤΙΚΑ ΣΥΝΟΛΙΚΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΧΡΗΣΗΣ</b>		<b>238.618,43</b>	<b>96.200,78</b>

Πηγή: [http://2alsyn.gr/files/FINAL\\_ETHSIA\\_OIKONOMIKI\\_2018\\_20190709.pdf](http://2alsyn.gr/files/FINAL_ETHSIA_OIKONOMIKI_2018_20190709.pdf)

ΠΙΝΑΚΑΣ 5.4.1 ΑΝΑΛΥΣΗ ΕΣΟΔΩΝ ΑΠΟ ΑΣΦΑΛΙΣΗ ΣΥΝΕΤΑΙΡΙΣΜΟΥ ΒΟΡΕΙΟΥ ΕΛΛΑΔΟΣ

	<b>31/12/2018</b>
Εγγεγραμμένα μικτά αντασφάλιστρα	1.806.110,00
Εγγεγραμμένα μικτά ασφάλιστρα & συναφή έσοδα	4.726.746,36
Μείον μεταβολή αποθέματος μη δεδ.ασφαλιστρων	(108.678,89)
<b>Υπόλοιπα</b>	<b>6.424.177,47</b>

Πηγή: [http://2alsyn.gr/files/FINAL\\_ETHSIA\\_OIKONOMIKI\\_2018\\_20190709.pdf](http://2alsyn.gr/files/FINAL_ETHSIA_OIKONOMIKI_2018_20190709.pdf)

Στον πίνακα 5.4. παρουσιάζονται τα δεδουλευμένα μικτά ασφάλιστρα και συναφή έσοδα ίσα με 6.424.177,47€. Στον πίνακα 5.4.1 γίνεται μία ανάλυση σχετικά με το πώς προέκυψε αυτό το νούμερο. Τα πραγματικά έσοδα από αντασφάλιστρα τα οποία προέρχονται από τα μέλη-συνεταίρους του συνεταιρισμού και συγκεκριμένα από πρωτοβάθμιους αλληλασφαλιστικούς συνεταιρισμούς Υπεραστικών Κ.Τ.Ε.Λ. είναι ίσα με 1.806.110€. Αυτό το ποσό είναι που θα χρησιμοποιηθεί όπως φαίνεται στον πίνακα 5.5 για να υπάρχει ίδιο μέτρο σύγκρισης με τους άλλους συνεταιρισμούς.

Όπως προκύπτει από τους πίνακες 5.2, 5.3, 5.4, 5.4.1 τα έσοδα από Αντασφαλιστικές Δραστηριότητες φαίνονται συγκεντρωτικά στον πίνακα 5.5

#### ΠΙΝΑΚΑΣ 5.5 ΕΣΟΔΑ ΑΠΟ ΑΝΤΑΣΦΑΛΙΣΤΡΑ / ΜΕΛΟΣ

	Π.Α.Σ.Ι.Α.Λ.	Π.Α.Σ.Ι.Α.	ΒΟΡΕΙΟΥ ΕΛΛΑΔΟΣ
ΕΣΟΔΑ ΑΠΟ ΑΣΦΑΛΙΣΗ	566.544,72€	3.011.125,00€	1.806.110€
ΜΕΛΗ	938	2.319	2.081
ΕΤΗΣΙΑ ΕΣΟΔΑ/ΜΕΛΗ	604€	1.298€	868€
ΤΡΙΜΗΝΙΑΙΑ ΕΣΟΔΑ / ΜΕΛΗ	151€	324,5€	217€

Τα δεδομένα που προέκυψαν από τον πίνακα 5.5 έχουν διπλή σημασία. Από την μία πλευρά φαίνεται πως ο Π.Α.Σ.Ι.Α. είναι ο συνεταιρισμός με τα υψηλότερα έσοδα από αντασφάλιση και ακολουθεί ο συνεταιρισμός Βορείου Ελλάδος με τον Π.Α.Σ.Ι.Α.Λ.. Μάλιστα η διαφορά του πρώτου με το δεύτερο είναι σχεδόν διπλάσια και ακόμα μεγαλύτερη διαφορά υπάρχει ανάμεσα στον πρώτο και τον τελευταίο, όπου η διαφορά είναι περίπου εξαπλάσια. Ο Π.Α.Σ.Ι.Α. είναι ο συνεταιρισμός ο οποίος παρέχει στην υψηλότερη τιμή του κλάδου τις υπηρεσίες του. Σε συνδυασμό με το γεγονός πως αντασφαλίζει και τα περισσότερα μέλη είναι λογικό να προκύπτει πως έχει τα μεγαλύτερα έσοδα από αντασφάλιση. Αξίζει επίσης να σημειωθεί πως αυτός ο συνεταιρισμός είναι και ο παλαιότερος από τους άλλους δύο.

Από την άλλη πλευρά ο Π.Α.Σ.Ι.Α.Λ. παρέχει τις αντασφαλιστικές του υπηρεσίες στη χαμηλότερη τιμή του κλάδου. Έχει βρει τη βέλτιστη τιμή για την παροχή των υπηρεσιών του προκειμένου να διασφαλίζεται η βιωσιμότητά του, αλλά και να μεγιστοποιείται η ωφέλεια των μελών του. Όπως έχει αναφερθεί, αυτοί οι συνεταιρισμοί έχουν δημιουργηθεί προκειμένου να ικανοποιούν τις ανάγκες των μελών τους. Για αυτό ακριβώς θα πρέπει οι συνεταιρισμοί να παρέχουν τις υπηρεσίες τους σε ανταγωνιστικές τιμές σε σχέση με τις ασφαλιστικές εταιρείες που δραστηριοποιούνται στην αγορά, καθώς αν δεν γίνει κάτι τέτοιο δεν θα υπάρχει λόγος ύπαρξης για τους αλληλασφαλιστικούς συνεταιρισμούς.

Σύμφωνα λοιπόν με τον πίνακα 5.5 παρατηρείται πως ο Π.Α.Σ.Ι.Α.Λ. παρέχει τα τριμηνιαία του συμβόλαια στο ύψος των 151€. Η τιμή αυτή είναι κατά 45% περίπου χαμηλότερη από αυτή που παρέχει τις υπηρεσίες του ο Π.Α.Σ.Ι.Α. (324,5€). Σε αυτό το επίπεδο τιμής έχει καταφέρει να κρατά και τα μέλη του ευχαριστημένα αλλά και να διασφαλίζεται η βιωσιμότητά του και η φερεγγυότητά του.

Όπως έχει αναφερθεί ακόμη και οι συνεταιρισμοί που προσφέρουν αντασφαλιστικές υπηρεσίες έχουν την ανάγκη να αντασφαλιζονται και αυτοί σε άλλες εταιρείες. Αυτό συμβαίνει καθώς υπάρχει κίνδυνος να κληθούν να αποζημιώσουν ένα πολυέξοδο ατύχημα με κίνδυνο τα κλονιστεί η οικονομική τους ευρωστία. Επομένως το κόστος αντασφάλισής τους αποτελεί μία σημαντική παράμετρος για τους συνεταιρισμούς και ίσως το πιο σημαντικό κόστος τους. Τα ποσά τα οποία πληρώνουν για αντασφάλιση ο Π.Α.Σ.Ι.Α.Λ. και ο Π.Α.Σ.Ι.Α. φαίνονται αντίστοιχα από τους πίνακες 5.2 και 5.3 και για το συνεταιρισμό Βορείου Ελλάδος στον πίνακα 5.4.

Σύμφωνα με τα παραπάνω προέκυψαν τα εξής αποτελέσματα:

**ΠΙΝΑΚΑΣ 5.6 ΕΠΙΒΑΡΥΝΣΗ ΑΝΤΑΣΦΑΛΙΣΤΡΩΝ**

	Π.Α.Σ.Ι.Α.Λ.	Π.Α.Σ.Ι.Α.	ΒΟΡΕΙΟΥ ΕΛΛΑΔΟΣ
ΚΟΣΤΟΣ ΑΝΤΑΣΦΑΛΙΣΗΣ	111.000€	520.110,00 €	3.926.324,63 €
ΜΕΛΗ	938	2319	2081
Δ.Ε.Α.	19,6%	17,3%	61,1%

Όπως προκύπτει από τον πίνακα 5.6 το χαμηλότερο κόστος ανασφάλισης το έχει ο Π.Α.Σ.Ι.Α.Λ. και ανέρχεται στα 111.000 ευρώ ετησίως. Στη συνέχεια ακολουθεί ο Π.Α.Σ.Ι.Α. και τέλος το υψηλότερο κόστος ανασφάλισης το έχει ο συνεταιρισμός Βορείου Ελλάδος. Αυτό συμβαίνει για δύο λόγους κυρίως. Από τη μία πλευρά είναι λογικό όσα λιγότερα οχήματα ανασφαλίζονται τόσο λιγότερο να είναι το κόστος ανασφάλισης. Ο Π.Α.Σ.Ι.Α.Λ. με ημερομηνία αναφοράς 31/12/2018 είχε στη δύναμη του 938 οχήματα σε αντίθεση με τον Π.Α.Σ.Ι.Α. που είχε 2.319 και το συνεταιρισμό Βορείου Ελλάδος με 2.081 οχήματα. Ο άλλος λόγος που ο Π.Α.Σ.Ι.Α.Λ. έχει το μικρότερο κόστος ανασφάλισης είναι η ίδια η δραστηριότητά του. Τα οχήματα που ασφαρίζει είναι αστικά λεωφορεία. Αυτό σημαίνει πως κινούνται εντός αστικού περιβάλλοντος με πολύ μικρές ταχύτητες, με αποτέλεσμα ακόμη και αν συμβεί κάποιο ατύχημα να έχει ως αντίκτυπο υλικές ζημιές κατά κύριο λόγο. Επειδή λοιπόν σπανίως να υπερβεί κάποια αποζημίωση το ποσό των 850.000€, που είναι το σημείο πάνω από το οποίο αναλαμβάνει την αποζημίωση ο αντασφαλιστής, για αυτό το λόγο τα αντασφάλιστρα κυμαίνονται σε χαμηλά επίπεδα.

Το κόστος ανασφάλισης είναι σημαντικό για τους συνεταιρισμούς για ακόμη ένα λόγο. Το κόστος αυτό ουσιαστικά επιμερίζεται στα μέλη του, με αποτέλεσμα όσο μεγαλύτερο είναι το κόστος τόσο μεγαλύτερη επιβάρυνση θα έχουν τα ίδια τα μέλη. Από το κλάσμα με αριθμητή το κόστος ανασφάλισης και παρονομαστή τα μέλη του συνεταιρισμού προκύπτει η επιβάρυνση που έχουν τα αντασφάλιστρα στο κάθε ένα μέλος. Γίνεται αντιληπτό πως το κόστος ανασφάλισης του εκάστοτε συνεταιρισμού είναι ύψιστης σημασίας καθώς ενσωματώνεται στην τιμή που παρέχουν και οι ίδιοι τις αντασφαλιστικές τους υπηρεσίες.

Ο Δείκτης Επιβάρυνσης Αντασφαλιστρων (Δ.Ε.Α.), δείχνει το ποσοστό που δαπανάται από τα έσοδα για ασφαλιστικές υπηρεσίες του κάθε συνεταιρισμού για ανασφάλιση. Ο δείκτης προκύπτει από το κλάσμα με αριθμητή τα Εκχωρηθέντα Αντασφάλιστρα και παρονομαστή τα έσοδα από Ασφάλιστρα. Το μικρότερο κομμάτι από τα έσοδά του το δαπανά για ανασφάλιση ο Π.Α.Σ.Ι.Α. και στη συνέχεια ο Π.Α.Σ.Ι.Α.Λ.. Με μεγάλη διαφορά ο συνεταιρισμός Βορείου Ελλάδος δαπανά το μεγαλύτερο κομμάτι των εσόδων του για ανασφάλιση με ποσοστό 61,1%. Αυτό συμβαίνει γιατί ο συνεταιρισμός Βορείου Ελλάδος έχει επιλέξει τη μορφή ανασφάλισης Quota Share. Αυτή η επιλογή ανασφάλισης σημαίνει πως μέχρι το ποσό που έχει οριστεί από τη σύμβαση της ασφαλιστικής εταιρείας με τον αντασφαλιστή, τα δύο μέρη καλούνται από κοινού να αποζημιώσουν τον ενάγον, με ποσοστό συμμετοχής καθορισμένο βάση σύμβασης. Συγκεκριμένα σε αυτή την περίπτωση ο συνεταιρισμός Βορείου Ελλάδος αν χρειαστεί να αποζημιώσει ένα ατύχημα έως το όριο του ενός εκατομμυρίου ευρώ τότε την αποζημίωση θα την πληρώσει από κοινού ο συνεταιρισμός Βορείου Ελλάδος με τον

Αντασφαλιστή του σε ποσοστό 50%. Δηλαδή αν η αποζημίωση για ένα ατύχημα ανέρχεται έως το ποσό του ενός εκατομμυρίου ευρώ, το οποίο είναι το πιο σύνηθες εύρος αποζημίωσης, τότε θα πληρώσει 500.000€ ο συνεταιρισμός Βορείου Ελλάδος και 500.000€ ο Αντασφαλιστής. Αυτή είναι μία αρκετά συντηρητική πολιτική που χρησιμοποιεί ο συνεταιρισμός Βορείου Ελλάδος προκειμένου να ανταπεξέλθει στα πιο συνηθισμένα ατυχήματα που μπορεί να συμβούν με συμμετοχή 50%. Από το ποσό του ενός εκατομμυρίου και πάνω την αποζημίωση την αναλαμβάνουν εξολοκλήρου οι αντασφαλιστές. Οι άλλοι δύο συνεταιρισμοί έχουν επιλέξει τη μορφή αντασφάλισης Excess of Loss. Σύμφωνα με αυτή ορίζεται ένα ποσό βάση σύμβασης πάνω από το οποίο αναλαμβάνει την αποζημίωση ο αντασφαλιστής. Κάτω από το ποσό αυτό αναλαμβάνει την αποζημίωση των παθόντων ο συνεταιρισμός. Με αυτό τον τρόπο οι άλλοι δύο συνεταιρισμοί έχουν κρατήσει σε χαμηλά επίπεδα το κόστος αντασφάλισης.

Όλα τα παραπάνω επιβεβαιώνονται και από τον πίνακα 5.7 ο οποίος δείχνει τα ποσά που έχουν δαπανήσει οι συνεταιρισμοί για αποζημιώσεις ατυχημάτων.

**ΠΙΝΑΚΑΣ 5.7 ΑΠΟΖΗΜΙΩΣΕΙΣ ΑΤΥΧΗΜΑΤΩΝ**

	Π.Α.Σ.Ι.Α.Λ.	Π.Α.Σ.Ι.Α.	ΒΟΡΕΙΟΥ ΕΛΛΑΔΟΣ
Πληρωθείσες Ασφαλιστικές Αποζημιώσεις	46.003,66 €	983.495,00 €	1.653.718,46 €
ΕΣΟΔΑ από Ασφαλιστικές Δραστηριότητες	566.544,72	3.011.125,00	6.424.177,47
Loss Ratio	8,1%	32,7%	25,7%

Σύμφωνα με τα αποτελέσματα τα οποία προκύπτουν από τους πίνακες 5.2, 5.3, 5.4 για τις αποζημιώσεις που έχουν πληρώσει οι συνεταιρισμοί, φαίνεται πως συνεταιρισμός ο Βορείου Ελλάδος έχει πληρώσει το μεγαλύτερο ποσό για αποζημιώσεις ατυχημάτων αλλά ο Π.Α.Σ.Ι.Α. έχει δαπανήσει το μεγαλύτερο ποσό από τα έσοδά του για την αποζημίωση των ατυχημάτων που προξένησαν τα μέλη του. Το 8,1% του δείκτη Loss Ratio που στον αριθμητή έχει τις αποζημιώσεις που πληρώθηκαν και στον παρονομαστή τα έσοδα από αντασφάλιστρα, αποδεικνύει για τον Π.Α.Σ.Ι.Α.Λ. το



γεγονός πως τα αστικά λεωφορεία λόγω των συνθηκών κίνησής τους, εμπλέκονται σε λιγότερα ατυχήματα και πιο ανέξοδα. Από την άλλη πλευρά ο Π.Α.Σ.Ι.Α. και ο Βορείου Ελλάδος καλύπτουν υπεραστικά λεωφορεία τα οποία στα δρομολόγιά τους αναπτύσσουν ταχύτητες κατά μέσο όρο πολύ υψηλότερες από εκείνες των αστικών λεωφορείων. Σε συνδυασμό με τις οδικές διαδρομές που διανύουν, εκτός του ασφαλούς αστικού περιβάλλοντος, υπάρχει αυξημένη επικινδυνότητα ατυχήματος. Γίνεται κατανοητό λοιπόν πως αν γίνει κάποιο ατύχημα θα έχει ως συνέπεια μεγάλες υλικές ζημιές αλλά και σωματικές βλάβες, για αυτό προκύπτουν και μεγάλα ποσά για τις πληρωθείσες ασφαλιστικές αποζημιώσεις των δύο συνεταιρισμών.

Αν συγκεντρώσουμε τα αποτελέσματα των παραπάνω στοιχείων προκύπτει το μικτό αποτέλεσμα ασφάλισης των τριών συνεταιρισμών.

**ΠΙΝΑΚΑΣ 5.8 ΜΙΚΤΩΝ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ ΑΣΦΑΛΙΣΗΣ**

	Π.Α.Σ.Ι.Α.Λ.	Π.Α.Σ.Ι.Α.	ΒΟΡΕΙΟΥ ΕΛΛΑΔΟΣ
ΕΣΟΔΑ από Ασφαλιστικές Δραστηριότητες	566.544,72€	3.011.125,00€	6.424.177,47€
Αντασφάλιστρα	111.000,00 €	520.110,00 €	3.926.324,63 €
Πληρωθείσες Ασφαλιστικές αποζημιώσεις	46.003,66 €	983.495,00 €	1.653.718,46 €
Μικτό Αποτέλεσμα Ασφάλισης	409.541,06 €	1.507.520,00 €	844.134,38 €
%	72%	50%	13%

Πιο συγκεκριμένα αν από τα έσοδα που προκύπτουν από ασφαλιστική δραστηριότητα αφαιρέσουμε τα αντασφάλιστρα και τις αποζημιώσεις θα εξάγουμε το Μικτό Αποτέλεσμα Ασφάλισης. Όπως προκύπτει από την τελευταία γραμμή του πίνακα 5.8 ο Π.Α.Σ.Ι.Α.Λ. έχει συγκεντρώσει το μεγαλύτερο ποσοστό από το δείκτη που μας δείχνει το μικτό αποτέλεσμα σε σχέση με τα έσοδα από ασφαλιστικές δραστηριότητες. Αυτό σημαίνει πως η διοίκηση του Π.Α.Σ.Ι.Α.Λ. έχει καταφέρει να κρατά τα επίπεδα των εσόδων σε τέτοιο σημείο που να επωφελείται και ο συνεταιρισμός αλλά και τα μέλη του

και να συνάπτει τις πλέον κατάλληλες συμφωνίες ανασφάλισης προκειμένου να αυξάνει το μικτό της αποτέλεσμα. Από το μικτό αποτέλεσμα καταλαβαίνουμε επίσης πως ο Π.Α.Σ.Ι.Α.Λ. ακολουθώντας την στρατηγική ηγεσίας κόστους έχει καταφέρει να έχει το μεγαλύτερο περιθώριο κέρδους από τους τρεις συνεταιρισμούς. Από την άλλη πλευρά ο Βορείου Ελλάδος είναι ο συνεταιρισμός με το μικρότερο περιθώριο κέρδους, παρόλο που έχει τα υψηλότερα έσοδα.

Οι τρεις συνεταιρισμοί για τους οποίους γίνεται η ανάλυση εκτός από τα ανασφάλιστρα αποκομίζουν έσοδα και από τις επενδύσεις τις οποίες πραγματοποιούν. Είναι μία επιπρόσθετη μορφή εσόδων που τους δίνει τη δυνατότητα να αυξήσουν τον πλούτο τους αλλά και μέσω αυτών να χρηματοδοτούν νέα project. Σύμφωνα με τις Solvency and Financial Condition Reports (SFCR) των συνεταιρισμών προκύπτουν τα παρακάτω αποτελέσματα επενδύσεων:

ΠΙΝΑΚΑΣ 5.9 ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΕΠΕΝΔΥΣΕΩΝ ΠΑΣΙΑΛ

<b>Έσοδα Επενδύσεων</b>	<b>2018</b>
<b>Έσοδα από Μεριδία Αμοιβαίων Κεφαλαίων</b>	34.311,08€
<b>Ρευστοποίηση Αμοιβαίων Κεφαλαίων &amp; Ομολόγων</b>	-46.376,72€
<b>Τόκους Καταθέσεων &amp; Ομολόγων</b>	24.665,17€
<b>Άλλα Έσοδα &amp; Κέρδη</b>	20.019,55€
<b>Ενοίκια Γραφείων</b>	12.660,00€
<b>ΣΥΝΟΛΟ</b>	<b>45.279,08€</b>

Πηγή: <http://www.pas-ial.gr/wp-content/uploads/2019/04/%CE%95%CC%81%CE%BA%CE%B8%CE%B5%CF%83%CE%B7-%CE%A6%CE%B5%CF%81%CE%B5%CE%B3%CE%B3%CF%85%CE%BF%CC%81%CF%84%CE%B7%CF%84%CE%B1%CF%82-%CE%BA%CE%B1%CE%B9-%CE%A7%CF%81%CE%B7%CE%BC%CE%B1%CF%84%CE%BF%CE%BF%CE%B9%CE%BA%CE%BF%CE%BD%CE%BF%CE%BC%CE%B9%CE%BA%CE%B7%CC%81%CF%82-%CE%9A%CE%B1%CF%84%CE%B1%CC%81%CF%83%CF%84%CE%B1%CF%83%CE%B7%CF%82-31.12.2018.pdf>

ΠΙΝΑΚΑΣ 5.10 ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΕΠΕΝΔΥΣΕΩΝ ΠΑΣΙΑ

Αποτελέσματα Επενδύσεων	2018
Τόκοι Ομολόγων	156.918
Τόκοι Καταθέσεων	56.109
Μερίσματα Μετοχών	0
Έσοδα Ακινήτων	0
Λοιπά	0
Κέρδη/Ζημιά από αποτίμηση/πώληση	-111.776
<b>Πραγματοποιηθέντα έσοδα</b>	<b>101.251</b>
Έξοδα Επενδύσεων	21.155
<b>Καθαρό επενδυτικό αποτέλεσμα</b>	<b>80.096</b>

Πηγή: [https://pasia.gr/wp-content/uploads/2019/04/SFCR\\_2018-%CE%A0%CE%91%CE%A3%CE%99%CE%91.pdf](https://pasia.gr/wp-content/uploads/2019/04/SFCR_2018-%CE%A0%CE%91%CE%A3%CE%99%CE%91.pdf)

ΠΙΝΑΚΑΣ 5.11 ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΕΠΕΝΔΥΣΕΩΝ ΒΟΡΕΙΟΥ ΕΛΛΑΔΟΣ

Αποτελέσματα Επενδύσεων	2018
Τόκοι Ομολόγων	0
Τόκοι Καταθέσεων	176.022
Μερίσματα Μετοχών	0
Έσοδα Ακινήτων	0
Λοιπά	0
Κέρδη/Ζημιά από αποτίμηση/πώληση	-10.572
<b>Πραγματοποιηθέντα έσοδα</b>	<b>165.450</b>
Έξοδα Επενδύσεων	1.013
<b>Καθαρό επενδυτικό αποτέλεσμα</b>	<b>164.437</b>

Πηγή: [http://2alsyn.gr/files/SFCR\\_2alsyn\\_2018.pdf](http://2alsyn.gr/files/SFCR_2alsyn_2018.pdf)

Σύμφωνα με τα παραπάνω αποτελέσματα, προκύπτει πως τα υψηλότερα πραγματοποιηθέν έσοδα από επενδυτική δραστηριότητα για το 2018 παρουσιάζει ο συνεταιρισμός Βορείου Ελλάδος, ακολουθεί ο Π.Α.Σ.Ι.Α. και τέλος ο Π.Α.Σ.Ι.Α.Λ.. Μεγάλο ενδιαφέρον παρουσιάζει η σύνθεση των χαρτοφυλακίων για τους τρεις συνεταιρισμούς. Ο συνεταιρισμός Βορείου Ελλάδος που έχει και τα υψηλότερα έσοδα από επενδυτική δραστηριότητα έχει επιλέξει το πιο συντηρητικό επενδυτικό προφίλ. Έχει τοποθετήσει τα κεφάλαιά του μόνο σε καταθέσεις όψεως και σε προθεσμιακές καταθέσεις λαμβάνοντας από αυτές την απόδοση των τόκων καθώς και το κεφάλαιο που επένδυσε στη λήξη της προθεσμιακής κατάθεσης. Με αυτή την στρατηγική έχει καταφέρει να κρατάει τον επενδυτικό κίνδυνο στα χαμηλότερα επίπεδα και να επωφελείται από την καλύτερη απόδοση σε σχέση με το ρίσκο που λαμβάνει έναντι των άλλων δύο συνεταιρισμών.

Ο Π.Α.Σ.Ι.Α. έχει επιλέξει να επενδύει τα κεφάλαιά του σε καταθέσεις όψεως και προθεσμιακές όπως ο συνεταιρισμός Βορείου Ελλάδος αλλά επιπροσθέτως και σε ομόλογα τόσο κρατικά όσο και εταιρικά. Για το έτος 2018 είναι ο δεύτερος συνεταιρισμός με τα υψηλότερα πραγματοποιηθέν έσοδα από επενδύσεις αλλά και αυτός με τη μεγαλύτερη ζημία από την αποτίμηση των επενδύσεων. Η ζημία τη συγκεκριμένη χρονιά όπως προκύπτει από τον πίνακα 5.10 ανέρχεται στο ύψος των 111.776€. Η ζημία που υπέστη ο συνεταιρισμός είναι ίση με το 52% από τα έσοδα από επενδύσεις για τη χρονιά 2018. Το ποσοστό αυτό προκύπτει αν διαιρέσουμε τη ζημία με το άθροισμα των εσόδων από τους τόκους ομολόγων και τους τόκους καταθέσεων.

Ο Π.Α.Σ.Ι.Α.Λ. έχει μεγαλύτερη διασπορά κινδύνου καθώς έχει επιλέξει να επενδύει τα κεφάλαιά του σε διάφορα επενδυτικά προϊόντα αλλά ταυτόχρονα εκτός από τα επενδυτικά προϊόντα των άλλων δύο συνεταιρισμών έχει επενδύσει τα κεφάλαιά του και σε αμοιβαία κεφάλαια αλλά και σε μετοχές οι οποίες έχουν πιο μεγάλη έκθεση στον κίνδυνο και κατά επέκταση μεγαλύτερη πιθανή απόδοση. Το προφίλ του Π.Α.Σ.Ι.Α.Λ. δεν θεωρείτε άκρως συντηρητικό όπως των άλλων δύο εξεταζόμενων συνεταιρισμών και κυρίως του Βορείου Ελλάδος. Μία σημαντική διαφορά σε σχέση με τους υπόλοιπους συνεταιρισμούς είναι πως ο Π.Α.Σ.Ι.Α.Λ. έχει επεκταθεί και στα ακίνητα. Έχει αγοράσει ένα ακίνητο καθαρά για επενδυτικούς σκοπούς προκειμένου να αντλεί από αυτό κάποια επιπρόσθετα έσοδα από ενοίκια. Προέβη σε αυτή την κίνηση προκειμένου να επωφεληθεί από την πτώση στην αγορά του real estate αποσκοπώντας σε μακροχρόνια απόδοση. Επίσης έχει ιδρύσει και άλλες εταιρείες στις οποίες συμμετέχει και είναι μοναδικός μέτοχος. Η μία από αυτές έχει καθαρά επενδυτικό χαρακτήρα με έμφαση στις ανανεώσιμες πηγές ενέργειας και η άλλη είναι μία εταιρεία παροχής επιχειρηματικών συμβουλών διοίκησης.

ΠΙΝΑΚΑΣ 5.12 ΕΠΕΝΔΕΔΥΜΕΝΑ ΚΕΦΑΛΑΙΑ ΒΟΡΕΙΟΥ ΕΛΛΑΔΟΣ

Assets	2018
Property (other than for own use)	1.031.139
Other investments	635.070
Deposits other than cash equivalents	11.615.326
Cash and cash equivalents	2.032.840
<b>Total Investment Assets</b>	<b>15.314.375</b>

Πηγή: [http://2alsyn.gr/files/SFCR\\_2alsyn\\_2018.pdf](http://2alsyn.gr/files/SFCR_2alsyn_2018.pdf)

ΠΙΝΑΚΑΣ 5.13 ΕΠΕΝΔΕΔΥΜΕΝΑ ΚΕΦΑΛΑΙΑ Π.Α.Σ.Ι.Α.

Περιουσιακά στοιχεία (σε χιλ. €)	Αξία βάσει της οδηγίας Φερεγγυότητα II
Ακίνητα, εγκαταστάσεις και εξοπλισμός (ιδιοχρησιμοποιούμενα)	1.054
Κρατικά ομόλογα	365
Εταιρικά ομόλογα	5.354
Οργανισμοί συλλογικών επενδύσεων	1.973
Καταθέσεις εκτός από ισοδύναμα ταμειακών διαθεσίμων	4.691
Ταμειακά διαθέσιμα και ισοδύναμα	3.498
<b>Σύνολο</b>	<b>16.935</b>

Πηγή: [https://pasia.gr/wp-content/uploads/2019/04/SFCR\\_2018-%CE%A0%CE%91%CE%A3%CE%99%CE%91.pdf](https://pasia.gr/wp-content/uploads/2019/04/SFCR_2018-%CE%A0%CE%91%CE%A3%CE%99%CE%91.pdf)

ΠΙΝΑΚΑΣ 5.14 ΕΠΕΝΔΕΔΥΜΕΝΑ ΚΕΦΑΛΑΙΑ Π.Α.Σ.Ι.Α.Λ.

1. ΤΑΜΕΙΟ	3.291,69
2. ΠΙΤΛΟΙ ΜΕΤΑΒΛΗΤΗΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ & ΜΕΡΙΔΙΑ ΑΜΟΙΒ. ΚΕΦΑΛΑΙΩΝ	2.830.774,61
3. ΣΥΜΜΕΤΟΧΕΣ ΣΕ ΣΥΓΓΕΝΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ	600.000,00
4. ΑΚΙΝΗΤΑ (ΟΙΚΟΠΕΔΟ & ΓΡΑΦΕΙΑ)	813.247,55
5. ΠΡΟΘΕΣΜΙΑΚΕΣ & ΘΨΕΟΣ ΚΑΤΑΘΕΣΕΙΣ ΣΕ ΤΡΑΠΕΖΕΣ	1.798.286,58
<b>ΣΥΝΟΛΟ ΕΠΕΝΔΥΣΕΩΝ</b>	<b>6.045.600,43</b>

Πηγή: <http://www.pas-ial.gr/wp->

[content/uploads/2019/04/%CE%95%CC%81%CE%BA%CE%B8%CE%B5%CF%83%CE%B7-%CE%A6%CE%B5%CF%81%CE%B5%CE%B3%CE%B3%CF%85%CE%BF%CC%81%CF%84%CE%B7%CF%84%CE%B1%CF%82-%CE%BA%CE%B1%CE%B9-%CE%A7%CF%81%CE%B7%CE%BC%CE%B1%CF%84%CE%BF%CE%BF%CE%B9%CE%BA%CE%BF%CE%BD%CE%BF%CE%BC%CE%B9%CE%BA%CE%B7%CE%81%CF%82-%CE%9A%CE%B1%CF%84%CE%B1%CC%81%CF%83%CF%84%CE%B1%CF%83%CE%B7%CF%82-31.12.2018.pdf](http://www.pas-ial.gr/wp-content/uploads/2019/04/%CE%95%CC%81%CE%BA%CE%B8%CE%B5%CF%83%CE%B7-%CE%A6%CE%B5%CF%81%CE%B5%CE%B3%CE%B3%CF%85%CE%BF%CC%81%CF%84%CE%B7%CF%84%CE%B1%CF%82-%CE%BA%CE%B1%CE%B9-%CE%A7%CF%81%CE%B7%CE%BC%CE%B1%CF%84%CE%BF%CE%BF%CE%B9%CE%BA%CE%BF%CE%BD%CE%BF%CE%BC%CE%B9%CE%BA%CE%B7%CE%81%CF%82-%CE%9A%CE%B1%CF%84%CE%B1%CC%81%CF%83%CF%84%CE%B1%CF%83%CE%B7%CF%82-31.12.2018.pdf)

Σύμφωνα με τους παραπάνω πίνακες προκύπτουν τα εξής αποτελέσματα:

#### ΠΙΝΑΚΑΣ 5.15 ΑΠΟΔΟΣΗ ΕΠΕΝΔΥΣΕΩΝ

	Π.Α.Σ.Ι.Α.Λ.	Π.Α.Σ.Ι.Α.	ΒΟΡΕΙΟΥ ΕΛΛΑΔΟΣ
Αποτελέσματα Επενδύσεων	45.279,08€	101.251,00€	165.450,07€
Υπενδεδυμένα Κεφάλαια	6.045.600,43€	16.935.000€	15.314.375€
Απόδοση Επενδύσεων	0,75%	0,6%	1%

Η απόδοση των επενδύσεων έρχεται να επαληθεύσει τα όσα έχουν αναφερθεί μέχρι τώρα. Ο συνεταιρισμός Βορείου Ελλάδος έχει καταφέρει να έχει τη μεγαλύτερη απόδοση και ταυτόχρονα το πιο συντηρητικό προφίλ επενδυτή από τους τρεις. Η απόδοση του 1% που έχει συγκεντρώσει δεν θεωρείται εντυπωσιακή, αλλά αν αναλογιστούμε το δυσχερές οικονομικό περιβάλλον που επικρατούσε το 2018, κατά το οποίο οι αποδόσεις των επενδυτικών προϊόντων ήταν ιδιαίτερα χαμηλές, ο Βορείου Ελλάδος στράφηκε σε μία πιο ασφαλή επιλογή, η οποία φάνηκε να είναι και η αποδοτικότερη.

Ο Π.Α.Σ.Ι.Α. παρόλο που έχει επενδύσει τα περισσότερα κεφάλαια από τους άλλους δύο συνεταιρισμούς βρίσκεται στην τελευταία θέση σε ότι αφορά την απόδοση των επενδύσεων (0,6%). Γεγονός ιδιαίτερα ανησυχητικό αν αναλογιστούμε τη σύνθεση του χαρτοφυλακίου του. Το χαρτοφυλάκιο του συνεταιρισμού αποτελείται από καταθέσεις, προθεσμιακές καταθέσεις και ομόλογα. Όπως γίνεται αντιληπτό καθώς δεν είχαμε αρνητικά επιτόκια στις καταθέσεις των ελληνικών τραπεζών προκύπτει το συμπέρασμα πως η επιλογή των συγκεκριμένων ομολόγων είχε πολύ μικρή απόδοση και το πιο πιθανό σε κάποιες περιπτώσεις να ήταν και αρνητική.

Ο Π.Α.Σ.Ι.Α.Λ. επέλεξε να έχει μεγάλη διασπορά στο χαρτοφυλάκιο του προκειμένου να περιορίσει όσο το δυνατόν τον επενδυτικό κίνδυνο σε σχέση με τις συνθήκες που επικρατούσαν στην αγορά το 2018. Για αυτό το λόγο τοποθέτησε τα κεφάλαιά του σε καταθέσεις όψεως και προθεσμιακές, σε ομόλογα, σε αμοιβαία κεφάλαια αλλά και σε ακίνητα και συνδεδεμένες επιχειρήσεις. Με αυτό τον τρόπο είχε μοιράσει τα κεφάλαιά του σε αρκετά διαφορετικά προϊόντα αλλά επέλεξε και κάποια τα οποία είχαν μεγαλύτερη απόδοση. Όπως είναι γνωστό η απόδοση είναι ανάλογη του κινδύνου, όσο μεγαλύτερη απόδοση αναζητά ένας επενδυτής τόσο μεγαλύτερο κίνδυνο λαμβάνει. Με αυτή την τακτική κατάφερε να έχει μία απόδοση της τάξης του 0,75% που τον τοποθετεί ανάμεσα από το συνεταιρισμό του Βορείου Ελλάδος και του Π.Α.Σ.Ι.Α..

ΠΙΝΑΚΑΣ 5.16 ΙΣΟΛΟΓΙΣΜΟΣ ΒΟΡΕΙΟΥ ΕΛΛΑΔΟΣ

<b>ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟ</b>	<b>Σημ.</b>	<b>31/12/2018</b>
Ενσώματα πάγια περιουσιακά στοιχεία	6	21.539,39
Αυλα πάγια περιουσιακά στοιχεία	7	777,99
Επενδύσεις σε ακίνητα	8	1.031.139,39
Χρηματοοικονομικά στοιχεία στην εύλογη αξία μέσω αποτελεσμάτων	9	635.069,60
Απαιτήσεις από ασφάλιστρα	10	935.007,91
Ανακτήσιμα ποσά από αντασφαλιστικές Συμβάσεις	18	2.175.425,00
Προμήθειες και λοιπά έξοδα παραγωγής επομένων χρήσεων	11	161.514,95
Λοιπά Στοιχεία Ενεργητικού	12	427.012,83
Ταμειακά Διαθέσιμα και ισοδύναμα	13	13.648.165,56
<b>ΣΥΝΟΛΟ ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟΥ</b>		<b>19.035.652,62</b>
<b>ΙΔΙΑ ΚΕΦΑΛΑΙΑ ΚΑΙ ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΙΣ</b>		
<b>Ίδια κεφάλαια</b>		
Μετοχικό κεφάλαιο	14	4.767.270,96
Αποθεματικά	14	1.941.185,20
Αποτελέσματα εις νέον	14	5.072.116,54
<b>Σύνολο Ιδίων Κεφαλαίων</b>		<b>11.780.572,70</b>
<b>Υποχρεώσεις</b>		
Οφειλόμενα ποσά σε αντισυμβαλλόμενους και ασφ. διαμεσολαβητές		229.998,81
Υποχρεώσεις προς Αντασφαλιστές	15	312.416,96
Προβλέψεις	16	7.223,82
Λοιπές Υποχρεώσεις	17	340.964,33
Μεταβατικοί λογαριασμοί προπληρωμένα έσοδα		0,00
<b>Σύνολο Υποχρεώσεων</b>		<b>890.603,92</b>
<b>Ασφαλιστικές Προβλέψεις</b>		
Μη Δεδουλευμένα Ασφάλιστρα	18	680.835,00
Ασφαλιστικές Προβλέψεις Εκκρεμών Ζημιών	18	5.683.641,00
Λοιπές Ασφαλιστικές Προβλέψεις		0,00
<b>Σύνολο ασφαλιστικών προβλέψεων</b>		<b>6.364.476,00</b>
<b>ΣΥΝΟΛΟ ΙΔΙΩΝ ΚΕΦΑΛΑΙΩΝ &amp; ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΩΝ</b>		<b>19.035.652,62</b>



ΠΙΝΑΚΑΣ 5.17 ΙΣΟΛΟΓΙΣΜΟΣ Π.Α.Σ.Ι.Α.

	<b>31.12.2018</b>
<b>ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟ</b>	
<b>ΕΠΕΝΔΥΣΕΙΣ</b>	
Χρηματοοικονομικά περιουσιακά στοιχεία αποτιμώμενα στην εύλογη αξία μέσω των αποτελεσμάτων	4.652.000
Διαθέσιμα προς πώληση χρηματοοικονομικά περιουσιακά στοιχεία	7.610.668
<b>Σύνολο Επενδύσεων</b>	<b>12.262.668</b>
<b>ΑΠΑΙΤΗΣΕΙΣ</b>	
Απαιτήσεις από ασφαλισμένους	0
Απαιτήσεις από αντισταθμιστές	0
Λοιπές απαιτήσεις	885.586
<b>Σύνολο Απαιτήσεων</b>	<b>885.586</b>
<b>ΛΟΙΠΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟΥ</b>	
Ίδιοχρησιμοποιούμενα Ενσώματα πάγια στοιχεία	1.054.130
Ταμειακά διαθέσιμα και ισοδύναμα	3.497.874
<b>Σύνολο Λοιπών Στοιχείων Ενεργητικού</b>	<b>4.552.003</b>
<b>ΣΥΝΟΛΟ ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟΥ</b>	<b>17.700.257</b>
<b>ΠΑΘΗΤΙΚΟ</b>	
<b>ΙΔΙΑ ΚΕΦΑΛΑΙΑ</b>	
Συνεταιριστικό Κεφάλαιο	7.006.057
Διαφορά από έκδοση μετοχών υπέρ το άρτιο	407.161
Αποθεματικά	1.162.406
Αποτελέσματα εις νέον	1.180.476
<b>Σύνολο Ιδίων Κεφαλαίων</b>	<b>9.756.100</b>
<b>ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΙΣ</b>	
Υποχρεώσεις προς ασφαλιστές, πράκτορες και συνεργάτες πωλήσεων	0
Υποχρεώσεις προς αντισταθμιστές	228.598
Πιστωτές και λοιπές υποχρεώσεις	1.028.438
Υποχρεώσεις για φόρους	606.348
Παροχές στο προσωπικό	12.000
Προβλέψεις εκκρεμών αποζημιώσεων	5.943.542
Προβλέψεις	125.232
<b>Σύνολο υποχρεώσεων</b>	<b>7.944.157</b>
<b>ΣΥΝΟΛΟ ΙΔΙΩΝ ΚΕΦΑΛΑΙΩΝ ΚΑΙ ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΩΝ</b>	<b>17.700.257</b>

Πηγή: <https://pasia.gr/wp-content/uploads/2019/06/%CE%94%CE%9B%CE%A0-NOTES-2018-%CE%9C%CE%95-%CE%A5%CE%A0%CE%9F%CE%93%CE%A1%CE%91%CE%A6%CE%95%CE%A>  
[3.pdf](#)

ΠΙΝΑΚΑΣ 5.17 ΙΣΟΛΟΓΙΣΜΟΣ Π.Α.Σ.Ι.Α.Λ.

	<u>31/12/2018</u>
<b>ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟ</b>	
Ενσώματα Πάγια Περιουσιακά Στοιχεία	526.562
Επενδύσεις σε ακίνητα	286.686
Αναβαλλόμενες Φορολογικές Απαιτήσεις	67.929
Χρηματ/κά περιουσιακά στοιχεία διαθέσιμα προς πώληση	2.830.775
Συμμετοχές σε Συγγενής Επιχειρήσεις	600.000
Απαιτήσεις από Ασφαλισμένους	7.033
Λοιπές απαιτήσεις	73.333
Απαιτήσεις από φόρο εισοδήματος	5.588
Ταμειακά διαθέσιμα και ταμειακά ισοδύναμα	1.801.578
<b>Σύνολο Ενεργητικού</b>	<b><u>6.199.484</u></b>
<b>ΊΔΙΑ ΚΕΦΑΛΑΙΑ</b>	
Μετοχικό Κεφάλαιο	6.441.819
Αποθεματικά	-89.819
Αποτελέσματα εις νέον	-1.049.215
<b>Σύνολο Ιδίων Κεφαλαίων</b>	<b><u>5.302.785</u></b>
<b>ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΙΣ</b>	
Μαθηματικά αποθέματα και λοιπές ασφαλιστικές προβλέψεις	846.014
Χρηματοοικονομικές Υποχρεώσεις:	
Λοιπές προβλέψεις	4.409
Πιστωτές και λοιπές υποχρεώσεις	46.276
<b>Σύνολο Υποχρεώσεων</b>	<b><u>896.699</u></b>
<b>Σύνολο Ιδίων Κεφαλαίων και Υποχρεώσεων</b>	<b><u>6.199.484</u></b>

Πηγή: <http://www.pas-ial.gr/wp->

[content/uploads/2019/04/%CE%95%CC%81%CE%BA%CE%B8%CE%B5%CF%83%CE%B7-%CE%A6%CE%B5%CF%81%CE%B5%CE%B3%CE%B3%CF%85%CE%BF%CC%81%CF%84%CE%B7%CF%84%CE%B1%CF%82-%CE%BA%CE%B1%CE%B9-%CE%A7%CF%81%CE%B7%CE%BC%CE%B1%CF%84%CE%BF%CE%BF%CE%B9%CE%BA%CE%BF%CE%BD%CE%BF%CE%BC%CE%B9%CE%BA%CE%B7%CE%81%CF%82-%CE%9A%CE%B1%CF%84%CE%B1%CC%81%CF%83%CF%84%CE%B1%CF%83%CE%B7%CF%82-31.12.2018.pdf](http://www.pas-ial.gr/wp-content/uploads/2019/04/%CE%95%CC%81%CE%BA%CE%B8%CE%B5%CF%83%CE%B7-%CE%A6%CE%B5%CF%81%CE%B5%CE%B3%CE%B3%CF%85%CE%BF%CC%81%CF%84%CE%B7%CF%84%CE%B1%CF%82-%CE%BA%CE%B1%CE%B9-%CE%A7%CF%81%CE%B7%CE%BC%CE%B1%CF%84%CE%BF%CE%BF%CE%B9%CE%BA%CE%BF%CE%BD%CE%BF%CE%BC%CE%B9%CE%BA%CE%B7%CE%81%CF%82-%CE%9A%CE%B1%CF%84%CE%B1%CC%81%CF%83%CF%84%CE%B1%CF%83%CE%B7%CF%82-31.12.2018.pdf)

Οι ισολογισμοί που επισυνάπτονται μας δίνουν την ευκαιρία να έχουμε μία πλήρη εικόνα των συνεταιρισμών και να μπορούμε να εξάγουμε χρήσιμα συμπεράσματα σχετικά με την πορεία τους. Στο ενεργητικό αποτυπώνονται τα περιουσιακά στοιχεία και οι πόροι μίας εταιρείας. Από την άλλη πλευρά στο παθητικό αποτυπώνεται ο τρόπος με τον οποίο αποκτήθηκαν αυτοί οι πόροι. Στη συνέχεια ακολουθούν κάποιοι πίνακες οι οποίοι αντλούν στοιχεία από τους ισολογισμούς των εταιρειών προκειμένου να εξαχθούν χρήσιμοι δείκτες για την μεταξύ τους σύγκριση.

#### ΠΙΝΑΚΑΣ 5.18 ΑΝΤΙΚΤΥΠΟ ΑΣΦΑΛΙΣΤΡΩΝ ΣΤΟ ΣΥΝΟΛΟ ΤΟΥ ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟΥ

	Π.Α.Σ.Ι.Α.Λ.	Π.Α.Σ.Ι.Α.	ΒΟΡΕΙΟΥ ΕΛΛΑΔΟΣ
ΕΣΟΔΑ από Ασφαλιστικές Δραστηριότητες	566.544,72€	3.011.125,00€	6.424.177,47€
Σύνολο Ενεργητικού	6.199.483,83€	17.820.585€	19.035.652,62€
%	9,14%	16,9%	33,7%

Σύμφωνα με τον πίνακα 5.18 προκύπτει πως τα έσοδα από την ασφαλιστική δραστηριότητα, που είναι άλλωστε και η κύρια δραστηριότητα των συνεταιρισμών έχουν μεγαλύτερο αντίκτυπο (33,7%) στο συνεταιρισμό Βορείου Ελλάδος, όπου αποτελούν τα 1/3 του συνόλου του ενεργητικού του. Ο Π.Α.Σ.Ι.Α. βρίσκεται στη δεύτερη θέση με έσοδα από ασφαλιστική δραστηριότητα ίσα με το 16,9% του συνόλου του ενεργητικού του. Στην τελευταία θέση βρίσκεται ο Π.Α.Σ.Ι.Α.Λ. με ποσοστό (9,14%). Αυτό το αποτέλεσμα είναι λογικό, καθώς όπως έχει αναφερθεί ο Π.Α.Σ.Ι.Α.Λ. ακολουθεί τη στρατηγική ηγεσίας κόστους. Είναι ο συνεταιρισμός που παρέχει στην χαμηλότερη τιμή της αγοράς τις ασφαλιστικές του υπηρεσίες, καθώς απευθύνεται αποκλειστικά σε άτομα τα οποία είναι ταυτόχρονα πελάτες αλλά και συνεταίροι του συνεταιρισμού.

#### ΠΙΝΑΚΑΣ 5.19 ΔΕΙΚΤΕΣ ΠΑΘΗΤΙΚΟΥ

	Π.Α.Σ.Ι.Α.Λ.	Π.Α.Σ.Ι.Α.	ΒΟΡΕΙΟΥ ΕΛΛΑΔΟΣ
Ίδια Κεφάλαια	5.302.784,55 €	9.756.100,00 €	11.780.572,70 €
Προβλεψεις για Αποζημιώσεις	846.013,76 €	5.943.542,00 €	6.364.476,00 €

Υποχρεώσεις	50.685,52 €	2.000.615,00 €	890.603,92 €
Σύνολο Παθητικού	6.199.483,83 €	17.700.257,00 €	19.035.652,62 €
Δ.Α.Ζ.	14%	35%	42%
Acid Test Ratio	119,28	8,46	17,2

Μία από τις σημαντικότερες προβλέψεις για μία ασφαλιστική εταιρεία είναι οι προβλέψεις για τις αποζημιώσεις. Ο ρόλος των ασφαλιστικών εταιρειών είναι να παρέχουν τις καλύψεις τους, στους πελάτες τους όταν τους παρουσιαστεί ένα ατύχημα. Επειδή ούτε οι πελάτες ξέρουν πότε θα εμπλακούν σε ένα ατύχημα ούτε και οι ασφαλιστικές εταιρίες γνωρίζουν πότε θα χρειαστεί να αποζημιώσουν ένα ατύχημα. Για αυτό το λόγο οι ασφαλιστικές εταιρίες μέσα από προβλέψεις των νομικών συμβούλων τους για υποθέσεις που εκκρεμούν αλλά και σύμφωνα με τα αναλογιστικά μοντέλα προσπαθούν να προβλέψουν τις αποζημιώσεις που θα κληθούν να αποπληρώσουν μέσα στο έτος. Σύμφωνα με τον πίνακα 5.19 προκύπτει πως οι κατάταξη των προβλέψεων για αποζημιώσεις των τριών συνεταιρισμών είναι ανάλογες με τον δείκτη που περιγράφει τη Δυνατότητα Αποπληρωμής Ζημιών (Δ.Α.Ζ.). Ο συνεταιρισμός Βορείου Ελλάδος έχει το μεγαλύτερο δείκτη Δ.Α.Ζ., γεγονός το οποίο σημαίνει πως για να καλύψει τις υποχρεώσεις για αποζημιώσεις απαιτείται να δαπανήσει το μεγαλύτερο κομμάτι από τα χρηματικά διαθέσιμά του (42%). Στη δεύτερη θέση ακολουθεί ο Π.Α.Σ.Ι.Α. (35%). Σύμφωνα με αυτά τα αποτελέσματα αποδεικνύεται για άλλη μία φορά πως τα οχήματα που εκτελούν υπεραστικές διαδρομές έχουν μεγαλύτερη έκθεση στον κίνδυνο. Αυτό συμβαίνει καθώς κινούνται σε μεγαλύτερες ταχύτητες από ότι τα αστικά λεωφορεία αλλά και σε πιο επικίνδυνες συνθήκες. Ο Π.Α.Σ.Ι.Α.Λ. είναι στην τελευταία και καλύτερη θέση σε ότι αφορά το Δ.Α.Ζ. καθώς για να καλύψει ολόκληρο το ποσό των προβλέψεων για αποζημιώσεις θα απαιτηθεί να δαπανήσει μόνο το 14% από τα χρηματικά διαθέσιμά του.

Ο Acid Test Ratio είναι ένας δείκτης ο οποίος μετράει αν μία επιχείρηση έχει τα κεφάλαια για να καλύψει τις άμεσες υποχρεώσεις της. Είναι ένας σημαντικός δείκτης καθώς αποτυπώνει την ικανότητα μιας επιχείρησης να ανταπεξέλθει στις υποχρεώσεις της, αυτή η πληροφορία είναι σημαντική και για τους μετόχους της ίδιας της εταιρείας αλλά και κάποιους τρίτους που επιθυμούν να αποκτήσουν κάποιου είδους σχέση με την εταιρεία. Σύμφωνα με τον πίνακα 5.19 φαίνεται πως ο Π.Α.Σ.Ι.Α.Λ. έχει με μεγάλη διαφορά το καλύτερο Acid Test ratio, καθώς μπορεί να εξυπηρετήσει τις υποχρεώσεις

του έως και 119 φορές βάση των χρηματικών διαθεσίμων που έχει. Αυτό σημαίνει πως αν για κάποιο λόγο χρειαζόταν άμεσα να αποπληρώσει όλες τις υποχρεώσεις του, δεν θα αντιμετώπιζε κάποιο πρόβλημα σχετικά με αυτή την εντολή αλλά ούτε θα υπήρχε ανησυχία για τη μετέπειτα βιωσιμότητα του συνεταιρισμού. Στη δυσμενέστερη θέση σύμφωνα με τον Acid Test Ratio βρίσκεται ο Π.Α.Σ.Ι.Α.. Ο συγκεκριμένος συνεταιρισμός έχει και αυτός τη δυνατότητα να καλύψει όλες τις υποχρεώσεις του κατά 8,5 φορές περίπου. Αυτό σημαίνει πως μπορεί να ανταπεξέλθει στις υποχρεώσεις του άλλα όχι τόσο καλά όσο οι υπόλοιποι συνεταιρισμοί. Μάλιστα η διαφορά με τον Π.Α.Σ.Ι.Α.Λ. είναι τόσο μεγάλη που δεν τίθεται καν θέμα σύγκρισης. Ο συνεταιρισμός Βορείου Ελλάδος έχει διπλάσιο σκορ (17,2) στον Acid Test Ratio από ότι ο Π.Α.Σ.Ι.Α.. Αυτό σημαίνει πως και ο συνεταιρισμός Βορείου Ελλάδος έχει τη δυνατότητα να αποπληρώσει της βραχυπρόθεσμες υποχρεώσεις του και μάλιστα ίσα με 17 φορές περίπου. Αυτός ο δείκτης όπως και τα προηγούμενα μεγέθη που αποτυπώνονται στον πίνακα 5.19 αποδεικνύουν πως ο Π.Α.Σ.Ι.Α.Λ. υπερέχει έναντι των άλλων δύο συνεταιρισμών σε ότι αφορά τη δυνατότητά του να ανταποκριθεί στις υποχρεώσεις του καθώς αυτές διατηρούνται σε χαμηλά επίπεδα.

Οι σημαντικότεροι δείκτες που εξετάζουν όλες οι ασφαλιστικές εταιρείες και δίνουν μεγαλύτερη σημασία είναι αυτοί της Κεφαλαιακής Απαιτήσης Φερεγγυότητας (Solvency Capital Requirement - SCR) και της Ελάχιστης Κεφαλαιακής Απαιτήσης (Minimum Capital Requirement-MCR). Οι δείκτες αυτοί προκύπτουν από μία έκθεση την οποία υποχρεούνται να αναρτούν σε ετήσια βάση στις ιστοσελίδες τους οι ασφαλιστικές επιχειρήσεις στο πλαίσιο των υποχρεώσεών τους, του 3<sup>ου</sup> πυλώνα. Στόχος της έκθεσης είναι να παρουσιάσει σε κάθε ενδιαφερόμενο (π.χ. ασφαλισμένο, υποψήφιο επενδυτή, πελάτη) τη δραστηριότητα της ασφαλιστικής επιχείρησης και τα αποτελέσματά της, τις βασικές συνιστώσες της χρηματοοικονομικής κατάστασης και της εταιρικής της διακυβέρνησης. Επίσης περιγράφεται το προφίλ κινδύνου της επιχείρησης, η ποιοτική σύνθεση των ιδίων κεφαλαίων, οι κεφαλαιακές απαιτήσεις καθώς και οι δείκτες κάλυψής τους.

Ουσιαστικά ο SCR δηλώνει το οικονομικό κεφάλαιο που πρέπει να διαθέτει μια ασφαλιστική επιχείρηση προκειμένου να περιορίσει την πιθανότητα πτώχευσης στο 0,5%, σε χρονικό ορίζοντα 12 μηνών. Η Κεφαλαιακή Απαιτήση Φερεγγυότητας υπολογίζεται είτε με τη χρήση της τυποποιημένης (κοινής) μεθόδου που προβλέπει ο κατ' εξουσιοδότηση κανονισμός (ΕΕ) 2015/35 είτε με τη χρήση, μετά από έγκριση της Εποπτικής Αρχής, εσωτερικού μοντέλου, προσαρμοσμένου στο προφίλ κινδύνου της ασφαλιστικής επιχείρησης.

Ο MCR αντιστοιχεί σε ένα επίπεδο κεφαλαίου κάτω από το οποίο θεωρείται από τη νομοθεσία ότι τα συμφέροντα των ασφαλισμένων θα αντιμετώπιζαν σοβαρό κίνδυνο, εάν συνέχιζε να λειτουργεί η ασφαλιστική επιχείρηση. Ουσιαστικά είναι το ελάχιστο κεφάλαιο που θα πρέπει να έχει μία ασφαλιστική εταιρεία για να μπορεί να λειτουργήσει κάτω από εύρυθμους ρυθμούς. Για το λόγο αυτό, προβλέπεται ότι εάν δεν τηρείται το όριο αυτό κεφαλαίου, τότε ανακαλείται με απόφαση της εποπτικής αρχής (ΤτΕ) η άδεια λειτουργίας της ασφαλιστικής επιχείρησης.

ΠΙΝΑΚΑΣ 5.20 ΦΕΡΕΓΓΥΟΤΗΤΑ Π.Α.Σ.Ι.Α.Λ.

<b>Pillar I Summary</b>	
	<b>31/12/2018</b>
<b>Assets</b>	<b>6.228.067</b>
<b>Liabilities + SCR</b>	
<b>Solvency ratio</b>	<b>246,7%</b>
<b>Eligible own funds</b>	<b>5.208.154</b>
<b>SCR</b>	<b>2.111.531</b>
<b>Eligible own funds</b>	<b>5.208.154</b>
<b>SII assets</b>	<b>6.228.067</b>
<b>SII liabilities</b>	<b>-1.019.913</b>
- TP - Calculated as a whole	<b>0</b>
- TP - Best estimate	<b>-857.869</b>
- TP - Risk margin	<b>-111.358</b>
- Other SII liabilities	<b>-50.686</b>
<b>Other eligible own funds</b>	<b>0</b>
<b>MCR ratio</b>	<b>138,2%</b>
<b>Eligible own funds to meet MCR</b>	<b>5.111.642</b>
<b>MCR</b>	<b>3.700.000</b>

Πηγή: <http://www.pas-ial.gr/wp-content/uploads/2019/04/%CE%95%CC%81%CE%BA%CE%B8%CE%B5%CF%83%CE%B7-%CE%A6%CE%B5%CF%81%CE%B5%CE%B3%CE%B3%CF%85%CE%BF%CC%81%CF%84%CE%B7%CF%84%CE%B1%CF%82-%CE%BA%CE%B1%CE%B9-%CE%A7%CF%81%CE%B7%CE%BC%CE%B1%CF%84%CE%BF%CE%BF%CE%B9%CE%BA%CE%BF%CE%BD%CE%BF%CE%BC%CE%B9%CE%BA%CE%B7%CE>

[C%81%CF%82-%CE%9A%CE%B1%CF%84%CE%B1%CC%81%CF%83%CF%84%CE%B1%CF%83%CE%B7%CF%82-31.12.2018.pdf](#)

Με βάση τα δεδομένα και τους υπολογισμούς του ο Π.Α.Σ.Ι.Α.Λ. με ημερομηνία αναφοράς 31/12/2018, προκύπτει ότι έχει SCR ratio 246,7%, και το MCR ratio είναι 138,2% όπως φαίνεται και από τον πίνακα 5.20. Τα νούμερα αυτά προκύπτουν από την τυποποιημένη μέθοδο που προβλέπεται από τον κανονισμό 2018/35 της Ευρωπαϊκής Ένωσης καθώς είναι υψηλό το κόστος δημιουργίας εσωτερικού μοντέλου για τα δεδομένα του συνεταιρισμού. Όπως γίνεται εύκολα κατανοητό το SCR ratio είναι υψηλότερο του αντίστοιχου MCR ratio, το οποίο υποδεικνύει αφενός ότι η επικινδυνότητα που χαρακτηρίζει το συνεταιρισμό (όπως εκφράζεται από το SCR) είναι μικρότερη από το απόλυτο, ελάχιστο κεφάλαιο φερεγγυότητας, κι αφετέρου υπάρχει επάρκεια ιδίων κεφαλαίων του συνεταιρισμού.

ΠΙΝΑΚΑΣ 5.21 ΦΕΡΕΓΓΥΟΤΗΤΑ Π.Α.Σ.Ι.Α.

SCR (σε χιλ. €)	31/12/2018
<b>Σύνολο επιμέρους κινδύνων</b>	<b>6.029,50</b>
Κίνδυνος Αγοράς	1.658,64
Κίνδυνος Αντισυμβαλλομένου	2.043,27
Ασφαλιστικός Κίνδυνος Ζωής	0,00
Ασφαλιστικός Κίνδυνος Υγείας	6,63
Ασφαλιστικός Κίνδυνος Γενικών Ασφαλίσεων	2.320,96
<i>Διαφοροποίηση</i>	-1.481,21
Κίνδυνος άυλων στοιχείων ενεργητικού	0,00
<b>Βασικό Απαιτούμενο Κεφάλαιο Φερεγγυότητας</b>	<b>4.548,29</b>
Λειτουργικός κίνδυνος	176,67
<b>Απαιτούμενο Κεφάλαιο Φερεγγυότητας</b>	<b>4.724,96</b>
<b>Ίδια Κεφάλαια για την κάλυψη της κεφαλαιακής απαίτησης</b>	<b>9.737,22</b>
<b>Ελάχιστη Κεφαλαιακή Απαίτηση</b>	<b>3.700,00</b>
<b>Δείκτης επιλέξιμων ιδίων κεφαλαίων για την κάλυψη της κεφαλαιακής απαίτησης φερεγγυότητας</b>	<b>206,1%</b>

Πηγή: [https://pasia.gr/wp-content/uploads/2019/04/SFCR\\_2018-%CE%A0%CE%91%CE%A3%CE%99%CE%91.pdf](https://pasia.gr/wp-content/uploads/2019/04/SFCR_2018-%CE%A0%CE%91%CE%A3%CE%99%CE%91.pdf)

Τα αποτελέσματα για τις κύριες κατηγορίες κινδύνων, το συνολικό απαιτούμενο κεφάλαιο, το διαθέσιμο κεφάλαιο για την κάλυψη του απαιτούμενου κεφαλαίου του Συνεταιρισμού, καθώς και το ελάχιστο κεφάλαιο φερεγγυότητας κατά την 31.12.2018 αναλύονται στον παραπάνω πίνακα. Το Συνολικό Απαιτούμενο Κεφάλαιο Φερεγγυότητας (SCR) και το Ελάχιστο Κεφάλαιο Φερεγγυότητας (MCR), υπολογίστηκε από την τυποποιημένη μέθοδο που προβλέπεται από τον κανονισμό 2018/35 της Ευρωπαϊκής Ένωσης καθώς είναι υψηλό το κόστος δημιουργίας εσωτερικού μοντέλου για τα δεδομένα του συνεταιρισμού (Standard Formula). Το SCR του συνεταιρισμού ανέρχεται κατά την 31.12.2018 σε 4.724.960€ με SCR ratio ίσο με 206,1%, και το Ελάχιστο Κεφάλαιο Φερεγγυότητας την αντίστοιχη περίοδο αναφοράς ανέρχεται σε 3.700.000€.

ΠΙΝΑΚΑΣ 5.22 ΦΕΡΕΓΓΥΟΤΗΤΑ ΒΟΡΕΙΟΥ ΕΛΛΑΔΟΣ

SCR	31.12.2018
<b>Sum of risk components</b>	<b>8.596.683,72</b>
Market risk	5.075.373,06
Counterparty default risk	1.859.742,10
Life underwriting risk	0,00
Health underwriting risk	0,00
Non-life underwriting risk	1.661.568,57
<i>Diversification</i>	-1.963.062,23
Intangible asset risk	0,00
<b>BSCR</b>	<b>6.633.621,49</b>
Operational risk	<b>244.736,56</b>
<b>SCR</b>	<b>6.878.358,05</b>
<b>OF to meet SCR</b>	<b>11.357.010,92</b>
<b>MCR</b>	<b>3.700.000,00</b>
<b>Solvency Ratio</b>	<b>165,1%</b>



Πηγή: [http://2alsyn.gr/files/SFCR\\_2alsyn\\_2018.pdf](http://2alsyn.gr/files/SFCR_2alsyn_2018.pdf)

Τα αποτελέσματα για τις κύριες κατηγορίες κινδύνων, το συνολικό απαιτούμενο κεφάλαιο και το διαθέσιμο κεφάλαιο για την κάλυψη του απαιτούμενου κεφαλαίου του Συνεταιρισμού, καθώς και το ελάχιστο κεφάλαιο φερεγγυότητας κατά την 31.12.2018 αναλύονται στον παραπάνω πίνακα. Το Συνολικό Απαιτούμενο Κεφάλαιο Φερεγγυότητας (SCR), με βάση την Τυποποιημένη Προσέγγιση (Standard Formula), ανέρχεται κατά την 31.12.2018 σε 6.878.358,05€ με SCR ratio ίσο με 165,1%, και το Ελάχιστο Κεφάλαιο Φερεγγυότητας την αντίστοιχη περίοδο αναφοράς ανέρχεται σε 3.700.000€.

#### ΠΙΝΑΚΑΣ 5.22 ΣΥΓΚΡΙΣΗ ΦΕΡΕΓΓΥΟΤΗΤΑΣ

	Π.Α.Σ.Ι.Α.Λ.	Π.Α.Σ.Ι.Α.	ΒΟΡΕΙΟΥ ΕΛΛΑΔΟΣ
SCR ratio	246,65%	206,10%	165,1%
Solvency	2.111.531€	4.724.960€	6.878.358,05€
MCR ratio	138,2%	259%	302,43%
MCR	3.700.000	3.700.000	3.700.000

Όπως προκύπτει από τον πίνακα 5.22 το SCR ratio του Π.Α.Σ.Ι.Α.Λ. είναι υψηλότερο του αντίστοιχου MCR ratio, το οποίο υποδεικνύει αφενός ότι η επικινδυνότητα που χαρακτηρίζει το συνεταιρισμό (όπως εκφράζεται από το SCR) είναι μικρότερη από το απόλυτο, ελάχιστο κεφάλαιο φερεγγυότητας, κι αφετέρου υπάρχει επάρκεια ιδίων κεφαλαίων του συνεταιρισμού. Από την άλλη πλευρά παρατηρούμε πως οι συνεταιρισμοί Π.Α.Σ.Ι.Α. και Βορείου Ελλάδος έχουν μικρότερο SCR ratio από το MCR ratio.

Αυτό συμβαίνει καθώς όσο μεγαλύτερη είναι μία εταιρεία από κεφαλαίων τόσο μεγαλύτερο MCR ratio έχουν. Το MCR ratio είναι ένα ποσοστό το οποίο δείχνει πόσες φορές καλύπτεται η εταιρεία το όριο των 3.700.000€ που είναι το Ελάχιστο Κεφάλαιο Φερεγγυότητας. Καθώς το MCR ratio είναι ανάλογο των κεφαλαίων, καλύτερο μέτρο σύγκρισης αποτελεί το SCR ratio.

Ο SCR ratio αποτυπώνει τη φερεγγυότητα ενός συνεταιρισμού βάσει των κινδύνων που αναλαμβάνουν. Όπως παρουσιάζεται και στον πίνακα 5.22 ο Π.Α.Σ.Ι.Α.Λ. είναι ο συνεταιρισμός με το μεγαλύτερο SCR ratio, ακολουθεί ο Π.Α.Σ.Ι.Α. και στο τέλος βρίσκεται ο συνεταιρισμός Βορείου Ελλάδος. Τα ποσοστά τα οποία προέκυψαν δηλώνουν πως ο Π.Α.Σ.Ι.Α.Λ. μπορεί να καλύψει τους κινδύνους στους οποίους εκτίθεται βάση των κεφαλαίων που διαθέτει 2,5 φορές περίπου. Ο Π.Α.Σ.Ι.Α. διαθέτει κεφάλαια τα οποία μπορούν να καλύψουν έως δύο φορές τους κινδύνους με του οποίους έρχεται αντιμέτωπος ο συνεταιρισμός. Τέλος ο συνεταιρισμός Βορείου Ελλάδος μπορεί να καλύψει τους κινδύνους τους οποίους έχει λίγο παραπάνω από μιάμιση φορά.

Σύμφωνα με αυτή την ανάλυση φαίνεται πως ο Π.Α.Σ.Ι.Α.Λ. είναι ο συνεταιρισμός με το μεγαλύτερο δείκτη φερεγγυότητας. Αυτό σημαίνει πως είναι ο συνεταιρισμός με την μικρότερη πιθανότητα πτώχευσης και κατά επέκταση με τη μεγαλύτερη φερεγγυότητα απέναντι στους ασφαλισμένους της αλλά και στους συνεταίρους της. Στη δεύτερη θέση ακολουθεί ο Π.Α.Σ.Ι.Α. με ικανοποιητικό ποσοστό και τέλος ο συνεταιρισμός Βορείου Ελλάδος ο οποίος έχει SCR ratio κατά 67% μικρότερο από τον Π.Α.Σ.Ι.Α.Λ.. Μπορεί αυτό το όριο να είναι ικανοποιητικό για τις εποπτικές αρχές και για τη λειτουργία του συνεταιρισμού αλλά καταλαβαίνουμε πως υπάρχει σημαντική απόκλιση από τους άλλους δύο συνεταιρισμούς.

## Βιβλιογραφία 5<sup>ου</sup> Κεφαλαίου

1. <http://www.pas-ial.gr/wp-content/uploads/2019/04/%CE%95%CC%81%CE%BA%CE%B8%CE%B5%CF%83%CE%B7-%CE%A6%CE%B5%CF%81%CE%B5%CE%B3%CE%B3%CF%85%CE%BF%CC%81%CF%84%CE%B7%CF%84%CE%B1%CF%82-%CE%BA%CE%B1%CE%B9-%CE%A7%CF%81%CE%B7%CE%BC%CE%B1%CF%84%CE%BF%CE%BF%CE%B9%CE%BA%CE%BF%CE%BD%CE%BF%CE%BC%CE%B9%CE%BA%CE%B7%CC%81%CF%82-%CE%9A%CE%B1%CF%84%CE%B1%CC%81%CF%83%CF%84%CE%B1%CF%83%CE%B7%CF%82-31.12.2018.pdf>
2. [https://pasia.gr/wp-content/uploads/2019/04/SFCR\\_2018-%CE%A0%CE%91%CE%A3%CE%99%CE%91.pdf](https://pasia.gr/wp-content/uploads/2019/04/SFCR_2018-%CE%A0%CE%91%CE%A3%CE%99%CE%91.pdf)
3. <https://pasia.gr/wp-content/uploads/2019/06/%CE%94%CE%9B%CE%A0-NOTES-2018-%CE%9C%CE%95-%CE%A5%CE%A0%CE%9F%CE%93%CE%A1%CE%91%CE%A6%CE%95%CE%A3.pdf>
4. [http://2alsyn.gr/files/SFCR\\_2alsyn\\_2018.pdf](http://2alsyn.gr/files/SFCR_2alsyn_2018.pdf)
5. [http://2alsyn.gr/files/FINAL\\_ETHSIA\\_OIKONOMIKI\\_2018\\_20190709.pdf](http://2alsyn.gr/files/FINAL_ETHSIA_OIKONOMIKI_2018_20190709.pdf)

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6

### ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ ΜΕΛΕΤΗΣ

Από την παρουσίαση των δραστηριοτήτων των συνεταιρισμών Π.Α.Σ.Ι.Α.Λ., Π.Α.Σ.Ι.Α. και του συνεταιρισμού Βορείου Ελλάδος οι οποίοι ανήκουν στη στρατηγική ομάδα των Δευτεροβάθμιων Αλληλασφαλιστικών Συνεταιρισμών που έχουν ιδρυθεί πριν το έτος 2000, εξετάστηκε ο τρόπος λειτουργίας τους, η στρατηγική τους, οι βασικές τους λειτουργίες και οι χρηματοοικονομικές καταστάσεις τους. Με αυτό τον τρόπο εξάχθηκαν κάποια χρήσιμα συμπεράσματα σχετικά με την πορεία αυτών των συνεταιρισμών και την απόδοσή τους στο πέρασμα των ετών.

#### 6.1 ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ Π.Α.Σ.Ι.Α.Λ.

Ο Π.Α.Σ.Ι.Α.Λ. παρέχει τις αντασφαλιστικές του καλύψεις σε αστικά λεωφορεία τα οποία είναι μέλη σε πρωτοβάθμιους αλληλασφαλιστικούς συνεταιρισμούς, οι οποίοι με τη σειρά τους είναι μέλη στον Π.Α.Σ.Ι.Α.Λ.. Με ημερομηνία αναφοράς 31/12/2018 είχε στο δυναμικό του 938 μέλη στα οποία παρείχε τις καλύψεις του. Τα έσοδα τα οποία αποκόμιζε από την ασφαλιστική του δραστηριότητα ανέρχονται στα 604€ ανά όχημα το χρόνο. Δηλαδή τα συνολικά του έσοδα από αντασφάλιση για το έτος 2018 ανήλθαν στα 566.544,72€, το οποίο προκύπτει από τον πολλαπλασιασμό των 938 οχημάτων με τα 604€ που είναι το κόστος ασφάλισης. Το ποσό των 604€ είναι το χαμηλότερο που προσφέρεται από τους τρεις συνεταιρισμούς. Αυτό συμβαίνει καθώς ο Π.Α.Σ.Ι.Α.Λ. έχει υιοθετήσει τη στρατηγική ηγεσίας κόστους από την αρχή της λειτουργίας του έως και σήμερα.

Η διαρκή του επιδίωξη και ο λόγος ίδρυσης του είναι να παρέχει στα μέλη του, υπηρεσίες υψηλής ποιότητας στις χαμηλότερες τιμές της αγοράς. Με αυτό τον τρόπο τα μέλη του Π.Α.Σ.Ι.Α. απολαμβάνουν τα οφέλη του χαμηλού κόστους αντασφάλισής τους και επιπρόσθετα αυξάνεται η ωφέλεια τους. Ο Π.Α.Σ.Ι.Α.Λ. έχει καταφέρει να κρατά τα αντασφάλιστρά του σε χαμηλά επίπεδα τόσο όσο να μην επηρεάζεται η φερεγγυότητά του. Αυτό αποδεικνύεται καθώς έχει καταφέρει να ξεπερνά τα όρια που έχει θέσει η

Τράπεζα της Ελλάδος και μάλιστα με μεγάλη διαφορά, διασφαλίζοντας τη βιωσιμότητά του. Ο Π.Α.Σ.Ι.Α.Λ ιδρύθηκε το 1996 και στόχος του είναι να συνεχίσει να είναι δίπλα στους πρωτοβάθμιους αλληλασφαλιστικούς του συνεταιρισμούς και να τους παρέχει τις υπηρεσίες του για όσα χρόνια απαιτείται. Για αυτό το λόγο δίνεται ιδιαίτερη έμφαση στη μακροχρόνια απόδοση του συνεταιρισμού και στη διασφάλιση της βιωσιμότητάς του.

Όλοι οι ασφαλιστικοί συνεταιρισμοί έχουν και αυτοί την ανάγκη της ανασφάλισης, έτσι ώστε να μπορούν και αυτοί με τη σειρά τους να ανταπεξέλθουν σε κάποιο ακραίο σενάριο ατυχήματος, όπου θα κληθούν να πληρώσουν μεγάλα ποσά για την αποζημίωση των παθόντων. Για αυτό το λόγο και ο Π.Α.Σ.Ι.Α.Λ. έχει προχωρήσει σε ανασφάλιση, σύμφωνα με την οποία μέχρι τα πρώτα 850.000€ τα οποία αφορούν την αποζημίωση ανά συμβάν ατυχήματος, τα καλύπτει ο Π.Α.Σ.Ι.Α.Λ. και πάνω από αυτό το ποσό αναλαμβάνει την αποζημίωση ο ανασφαλιστής του Π.Α.Σ.Ι.Α.Λ.. Για παράδειγμα σε ένα ατύχημα, η αποζημίωση του οποίου είναι 1.000.000€, τα πρώτα 850.000€ θα τα πληρώσει ο Π.Α.Σ.Ι.Α.Λ. και τα υπόλοιπα 150.000€ θα τα πληρώσει ο ανασφαλιστής.

Αυτή η μορφή ανασφάλισης ονομάζεται «Excess of Loss». Αυτό σημαίνει πως έτσι ακριβώς όπως ισχύει στην περίπτωση του Π.Α.Σ.Ι.Α.Λ., συνάπτεται μία σύμβαση ανάμεσα στα δύο μέρη, όπου ορίζεται ένα ποσό ως βάση αναφοράς. Αποζημιώσεις μέχρι αυτό το ποσό καλύπτονται από τον ίδιο τον συνεταιρισμό και πάνω από αυτό το όριο αναλαμβάνει την αποζημίωση ο ανασφαλιστής. Με αυτό τον τρόπο η εταιρεία μπορεί να ανασφαλιστεί για ατυχήματα τα οποία μπορούν να επηρεάσουν τη χρηματοοικονομική της κατάσταση και να θέσουν σε κίνδυνο τη λειτουργία της. Ο Π.Α.Σ.Ι.Α.Λ. για την ανασφάλιση της μορφής Excess of Loss που έχει συνάψει πληρώνει 111.000€ ετησίως.

Αυτό το ποσό είναι ιδιαίτερα χαμηλό σε σχέση με τους άλλους δύο συνεταιρισμούς. Αξίζει να σημειωθεί πως ο Π.Α.Σ.Ι.Α. πληρώνει πέντε φορές παραπάνω για ανασφάλιση και ο συνεταιρισμός Βορείου Ελλάδος τριανταπέντε φορές περισσότερο από τον Π.Α.Σ.Ι.Α.Λ.. Το κόστος ανασφάλισης είναι ένα σημαντικό κόστος για τους αλληλασφαλιστικούς συνεταιρισμούς, καθώς και αυτοί με τη σειρά τους το ενσωματώνουν στα δικά τους ανασφάλιστρα που εκδίδουν για τους ασφαλισμένους τους. Ο Π.Α.Σ.Ι.Α.Λ. πληρώνει 111.000€ για το έτος 2018 για ανασφάλιση για τα 938 μέλη που έχει. Αυτό σημαίνει πως το κάθε μέλος επιβαρύνεται με 118€. Από τα 604 ευρώ δηλαδή που παρέχει ο Π.Α.Σ.Ι.Α.Λ. τις ανασφαλιστικές του υπηρεσίες τα 118€ αφορούν την πρόσθετη ανασφάλιση. Όπως γίνεται αντιληπτό ο Π.Α.Σ.Ι.Α.Λ. από τα 604€ που εισπράττει, τα 486€ του μένουν προκειμένου να καλύψει τις ανάγκες του, το

λειτουργικό του κόστος, τις αποζημιώσεις του και ότι απομείνει να το έχει για να χρηματοδοτήσει τα μελλοντικά του σχέδια.

Ένας χρήσιμος Δείκτης ο οποίος μετρά την Επιβάρυνση των Αντασφαλίστρων (Δ.Ε.Α.) στο σύνολο των εσόδων από την ασφαλιστική δραστηριότητα των συνεταιρισμών είναι ο Δ.Ε.Α.. Σύμφωνα με αυτό το δείκτη το αποτέλεσμα το οποίο προκύπτει, προέρχεται από ένα κλάσμα το οποίο έχει ως αριθμητή τα Εκχωρηθέντα Αντασφάλιστρα και παρονομαστή τα έσοδα από Ασφάλιστρα. Στη περίπτωση του Π.Α.Σ.Ι.Α.Λ. ο Δ.Ε.Α. είναι ίσως με 19,6%. Αυτό σημαίνει πως δαπανά μόνο το 19,6% των εσόδων που αποκομίζει από την ασφαλιστική του δραστηριότητα προκειμένου και αυτός με τη σειρά του να είναι αντασφαλισμένος. Το ποσοστό αυτό είναι σημαντικά χαμηλότερο σε σχέση με το Δ.Ε.Α. που παρουσιάζουν ο Π.Α.Σ.Ι.Α. και ο συνεταιρισμός Βορείου Ελλάδος.

Ο Π.Α.Σ.Ι.Α.Λ. πληρώνει το χαμηλότερο ποσό για αντασφάλιση για δύο λόγους. Ο πρώτος είναι πως έχει στη δύναμή του τα λιγότερα μέλη και είναι λογικό να καλείται να πληρώσει τα λιγότερα χρήματα για αντασφάλιση. Όμως αν ανάγουμε το κόστος αντασφάλισης ανά τα οχήματα που διαθέτει ο κάθε συνεταιρισμός ο Π.Α.Σ.Ι.Α.Λ. εξακολουθεί να έχει το μικρότερο κόστος αντασφάλισης ανά όχημα. Η εξήγηση σε αυτή την εκδοχή είναι πως ο Π.Α.Σ.Ι.Α.Λ. ασφαλίζει οχήματα τα οποία είναι αστικά λεωφορεία. Αυτό σημαίνει ότι τα οχήματα τα οποία ασφαλίζει κινούνται με χαμηλή ταχύτητα εντός αστικού περιβάλλοντος. Μάλιστα σε αστικό περιβάλλον όπου η διαδρομή που ακολουθούν τα λεωφορεία είναι επαναλαμβανόμενη και δεν αλλάζει. Αυτό σημαίνει πως οι οδηγοί γνωρίζουν καλά τις ιδιαιτερότητες του κάθε δρομολογίου και μπορούν κατά το δυνατόν να περιορίσουν όσο γίνεται τη πιθανότητα ενός ατυχήματος. Ακόμη και όταν συμβεί ένα ατύχημα η ζημιά συνήθως δεν θα είναι μεγάλη καθώς τα αστικά λεωφορεία σπανίως ξεπερνούν την ταχύτητα των 40 χιλιομέτρων ανά ώρα στα δρομολόγια τα οποία εκτελούν. Μάλιστα στο μεγαλύτερο κομμάτι της διαδρομής η ταχύτητα των λεωφορείων κυμαίνεται από 20 έως 30 χλμ/ώρα γεγονός το οποίο διασφαλίζει πως είναι πολύ πιθανό να αποφυγή ένα ατύχημα ή να προκύψουν μόνο μικρές υλικές ζημιές.

Όσα ειπώθηκαν σχετικά με την πιθανότητα αλλά και τη σφοδρότητα των ατυχημάτων που μπορούν να εμπλακούν τα οχήματα του Π.Α.Σ.Ι.Α.Λ. επιβεβαιώνονται και από τις αποζημιώσεις που έχει κληθεί να πληρώσει ο Π.Α.Σ.Ι.Α.Λ.. Το ποσό που έχει ξοδέψει για αποζημιώσεις ο συγκεκριμένος οργανισμός ανέρχεται στο ποσό των 46.003,66€. Το νούμερο αυτό είναι ιδιαίτερα χαμηλό σε σχέση με τις αποζημιώσεις που έχει πληρώσει ο Π.Α.Σ.Ι.Α. (983.495,00€) οι οποίες είναι 20 φορές περισσότερες, αλλά

και ο συνεταιρισμός Βορείου Ελλάδος (1.653.718,46€), οι αποζημιώσεις του οποίου είναι 35 φορές περισσότερες από ότι του Π.Α.Σ.Ι.Α.Λ..

Ο δείκτης Loss Ratio αποτυπώνει το ποσοστό που δαπανάται από τα έσοδα των συνεταιρισμών που προέρχονται από ανασφάλιση για την πληρωμή των αποζημιώσεων. Ο Π.Α.Σ.Ι.Α.Λ. για τους λόγους που έχουν αναφερθεί προηγουμένως έχει καταφέρει να κρατά το ποσοστό του Loss Ratio στο χαμηλότερο επίπεδο από τους υπόλοιπους συνεταιρισμούς του κλάδου. Συγκεκριμένα το ποσοστό αυτού του δείκτη είναι ίσο με 8,1%.

Σύμφωνα με τα συμπεράσματα που προέκυψαν από τη μελέτη, λαμβάνοντας υπόψη το κόστος ανασφάλισης, το Δ.Ε.Α., το ποσό που έχουν δαπανήσει για αποζημιώσεις και το Loss Ratio προκύπτει πως ο Π.Α.Σ.Ι.Α.Λ. είναι ο συνεταιρισμός με το χαμηλότερο κόστος που προέρχεται για την κάλυψη των μελών του. Αυτό σημαίνει πως ο Π.Α.Σ.Ι.Α.Λ. έχει καταφέρει να έχει το μικρότερο ποσοστό που ξοδεύει για την κάλυψη των υποχρεώσεών του από τα εισπραχθέντα ανασφάλιστρα. Αυτό προκύπτει από το δείκτη, ο οποίος έχει στον αριθμητή του το Μικτό Αποτέλεσμα Ασφάλισης και στον παρονομαστή τα έσοδα από ασφαλιστική δραστηριότητα. Το ποσοστό που προκύπτει από αυτό το κλάσμα για τον Π.Α.Σ.Ι.Α.Λ. είναι ίσο με 72%. Αυτό σημαίνει πως από τα έσοδά του από την ασφαλιστική δραστηριότητα ο Π.Α.Σ.Ι.Α.Λ. ξοδεύει μόνο το 28% για να καλύψει τις υποχρεώσεις του που απορρέουν από την ασφαλιστική του δραστηριότητα.

Οι συνεταιρισμοί του κλάδου έχουν κατανοήσει πως χρειάζονται και μία επιπρόσθετη πηγή εισοδήματος. Για αυτό το λόγο έχουν στραφεί και στο κομμάτι των επενδύσεων. Ο Π.Α.Σ.Ι.Α.Λ. έχει επενδύσει τα κεφάλαιά του σε αμοιβαία κεφάλαια, σε ομόλογα, καταθέσεις και προθεσμιακές καταθέσεις. Εκτός από τα επενδυτικά αυτά προϊόντα έχει επενδύσει και τα κεφάλαιά του σε μία επενδυτική μονοπρόσωπη εταιρεία την ΠΑΣΙΑΛΕΑ ΣΥΜΜΕΤΟΧΩΝ εισφέροντας κεφάλαιο 600.000€. Επίσης μέσω αυτής έχει δημιουργήσει μία συμβουλευτική εταιρεία την PASIAL CONSULTING η οποία παρέχει υπηρεσίες συμμόρφωσης με τον ευρωπαϊκό κανονισμό 679/2016 για τα προσωπικά δεδομένα. Στα τέλη του 2017, ίδρυσε το Ταμείο Επαγγελματικής Ασφάλισης Αστικών συγκοινωνιών Π.Α.Σ.Ι.Α.Λ. & Ε.Α. ΣΥΝ.ΠΕ. μέλη του οποίου μπορούν να είναι, όσοι είναι μέτοχοι σε κάποιο Αστικό Κ.Τ.Ε.Λ. ανά την Ελλάδα και κατά επέκταση και στον Π.Α.Σ.Ι.Α.Λ.. Με αυτές τις κινήσεις, συνεχίζει πιστά προς την ίδια κατεύθυνση από την ίδρυσή του ο Π.Α.Σ.Ι.Α.Λ. μέχρι και σήμερα στη συνεχή παροχή βοήθειας, τεχνογνωσίας και προσπάθειες για αύξηση της οικονομικής ωφέλειας των μελών του.

Η PASIAL CONSULTING ιδρύθηκε για να εναρμονίσει τα Αστικά Κ.Τ.Ε.Λ. και τις εταιρείες τους, όπως για παράδειγμα είναι και οι αλληλασφαλιστικοί συνεταιρισμοί που έχουν ιδρύσει, με τον ευρωπαϊκό κανονισμό για την προστασία των προσωπικών δεδομένων. Καθώς είναι υποχρέωση των εταιρειών να συμμορφωθούν με τον κανονισμό και θα έπρεπε οι εταιρείες αυτές να επιβαρυνθούν με ένα επιπρόσθετο κόστος, δημιουργήθηκε αυτή η συμβουλευτική εταιρεία για να παρέχει τις υπηρεσίες της στα Αστικά Κ.Τ.Ε.Λ. και τους αλληλασφαλιστικούς συνεταιρισμούς σε τιμές πιο ανταγωνιστικές από αυτές στην αγορά.

Το Ταμείο Επαγγελματικής Ασφάλισης (Τ.Ε.Α.) Αστικών Συγκοινωνιών Π.Α.Σ.Ι.Α.Λ. & Ε.Α. ΣΥΝ.ΠΕ. ιδρύθηκε προκειμένου να συμμετέχουν τα με μέλη του Π.Α.Σ.Ι.Α.Λ. και οι μέτοχοι των Αστικών Κ.Τ.Ε.Λ.. Ο λόγος ίδρυσης και αυτής της οντότητας ήταν η μεγιστοποίηση της ωφέλειας των μελών του Π.Α.Σ.Ι.Α.Λ.. Μέσω αυτού του Τ.Ε.Α. τα μέλη έχουν τη δυνατότητα να αποταμιεύουν τα χρήματά τους και ταυτόχρονα να απολαμβάνουν τα φορολογικά οφέλη που προκύπτουν από το νόμο. Δηλαδή, η εισφορά ενός μέλους στο Τ.Ε.Α. εκπίπτει από το φορολογητέο εισόδημα καθώς θεωρείται δαπάνη, με αποτέλεσμα τα μέλη να πληρώνουν λιγότερους φόρους. Καθώς μειώνεται το φορολογητέο εισόδημα, αυτό έχει ταυτόχρονα σαν αποτέλεσμα να μειώνονται και οι εισφορές που πρέπει να αποδοθούν στο ΕΦΚΑ βάση εισοδήματος.

Όλες αυτές οι επενδύσεις συνάδουν με το λόγο ύπαρξης του Π.Α.Σ.Ι.Α.Λ. που είναι το όφελος των μελών του. Μέσω των επενδύσεων αυτών αποκτούν μεγαλύτερη ωφέλεια τα μέλη του συνεταιρισμού. Επίσης για το έτος 2018 ο Π.Α.Σ.Ι.Α.Λ. έχοντας επενδύσει 6.045.600,43€ είχε μία απόδοση της τάξης του 0,75% από τα επιλεγμένα επενδυτικά προϊόντα που υπάρχουν στο χαρτοφυλάκιό του. Το έτος 2018 δεν είναι αντιπροσωπευτικό για καμία επιχείρηση σε ότι αφορά τις επενδύσεις, όπως και για τον Π.Α.Σ.Ι.Α.Λ. εξαιτίας των επενδυτικών δυσχερειών που υπήρχαν και του εύθραυστου οικονομικού περιβάλλοντος. Παρόλα αυτά ο Π.Α.Σ.Ι.Α.Λ. κατάφερε να έχει ένα ευρύ χαρτοφυλάκιο, επιτυγχάνοντας διασπορά κινδύνου και έτσι πέτυχε αυτή την απόδοση που είχε θετικό πρόσημο.

Από τον ισολογισμό των συνεταιρισμών μπορεί ο κάθε αναλυτής να αντλήσει χρήσιμα συμπεράσματα τόσο για τα περιουσιακά στοιχεία που συναντάμε στο ενεργητικό όσο και για τον τρόπο που αποκτήθηκαν αυτά, από το παθητικό. Ο Π.Α.Σ.Ι.Α.Λ. παρουσιάζει σύνολο ενεργητικού ίσο με 6.199.483,83€. Όπως έχει αναφερθεί τα έσοδα από την ασφαλιστική του δραστηριότητα είναι ίσα με 566.544,72€. Αν διαιρέσουμε τα έσοδα από ασφαλιστική δραστηριότητα με το σύνολο του ενεργητικού θα έχουμε το ποσοστό της συνεισφοράς των εσόδων από ασφαλιστική δραστηριότητα



στο σύνολο του ενεργητικού του Π.Α.Σ.Ι.Α.Λ. το οποίο είναι ίσο με 9,14%. Το ποσοστό αυτό σε σχέση με του υπόλοιπους συνεταιρισμούς είναι το χαμηλότερο, αλλά αυτό ήταν αναμενόμενο, καθώς όπως έχει αναφερθεί ο Π.Α.Σ.Ι.Α.Λ. παρέχει τις υπηρεσίες του στη χαμηλότερη τιμή και επιπρόσθετα είναι ο συνεταιρισμός με τα λιγότερα μέλη.

Από το παθητικό του ισολογισμού μπορούν να εξαχθούν εξίσου χρήσιμα συμπεράσματα. Τα ίδια κεφάλαια που συγκεντρώνει ο Π.Α.Σ.Ι.Α.Λ. για το έτος 2018 ανέρχονται στο ποσό των 5.302.784,55€. Ενδιαφέρον παρουσιάζουν από τα στοιχεία του παθητικού τα ποσά για προβλέψεις που έχουν γίνει για αποζημιώσεις και οι υποχρεώσεις του συνεταιρισμού. Οι προβλέψεις για αποζημιώσεις είναι ίσες με 846.013,76€. Το ποσό αυτό προέκυψε μετά από εκτίμηση του νομικού συμβούλου του συνεταιρισμού που χειρίζεται τις εκκρεμείς υποθέσεις και στη συνέχεια αυτό το ποσό συνυπολογίστηκε με άλλες παραμέτρους μέσω αναλογιστικών μοντέλων από την αναλογιστική διεύθυνση του Π.Α.Σ.Ι.Α.Λ. και έτσι προέκυψε το ποσό των 846.013,76€. Το ποσό αυτό είναι επτά φορές σχεδόν μεγαλύτερο για τους άλλους δύο συνεταιρισμούς γεγονός το οποίο επιβεβαιώνει τη μεγαλύτερη έκθεση στο κίνδυνο που έχουν τα οχήματα που δεν κινούνται σε αστικό περιβάλλον και την αυξημένη πιθανότητα ατυχήματος.

Ένα επιπρόσθετο στοιχείο που έχει μεγάλη σημασία στο παθητικό είναι αυτό των υποχρεώσεων. Οι υποχρεώσεις του Π.Α.Σ.Ι.Α.Λ. για το έτος 2018 είναι ίσες με 50.685,52€. Σε σχέση με το συνεταιρισμό Βορείου Ελλάδος είναι σχεδόν το 5% των υποχρεώσεων του και σε σχέση με τον Π.Α.Σ.Ι.Α. είναι το 2,5%. Σύμφωνα με τα παραπάνω αν κάνουμε το άθροισμα προκύπτει πως ο Π.Α.Σ.Ι.Α.Λ. έχει σύνολο παθητικού για το έτος 2018 ίσο με 6.199.483,83€. Ενδιαφέρον παρουσιάζει ο δείκτης που εκφράζει τη Δυνατότητα Αποπληρωμής Ζημιών (Δ.Α.Ζ.). Ο συγκεκριμένος δείκτης προκύπτει από το κλάσμα που ως αριθμητή έχει τις προβλέψεις για αποζημιώσεις και στον παρονομαστή τα άμεσα χρηματικά διαθέσιμα, όπου για τον Π.Α.Σ.Ι.Α.Λ. είναι ίσο 14%. Αυτό σημαίνει πως αν χρειαστεί ο Π.Α.Σ.Ι.Α.Λ. να καλύψει τις προβλεπόμενες αποζημιώσεις θα χρειαστεί να δαπανήσει μόνο το 14% από τα διαθέσιμά του. Το ποσό αυτό είναι αρκετά μικρότερο από τους αντίστοιχους δείκτες των άλλων συνεταιρισμών, γεγονός που δείχνει πως ο Π.Α.Σ.Ι.Α.Λ. έχει τα εχέγγυα να είναι συνεπείς στις υποχρεώσεις του και απέναντι στους πελάτες του και στους ενάγοντες αυτών.

Ένας άλλος σημαντικός δείκτης που εξετάστηκε είναι αυτός του Acid Test Ratio. Αυτός ο δείκτης μετράει αν μία επιχείρηση έχει τα κεφάλαια για να καλύψει τις άμεσες υποχρεώσεις της. Για να εξάγουμε αυτό τον δείκτη στον αριθμητή έχουμε τα χρηματικά διαθέσιμα και στον παρονομαστή τις υποχρεώσεις. Ο Acid Test Ratio είναι ένας δείκτης ο οποίος μετράει αν μία επιχείρηση έχει τα κεφάλαια για να καλύψει τις άμεσες

υποχρεώσεις της. Το αποτέλεσμα αυτό για τον Π.Α.Σ.Ι.Α.Λ. είναι 119,28 το οποίο σημαίνει πως ο Π.Α.Σ.Ι.Α.Λ. μπορεί να καλύψει μέχρι 119,28 φορές τις υποχρεώσεις του. Το acid test ratio του Π.Α.Σ.Ι.Α.Λ. έχει αρκετά μεγάλη διαφορά από τους άλλους συνεταιρισμούς, συγκεκριμένα για τον Π.Α.Σ.Ι.Α. είναι ίσο με 8,46 και για το συνεταιρισμό Βορείου Ελλάδος ίσο με 17,2.

Οι σημαντικότεροι δείκτες που εξετάζουν όλες οι ασφαλιστικές εταιρείες και δίνουν μεγαλύτερη σημασία είναι αυτοί της Κεφαλαιακής Απαίτησης Φερεγγυότητας (Solvency Capital Requirement - SCR) και της Ελάχιστης Κεφαλαιακής Απαίτησης (Minimum Capital Requirement-MCR). Ουσιαστικά ο SCR δηλώνει το οικονομικό κεφάλαιο που πρέπει να διαθέτει μια ασφαλιστική επιχείρηση προκειμένου να περιορίσει την πιθανότητα πτώχευσης στο 0,5% σε χρονικό ορίζοντα 12 μηνών. Ο MCR αντιστοιχεί σε ένα επίπεδο κεφαλαίου κάτω από το οποίο θεωρείται από τη νομοθεσία ότι τα συμφέροντα των ασφαλισμένων θα αντιμετωπίζαν σοβαρό κίνδυνο, εάν συνέχιζε να λειτουργεί η ασφαλιστική επιχείρηση. Ουσιαστικά είναι το ελάχιστο κεφάλαιο που θα πρέπει να έχει μία ασφαλιστική εταιρεία για να μπορεί να λειτουργήσει κάτω από εύρυθμους ρυθμούς.

Για τον Π.Α.Σ.Ι.Α.Λ. ο SCR ratio ισούται με 246,65% το οποίο είναι το υψηλότερο ποσοστό σε σχέση με αυτό των άλλων συνεταιρισμών του κλάδου. Το αποτέλεσμα αυτό που προέκυψε δηλώνει πως ο Π.Α.Σ.Ι.Α.Λ. μπορεί να καλύψει τους κινδύνους στους οποίους εκτίθεται βάση των κεφαλαίων που διαθέτει 2,5 φορές περίπου. Αυτό το αποτέλεσμα υποδηλώνει την καλή πορεία του συνεταιρισμού, τόσο από άποψης επίλογων στρατηγικής και τρόπου διοίκησης όσο και από χρηματοοικονομικής άποψης. Επιπρόσθετα δηλώνει πως ο Π.Α.Σ.Ι.Α.Λ. είναι ο συνεταιρισμός με την μικρότερη πιθανότητα πτώχευσης και κατά επέκταση με τη μεγαλύτερη φερεγγυότητα απέναντι στους ασφαλισμένους της αλλά και στους μετόχους της. Είναι πολύ σημαντικό για τον ασφαλισμένο να ξέρει ότι είναι ασφαλισμένος σε μία εταιρεία η οποία θα είναι εκεί στο μέλλον όταν τη χρειαστεί. Από τους τρεις συνεταιρισμούς που εξετάζονται για τη συγκεκριμένη στρατηγική ομάδα, ο Π.Α.Σ.Ι.Α.Λ. έχει συγκεντρώσει το υψηλότερο ποσοστό στο SCR ratio, γεγονός το οποίο τον καθιστά τον πιο φερέγγυο από τους άλλους δύο συνεταιρισμούς και το σημαντικότερο, μέσω αυτού του δείκτη που είναι ο πιο αξιοσημείωτος για τις ασφαλιστικές εταιρείες, προκύπτει πως ο Π.Α.Σ.Ι.Α.Λ. είναι ο συνεταιρισμός με την καλύτερη και πιο φερέγγυα ασφαλιστική δραστηριότητα.

Ο δείκτης MCR φανερώνει όπως έχουμε αναφέρει, πόσες φορές μπορεί ο συνεταιρισμός να καλύψει το ελάχιστο απαιτούμενο κεφάλαιο που απαιτείται, το οποίο είναι 3.700.000€. Ο MCR ratio για τον Π.Α.Σ.Ι.Α.Λ. είναι ίσος με 138,2%, γεγονός που

τον κατατάσσει τελευταίο σε σχέση με τους άλλους συνεταιρισμούς σε ότι αφορά αυτό το δείκτη. Το αποτέλεσμα αυτό είναι αναμενόμενο καθώς ο συγκεκριμένος δείκτης είναι ανάλογος του μεγέθους ενός συνεταιρισμού. Δηλαδή όσο μεγαλύτερα είναι τα ίδια κεφάλαια ενός συνεταιρισμού τόσο μεγαλύτερο MCR ratio θα έχει, καθώς ο παρονομαστής παραμένει σταθερός και ίσος με 3.700.000€. Για αυτό το λόγο δίνεται περισσότερο σημασία στο SCR ratio παρά στο MCR ratio.

## 6.2 ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ Π.Α.Σ.Ι.Α.

Ο Πανελλαδικός Αλληλασφαλιστικός συνεταιρισμός Ιδιοκτητών Αυτοκινήτων ΔΧ ΣΥΝ ΠΕ «Π.Α.Σ.Ι.Α. ΔΧ ΣΥΝ.ΠΕ.» ιδρύθηκε το 1985 και είναι ο παλαιότερος συνεταιρισμός από την εξεταζόμενη στρατηγική ομάδα. Με ημερομηνία αναφοράς 31/12/2018 ο Π.Α.Σ.Ι.Α. είχε 2.319 μέλη, στη συνέχεια ακολουθεί ο συνεταιρισμός Βορείου Ελλάδος με 2.081 μέλη και τέλος τα λιγότερα μέλη για το έτος 2018 τα είχε ο Π.Α.Σ.Ι.Α. με 938. Τα μέλη των συνεταιρισμών είναι ένα σημαντικό μέγεθος για την καλή λειτουργία τους. Γίνεται αντιληπτό πως όσα περισσότερα μέλη είναι ασφαλισμένα σε ένα συνεταιρισμό, τόσο περισσότερα έσοδα από αντασφάλιστρα θα έχει ο συνεταιρισμός αυτός. Επιπρόσθετα είναι σημαντικό ένας συνεταιρισμός να έχει πολλά μέλη, γιατί όσα περισσότερα έχει τόση μεγαλύτερη διαπραγματευτική δύναμη έχει και μπορεί να επισυνάψει επικερδείς συμφωνίες για τον ίδιο αλλά και για τα μέλη του.

Ο Π.Α.Σ.Ι.Α όπως αναφέραμε έχει το πλεονέκτημα να είναι ο συνεταιρισμός με τα περισσότερα μέλη. Εκτός αυτού έχει και τα υψηλότερα ασφάλιστρα από τους άλλους δύο συνεταιρισμούς τα οποία ανέρχονται στο ποσό των 1.298€ ανά μέλος. Αυτοί οι δύο παράγοντες όπως είναι λογικό καθιστούν τον Π.Α.Σ.Ι.Α το συνεταιρισμό με τα υψηλότερα έσοδα από αντασφάλιστρα. Συγκεκριμένα τα έσοδα από την αντασφαλιστική δραστηριότητα του Π.Α.Σ.Ι.Α είναι ίσα με 3.011.125€ στη συνέχεια ακολουθεί ο συνεταιρισμός Βορείου Ελλάδος με λίγο περισσότερα από τα μισά έσοδα του Π.Α.Σ.Ι.Α και τέλος ο Π.Α.Σ.Ι.Α.Λ. με το 1/6 των εσόδων από αντασφάλιστρα του Π.Α.Σ.Ι.Α.

Σίγουρα είναι ένα σημαντικό επίτευγμα για τον Π.Α.Σ.Ι.Α να έχει τα περισσότερα αντασφάλιστρα από τους άλλους συνεταιρισμούς της ίδιας στρατηγικής ομάδας, όμως σε όλη αυτή την ιστορία υπάρχει και κάτι το οποίο θα έπρεπε να ανησυχεί τον Π.Α.Σ.Ι.Α..

Ο Π.Α.Σ.Ι.Α προσφέρει τις ανασφαλιστικές του υπηρεσίες στην υψηλότερη τιμή της στρατηγικής ομάδας, έχοντας μάλιστα κατά 60% υψηλότερη τιμή από τον Π.Α.Σ.Ι.Α.Λ. ο οποίος παρέχει τις ανασφαλιστικές του υπηρεσίες στη χαμηλότερη τιμή. Οι συνεταιρισμοί αυτοί δημιουργήθηκαν για να καλύπτουν ασφαλιστικά τα μέλη τους σε χαμηλότερες τιμές από αυτές που επικρατούσαν στην αγορά. Αν φτάσουν λοιπόν οι συνεταιρισμοί να προσφέρουν τις υπηρεσίες τους σε τιμές κοντά σε αυτές που προσφέρουν οι ασφαλιστικές εταιρείες μετά θα δημιουργηθεί πρόβλημα σχετικά με την ύπαρξη και το ρόλο του συνεταιρισμού.

Όπως έχουμε τονίσει ακόμα και οι εξεταζόμενοι συνεταιρισμοί της στρατηγικής ομάδας οι οποίοι προσφέρουν ανασφαλιστικές υπηρεσίες, έχουν και αυτοί οι ίδιοι την ανάγκη να ανασφαλίζονται σε κάποιον τρίτο. Ο Π.Α.Σ.Ι.Α. όντας ο συνεταιρισμός με τα περισσότερα μέλη και ο πιο παλιός βάση του έτους ίδρυσής του έχει καταφέρει παρόλο που έχει τα περισσότερα μέλη, να μην έχει το μεγαλύτερο κόστος ανασφάλισής του. Αυτό το κατάφερε βάση της μεγάλης διαπραγματευτικής δύναμης που έχει, καθώς διαθέτει 2.319 μέλη και έχει επιλέξει τη μορφή ανασφάλισης Excess of Loss. Βάση αυτής της σύμβασης καλείται να πληρώσει το ποσό των 520.110€ το οποίο βρίσκεται ανάμεσα από τα 111.000€ που πληρώνει ο Π.Α.Σ.Ι.Α.Λ. και τα 3.926.324,63€ που πληρώνει ο συνεταιρισμός Βορείου Ελλάδος.

Ο Δείκτης Επιβάρυνσης Αντασφαλιστρών (Δ.Ε.Α.), δείχνει το ποσοστό που δαπανάται από τα έσοδα για ασφαλιστικές υπηρεσίες του κάθε συνεταιρισμού για ανασφάλιση. Το ποσοστό που προκύπτει από το δείκτη αυτό για τον Π.Α.Σ.Ι.Α. είναι ίσο με 17,3%. Αυτό σημαίνει πως είναι ο συνεταιρισμός ο οποίος δαπανά το μικρότερο ποσοστό από τα έσοδά από την ασφαλιστική τους δραστηριότητα για ανασφάλιση. Στη συνέχεια ακολουθεί ο Π.Α.Σ.Ι.Α.Λ. και τέλος το μεγαλύτερο ποσό για ανασφάλιση με μεγάλη διαφορά το δαπανά ο συνεταιρισμός Βορείου Ελλάδος, ο οποίος βάση της σύμβασης πληρώνει 3.926.324,63€ το οποίο είναι λίγο παραπάνω από το 60% των εσόδων του.

Ο λόγος για τον οποίο επιλέγουν να ανασφαλίζονται οι συνεταιρισμοί είναι για να μπορούν να ανταπεξέλθουν στην κάλυψη ενός πολυδάπανου ατυχήματος και να μην χρειαστεί να ξοδέψουν πολλά χρήματα οι ίδιοι για την αποζημίωση των παθόντων. Ο Π.Α.Σ.Ι.Α. με ημερομηνία αναφοράς 31/12/2018 είχε πληρώσει για ασφαλιστικές αποζημιώσεις το ποσό των 983.495€. Το ποσό αυτό είναι σαφώς μεγαλύτερο από το ποσό που δαπάνησε ο Π.Α.Σ.Ι.Α.Λ. καθώς αυτός δεν δραστηριοποιείται στην ασφάλιση υπεραστικών λεωφορείων. Έχει μεγάλη σημασία η διάκριση αυτή καθώς τα οχήματα που κινούνται στις εθνικές οδούς και στους επαρχιακούς δρόμους έχουν μεγαλύτερη

έκθεση στον κίνδυνο λόγω των συνθηκών καθώς κινούνται με μεγαλύτερη ταχύτητα από τα οχήματα που κινούνται εντός των πόλεων. Από την άλλη το ποσό αυτό της αποζημίωσης είναι μικρότερο από αυτό που πλήρωσε ο συνεταιρισμός Βορείου Ελλάδος ο οποίος απευθύνεται στο ίδιο κοινό με τον Π.Α.Σ.Ι.Α.

Ένας άλλος σημαντικός δείκτης είναι αυτός του Loss Ratio, ο οποίος μας βοηθά να καταλάβουμε πόσο μεγάλο είναι το ποσό που πραγματικά πλήρωσε κάποιος συνεταιρισμός για την κάλυψη των αποζημιώσεων που όφειλε. Ο Π.Α.Σ.Ι.Α. έχει Loss Ratio ίσο με 32,7% το οποίο ήταν μία αρνητική πρωτιά. Αυτό σημαίνει πως ο συνεταιρισμός κλήθηκε να πληρώσει για αποζημιώσεις το 32,7% από το τα χρήματα που εισέπραξε ως έσοδα από την ασφαλιστική του δραστηριότητα. Το ποσό αυτό είναι σχεδόν το 1/3 των εσόδων που αποκόμισε ο Π.Α.Σ.Ι.Α. από την ασφαλιστική του δραστηριότητα. Είναι ένα ποσοστό που θα πρέπει να δημιουργεί προβληματισμό στα στελέχη του συνεταιρισμού καθώς είναι μεγαλύτερο ακόμα και από το συνεταιρισμό του Βορείου Ελλάδος που ασφαρίζει και αυτός παρόμοια οχήματα. Ο συνεταιρισμός Βορείου Ελλάδος έχει Loss Ratio ίσο με 25,7% το οποίο είναι κατά 7 μονάδες μικρότερο από του Π.Α.Σ.Ι.Α.. Μεγάλη διαφορά στο συγκεκριμένο δείκτη παρουσιάζει ο Π.Α.Σ.Ι.Α.Λ. ο οποίος είναι ίσος με 8,1% μόλις των εσόδων του από ασφαλιστική δραστηριότητα.

Από τα παραπάνω δεδομένα που έχουν αναλυθεί μπορούμε να οδηγηθούμε μέσα από κάποιες πράξεις στο μικτό αποτέλεσμα ασφάλισης. Το αποτέλεσμα αυτό προκύπτει αν υπολογίσουμε τα έσοδα από την ασφαλιστική δραστηριότητα του εκάστοτε συνεταιρισμού, στη συνέχεια αφαιρέσουμε το ποσό που έχουν πληρώσει για αντασφάλιση και τέλος αφαιρέσουμε τα χρήματα που έχουν δαπανήσει για τις πληρωθείσες ασφαλιστικές αποζημιώσεις που έπρεπε να καλύψουν για λογαριασμό των ασφαλιζομένων τους. Το ποσό αυτό προκύπτει για το συνεταιρισμό του Π.Α.Σ.Ι.Α. να είναι ίσο με 1.507.520€. Αυτά είναι δηλαδή τα χρήματα τα οποία απομένουν από τα έσοδα του συνεταιρισμού από την ασφαλιστική του δραστηριότητα αφού καλυφθούν οι ασφαλιστικές του υποχρεώσεις. Το ποσό αυτό είναι το υψηλότερο από τους άλλους συνεταιρισμούς, γεγονός το οποίο είναι λογικό ως ένα σημείο, καθώς ο Π.Α.Σ.Ι.Α. έχει και τα περισσότερα έσοδα από ασφαλιστική δραστηριότητα.

Για να έχουμε ένα δίκαιο μέτρο σύγκρισης, για το ποιος συνεταιρισμός έχει κατά αναλογία με τη δραστηριότητά του το καλύτερο μικτό αποτέλεσμα ασφάλισης θα χρησιμοποιήσουμε ένα δείκτη. Ο δείκτης αυτό έχει στον αριθμητή το μικτό αποτέλεσμα ασφάλισης και στον παρονομαστή τα έσοδα από την ασφαλιστική δραστηριότητα του κάθε συνεταιρισμού. Για τον Π.Α.Σ.Ι.Α. αυτός ο δείκτης ισούται με το 50%. Αυτό σημαίνει πως τα μισά χρήματα που εισπράττει ως έσοδα από την ασφαλιστική του δραστηριότητα

τα δαπανά για τις υποχρεώσεις του που απορρέουν από τη δραστηριότητα αυτή. Σε δυσμενέστερη θέση βρίσκεται ο συνεταιρισμός Βορείου Ελλάδος ο οποίος έχει ποσοστό ίσο με 13%. Δηλαδή αφού καλύπτει τις ασφαλιστικές του υποχρεώσεις του απομένουν μόνο το 13% των εσόδων του που εισέπραξε από ασφαλιστική δραστηριότητα. Στην καλύτερη θέση βρίσκεται ο Π.Α.Σ.Ι.Α.Λ. και μάλιστα με μεγάλη διαφορά αφού δαπανά μόνο το ¼ σχεδόν των χρημάτων που εισέπραξε για την κάλυψη των υποχρεώσεών του από ασφαλιστική δραστηριότητα.

Εκτός από την ασφαλιστική τους δραστηριότητα, οι συνεταιρισμοί αποκομίζουν και κάποια έσοδα και από την επενδυτική τους δραστηριότητα. Καθώς συγκεντρώνουν αρκετά κεφάλαια επιλέγουν να τα επενδύουν σε διάφορα επενδυτικά προϊόντα προκειμένου να έχουν και μία επιπλέον πηγή εσόδων. Το χαρτοφυλάκιο του Π.Α.Σ.Ι.Α. αποτελείται από ομόλογα, τόσο κρατικά όσο και εταιρικά, προθεσμιακές καταθέσεις και καταθέσεις όψεως. Στο σύνολο τα υπενδεδυμένα αυτά κεφάλαια ανέρχονται στο ποσό των 16.935.000€. Για το έτος 2018 ο συνεταιρισμός κατάφερε να έχει μία απόδοση από τις επενδύσεις του, της τάξης του 0,6%. Δηλαδή το αποτέλεσμα από τις επενδύσεις του ήταν 101.251€. Η απόδοση αυτή είναι η πιο χαμηλή που καταγράφηκε από τους εξεταζόμενους συνεταιρισμούς. Το έτος 2018 ήταν μία δύσκολη επενδυτική χρονιά με πολύ μικρές αποδόσεις για όλους τους συνεταιρισμούς της εξεταζόμενης στρατηγικής ομάδας, όπως και για όλου όσους εμπλέκονται με τις επενδύσεις. Παρόλο αυτά κατάφεραν και οι τρεις συνεταιρισμοί της στρατηγικής ομάδας να έχουν θετικές αποδόσεις, μικρές αλλά θετικές.

Για την αξιολόγηση των συνεταιρισμών μεγάλο ενδιαφέρον παρουσιάζουν τα στοιχεία του ενεργητικού και του παθητικού. Μέσα από τον ισολογισμό των εταιρειών μπορούμε να έχουμε μία πλήρη εικόνα σχετικά με την πορεία του εκάστοτε συνεταιρισμού. Το σύνολο του ενεργητικού του Π.Α.Σ.Ι.Α. ανέρχεται στο ποσό των 17.820.585€. Σημαντική πληροφορία για την στρατηγική ομάδα που μελετάμε, είναι το ποσοστό που κατέχουν τα έσοδα από την ασφαλιστική δραστηριότητα των συνεταιρισμών στο σύνολο του ενεργητικού. Ο Π.Α.Σ.Ι.Α. όπως έχουμε αναφέρει με ημερομηνία αναφοράς την 31/12/2018 είχε 3.011.125€ έσοδα από ασφαλιστική δραστηριότητα. Αν διαιρέσουμε αυτό το ποσό με το σύνολο του ενεργητικού, τότε προκύπτει η ποσοστιαία συνεισφορά των εσόδων από ασφαλιστική δραστηριότητα στο σύνολο του ενεργητικού, που για τον Π.Α.Σ.Ι.Α. συγκεκριμένα είναι 16,9%. Το ποσό αυτό βρίσκεται ανάμεσα από το συνεταιρισμό Βορείου Ελλάδος, ο οποίος έχει καταφέρει να έχει το υψηλότερο ποσοστό και ανάμεσα από τον Π.Α.Σ.Ι.Α.Λ. ο οποίος έχει το μικρότερο ποσοστό.

Από την άλλη πλευρά, από τα στοιχεία του παθητικού μπορούμε να αντλήσουμε χρήσιμες πληροφορίες σχετικά με τα ίδια κεφάλαια των συνεταιρισμών, τις προβλέψεις για αποζημιώσεις, τις υποχρεώσεις και εν τέλη το σύνολο όλου του παθητικού. Ο Π.Α.Σ.Ι.Α. για το έτος 2018 παρουσίασε ίδια κεφάλαια ίσα με 9.756.100€ τα οποία είναι σχεδόν διπλάσια σε σχέση με τον Π.Α.Σ.Ι.Α.Λ. και για δύο εκατομμύρια πιο κάτω από τα ίδια κεφάλαια του συνεταιρισμού Βορείου Ελλάδος. Οι προβλέψεις για αποζημιώσεις ανέρχονται στο ποσό των 5.943.542€ οι οποίες είναι σχετικά υψηλές σε σχέση με τις υποχρεώσεις του Π.Α.Σ.Ι.Α.Λ. αλλά βρίσκονται κοντά με τις προβλέψεις του συνεταιρισμού Βορείου Ελλάδος. Όσο αφορά τις υποχρεώσεις ο Π.Α.Σ.Ι.Α. για το έτος 2018 παρουσιάζει τις υψηλότερες από τους υπόλοιπους συνεταιρισμούς της στρατηγικής ομάδας και συγκεκριμένα είναι ίσες με 2.000.615€. Το ποσό αυτό είναι ιδιαίτερα υψηλό αν αναλογιστούμε πως είναι κατά 60% περίπου μεγαλύτερο από τις υποχρεώσεις του Βορείου Ελλάδος και 8 φορές περισσότερες από τις υποχρεώσεις του Π.Α.Σ.Ι.Α.Λ.. Αν αθροίσουμε τα ίδια κεφάλαια, τις προβλέψεις για αποζημιώσεις και τις υποχρεώσεις έχουμε ως αποτέλεσμα το σύνολο του παθητικού που είναι ίσα με 17.700.257€.

Μεγάλο ενδιαφέρον παρουσιάζει και ο δείκτης της Δυνατότητας Αποπληρωμής Ζημιών (Δ.Α.Ζ.). Ο δείκτης αυτός περιγράφει το ποσοστό που θα απαιτηθεί να δαπανηθεί από το καθαρό ενεργητικό του συνεταιρισμού, αν επιβεβαιωθούν οι αποζημιώσεις που έχουν προβλεφθεί πως θα πληρώσει ο συνεταιρισμός. Σε αυτή την περίπτωση η προβλέψεις για αποζημιώσεις είναι ίσες με το 35% των άμεσα ρευστοποιήσιμων διαθεσίμων του συνεταιρισμού. Ένας άλλος δείκτης που εξετάζεται είναι αυτός του Acid Test Ratio. Ο Acid Test Ratio είναι ένας δείκτης ο οποίος μετράει αν μία επιχείρηση έχει τα κεφάλαια για να καλύψει τις άμεσες υποχρεώσεις της. Το Acid Test Ratio του Π.Α.Σ.Ι.Α. είναι ίσο με 8,46. Αυτό υποδηλώνει πως ο συνεταιρισμός μπορεί έως και 8,46 φορές να καλύψει τις υποχρεώσεις του. Ενώ αυτό το νούμερο μπορεί να φαντάζει αρκετό, σε σχέση με τους άλλου δύο συνεταιρισμούς είναι το μικρότερο. Ο δεύτερος σε σειρά έχει διπλάσιο δείκτη και ο πρώτος που είναι ο Π.Α.Σ.Ι.Α.Λ. έχει Acid Test Ratio ίσο με 119,28.

Τέλος, μεγάλο ενδιαφέρον παρουσιάζουν οι δείκτες της Κεφαλαιακής Απαίτησης Φερεγγυότητας (Solvency Capital Requirement-SCR) και της Ελάχιστης Κεφαλαιακής Απαίτησης (Minimum Capital Requirement-MCR). Ουσιαστικά ο SCR δηλώνει το οικονομικό κεφάλαιο που πρέπει να διαθέτει μια ασφαλιστική επιχείρηση προκειμένου να περιορίσει την πιθανότητα πτώχευσης στο 0,5%, σε χρονικό ορίζοντα 12 μηνών. Ο MCR αντιστοιχεί σε ένα επίπεδο κεφαλαίου κάτω από το οποίο θεωρείται από τη

νομοθεσία ότι τα συμφέροντα των ασφαλισμένων θα αντιμετώπιζαν σοβαρό κίνδυνο, εάν συνέχιζε να λειτουργεί η ασφαλιστική επιχείρηση.

Για τον Π.Α.Σ.Ι.Α. ο MCR ratio είναι ίσως με 259% κατέχοντας τη δεύτερη θέση πίσω από το συνεταιρισμό Βορείου Ελλάδος και μπροστά από τον Π.Α.Σ.Ι.Α.Λ.. Ο δείκτης αυτός είναι ανάλογος με τα κεφάλια του κάθε συνεταιρισμού, για αυτό περισσότερο αντιπροσωπευτικός δείκτης είναι αυτός του SCR ratio, προκειμένου να έχουμε μία καλύτερη εικόνα για την κατάσταση του συνεταιρισμού.

Το SCR ratio για το συνεταιρισμό του Π.Α.Σ.Ι.Α. είναι ίσο με 206,10%. Αυτό σημαίνει πως ο συνεταιρισμός μπορεί να καλύψει τους κινδύνους στους οποίους εκτίθεται βάση των κεφαλαίων που διαθέτει 2 φορές περίπου. Το ποσοστό αυτό βρίσκεται ανάμεσα από το συνεταιρισμό Βορείου Ελλάδος που έχει το μικρότερο δείκτη και είναι ίσα με 165,1% και ανάμεσα από τον Π.Α.Σ.Ι.Α.Λ. που έχει το υψηλότερο SCR ratio και είναι ίσο με 26,65%.

### **6.3 ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ ΣΥΝΕΤΑΙΡΙΣΜΟΥ ΒΟΡΕΙΟΥ ΕΛΛΑΔΟΣ**

Ο Δεύτερος Αλληλασφαλιστικός Συνεταιρισμός Επαγγελματιών Ιδιοκτητών Αυτοκινητιστών Δ.Χ. Ελλάδος (Βορείου Ελλάδος) παρέχει κάλυψη αστικής ευθύνης σε μέλη άλλων αλληλασφαλιστικών πρωτοβάθμιων συνεταιρισμών (συνασφάλιση). Ο Συνεταιρισμός δύναται να ανασφαλίσει με τη σειρά του, κινδύνους τους οποίους αναλαμβάνει, σε αντασφαλιστικές εταιρείες προκειμένου και ο ίδιος να περιορίσει τον κίνδυνο που θα είχε, αν χρειαζόταν να αποζημιώσει ένα πολυδάπανο ατύχημα. Τα οχήματα τα οποία ανασφαλίζει ο συνεταιρισμός είναι Υπεραστικά, Τουριστικά Λεωφορεία και Φορτηγά Δ.Χ.. Η κύρια δραστηριότητά του, ο μεγαλύτερος αριθμός ασφαλισμένων οχημάτων και το μεγαλύτερο κομμάτι των εσόδων του προέρχεται από λεωφορεία στα οποία προσφέρει τις αντασφαλιστικές του υπηρεσίες.

Ο συνεταιρισμός Βορείου Ελλάδος, με ημερομηνία αναφοράς την 31/12/2018 είχε συνολικά 2.081 εγγεγραμμένα μέλη. Βάση των μελών που διαθέτει έρχεται δεύτερος πίσω από τον Π.Α.Σ.Ι.Α. και μπροστά από τον Π.Α.Σ.Ι.Α.Λ.. Μία σημαντική παράμετρος για την ανάλυση της συγκεκριμένης στρατηγικής ομάδας είναι η ανάλυση των εσόδων από την αντασφαλιστική τους δραστηριότητα. Ο συνεταιρισμός Βορείου Ελλάδος για το έτος 2018 παρουσιάζει έσοδα από αντασφαλιστική δραστηριότητα ίσα με 1.806.110€. Το ποσό αυτό είναι στη δεύτερη θέση σε ότι αφορά τα έσοδα από αντασφαλιστική



δραστηριότητα των εξεταζόμενων συνεταιρισμών και είναι ανάλογο της θέσης που κατέχει ο συνεταιρισμός στην κατάταξη των μελών. Σύμφωνα με αυτά τα δύο μεγέθη, προκύπτει πως τα έσοδα που αποκομίζει ο συνεταιρισμός ανά μέλος είναι 868€. Από το αποτέλεσμα αυτό προκύπτει πως τα τριμηνιαία συμβόλαια που εκδίδει ο συνεταιρισμός για τα μέλη του είναι αξίας 217€. Αυτό σημαίνει πως ο συνεταιρισμός κατέχει πάλι τη δεύτερη θέση σε ότι αφορά την τιμή των παρεχόμενων ανασφαλιστικών του υπηρεσιών.

Ο συνεταιρισμός Βορείου Ελλάδος όπως και όλοι οι άλλοι οι συνεταιρισμοί έχουν αποφασίσει να ανασφαλίζονται προκειμένου να περιορίσουν τον κίνδυνο από την ανασφαλιστική τους δραστηριότητα. Ο συνεταιρισμός Βορείου Ελλάδος ωστόσο έχει επιλέξει μία διαφορετική μορφή ανασφάλισης από τους άλλους δύο συνεταιρισμούς. Έχει επιλέξει την ανασφάλιση μορφής Quota Share. Αυτή η επιλογή ανασφάλισης σημαίνει πως μέχρι το ποσό που έχει οριστεί από τη σύμβαση της ασφαλιστικής εταιρείας με τον ανασφαλιστή, τα δύο μέρη καλούνται από κοινού να αποζημιώσουν τον ενάγοντα, με ποσοστό συμμετοχής καθορισμένο βάση σύμβασης. Συγκεκριμένα σε αυτή την περίπτωση ο συνεταιρισμός Βορείου Ελλάδος αν χρειαστεί να αποζημιώσει ένα ατύχημα έως το όριο του ενός εκατομμυρίου ευρώ τότε την αποζημίωση θα την πληρώσει από κοινού ο συνεταιρισμός Βορείου Ελλάδος με τον Ανασφαλιστή του σε ποσοστό 50%.

Αυτό έχει ως αποτέλεσμα ο συνεταιρισμός να πληρώνει μόνο το 50% των ατυχημάτων έως του ενός εκατομμυρίου ευρώ που είναι και το συνηθέστερο εύρος αποζημίωσης. Σπανίως ένα ατύχημα να ξεπεράσει αυτό το ποσό καθώς αν συμβεί αυτό εκτός από υλικές ζημιές ο συνεταιρισμός θα κληθεί να αποζημιώσει τα θύματα του ατυχήματος για σωματικές βλάβες, ακόμη και για θανάτους. Αυτή η μέθοδος ανασφάλισης έχει ως αποτέλεσμα σχεδόν σε κάθε ατύχημα που αφορά το συνεταιρισμό να ενεργοποιείται η ανασφαλιστική του σύμβαση και να συμμετέχει ο ανασφαλιστής του συνεταιρισμού Βορείου Ελλάδος στην αποζημίωση του ατυχήματος. Για αυτό το λόγο ο συνεταιρισμός Βορείου Ελλάδος πληρώνει το μεγαλύτερο ποσό για ανασφάλιση. Συγκεκριμένα πληρώνει 3.926.324,63€. Αυτό το ποσό σε σχέση με το συνεταιρισμό του Π.Α.Σ.Ι.Α. είναι σχεδόν 8 φορές μεγαλύτερο και σε σχέση με τον Π.Α.Σ.Ι.Α.Λ. είναι σχεδόν 35 φορές μεγαλύτερο.

Όπως γίνεται αντιληπτό το ποσό που πληρώνει ο συνεταιρισμός Βορείου Ελλάδος είναι ιδιαίτερα υψηλό σε σχέση με τους άλλους συνεταιρισμούς. Αυτό όπως εξηγήσαμε οφείλεται στο γεγονός της μεγάλης συμμετοχής του ανασφαλιστή στην αποζημίωση των ατυχημάτων του συνεταιρισμού. Για την καλύτερη κατανόηση του πόσο μεγάλο είναι το ποσό αυτό θα μας βοηθήσει στην ανάλυση ο Δείκτης Επιβάρυνσης

Αντασφαλιστρών (Δ.Ε.Α.). Αυτός ο δείκτης δείχνει το ποσοστό που δαπανάται από τα έσοδα για ασφαλιστικές υπηρεσίες του κάθε συνεταιρισμού για αντασφάλιση. Ο δείκτης προκύπτει από το κλάσμα με αριθμητή τα Εκχωρηθέντα Αντασφάλιστρα και παρονομαστή τα έσοδα από Ασφάλιστρα. Ο συνεταιρισμός Βορείου Ελλάδος έχει Δ.Ε.Α. ίσο με 61,1%. Με αυτό το ποσοστό κατακτά την αρνητική πρωτιά ο συνεταιρισμός Βορείου Ελλάδος, καθώς δαπανά το 61,1% των εσόδων του από την ασφαλιστική του δραστηριότητα για αντασφάλιση. Το ποσό αυτό είναι ανησυχητικά υψηλό και θα έπρεπε να δημιουργεί προβληματισμό στη διοίκηση του συνεταιρισμού.

Ένας επιπρόσθετος λόγος που ο συνεταιρισμός Βορείου Ελλάδος πληρώνει τόσο μεγάλο ποσό για αντασφάλιση είναι και οι υψηλές αποζημιώσεις που πληρώνει. Για το έτος 2018 οι αποζημιώσεις που πλήρωσε ο συνεταιρισμός ανέρχονται στο ποσό του 1.653.718,46€. Το ποσό αυτό είναι το μεγαλύτερο από τους εξεταζόμενους συνεταιρισμούς και μάλιστα με διαφορά. Επομένως προκύπτει πως ο συνεταιρισμός του Βορείου Ελλάδος πληρώνει και το μεγαλύτερο ποσό για αντασφάλιση αλλά και το μεγαλύτερο ποσό για αποζημιώσεις παθόντων. Παρόλο αυτά καλύτερη εικόνα για το μέγεθος των αποζημιώσεων σε σχέση με τα έσοδα από ασφαλιστική δραστηριότητα έχουμε από το δείκτη Loss Ratio. Ο συγκεκριμένος δείκτης για το συνεταιρισμό είναι ίσος με 25,7%. Αυτό σημαίνει πως το 25,7% από τα έσοδά του ο συνεταιρισμός τα διαθέτει για τις αποζημιώσεις που καλείται να πληρώσει. Ενώ ο συνεταιρισμός Βορείου Ελλάδος έχει τις υψηλότερες αποζημιώσεις, σύμφωνα με το Loss Ratio ο Π.Α.Σ.Ι.Α. είναι ο συνεταιρισμός που ξοδεύει τα περισσότερα χρήματα από τα έσοδά του για την εξόφληση των αποζημιώσεων.

Από τα παραπάνω μπορούμε να εξαγάγουμε το μικτό αποτέλεσμα ασφάλισης του συνεταιρισμού, αν από τα έσοδα από την ασφαλιστική δραστηριότητα αφαιρέσουμε το κόστος αντασφάλισης και τις αποζημιώσεις που έχει πληρώσει ο συνεταιρισμός. Για το συνεταιρισμό Βορείου Ελλάδος το μικτό αποτέλεσμα είναι ίσο με 844.134,38€. Το ποσό αυτό είναι μεγαλύτερο από τον Π.Α.Σ.Ι.Α.Λ. και μικρότερο από του Π.Α.Σ.Ι.Α.. Ενδιαφέρον ωστόσο παρουσιάζει το ποσοστό που αποτυπώνει το μικτό αποτέλεσμα σε σχέση με τα έσοδα από την ασφαλιστική δραστηριότητα. Το ποσοστό αυτό για το συνεταιρισμό Βορείου Ελλάδος είναι ίσο με 13%. Αυτό σημαίνει πως το μικτό αποτέλεσμα του συνεταιρισμού είναι ίσο με το 13% από τα έσοδα από ασφαλιστική του δραστηριότητα. Επομένως γίνεται αντιληπτό ότι το υπόλοιπο 87% των εσόδων του ο συνεταιρισμός τα δαπανά στις αποζημιώσεις και για την αντασφάλισή του. Αυτό το ποσοστό αποδεικνύει ακόμα μια φορά πως ο συνεταιρισμός Βορείου Ελλάδος ξοδεύει τα μεγαλύτερα ποσά για την αντασφάλισή του και αρκετά χρήματα για την αποπληρωμή των αποζημιώσεων.

Ο συνεταιρισμός Βορείου Ελλάδος όπως και όλοι οι άλλοι οι συνεταιρισμοί, έχουν επιλέξει να επενδύουν κάποια από τα κεφάλαιά τους προκειμένου να έχουν μία επιπρόσθετη πηγή εσόδων. Με ημερομηνία αναφοράς 31/12/2018 ο συνεταιρισμός Βορείου Ελλάδος είχε επενδυμένα κεφάλαια ύψους 15.314.375€. Από αυτά τα κεφάλαια τα οποία είχε επενδύσει για το έτος 2018 είχε μία απόδοση της τάξεως των 165.450,07€. Η απόδοση αυτή, για την εξεταζόμενη χρονιά, η οποία χαρακτηριζόταν από μεγάλη αστάθεια και πολλές αρνητικές επιδόσεις στις επενδύσεις, ήταν συγκριτικά με άλλες επιδόσεις ικανοποιητική. Ο συνεταιρισμός Βορείου Ελλάδος κατέγραψε 1% απόδοση από τις επενδύσεις που είχε στο χαρτοφυλάκιό του για τη χρήση 2018. Η απόδοση αυτή ήταν η μεγαλύτερη από τις αποδόσεις των συνεταιρισμών της εξεταζόμενης στρατηγικής ομάδας. Ιδιαίτερο ενδιαφέρον ωστόσο έχει η σύνθεση του χαρτοφυλακίου. Θα μπορούσε να πιστέψει κάποιος, πως ο συνεταιρισμός με την υψηλότερη απόδοση στις επενδύσεις είναι αυτό ο οποίος είχε αναλάβει υψηλό κίνδυνο επενδύοντας σε επενδυτικά προϊόντα τα οποία έχουν υψηλό ρίσκο αλλά και υψηλή απόδοση. Στη συγκεκριμένη περίπτωση όμως συμβαίνει ακριβώς το αντίθετο. Ο συνεταιρισμός Βορείου Ελλάδος κατάφερε να έχει την υψηλότερη απόδοση στις επενδύσεις για το έτος 2018, επενδύοντας τα κεφάλαιά του σε μία από τις πιο σίγουρες και ασφαλείς επενδύσεις, τις προθεσμιακές καταθέσεις. Στις προθεσμιακές καταθέσεις, επενδύεις ένα ποσό το οποίο το λαμβάνεις στη λήξη της προθεσμιακής κατάθεσης συν τους τόκους μείον τους φόρους τόκων. Η απόδοση δηλαδή των προθεσμιακών καταθέσεων εξαρτάται από το ύψος των τόκων. Με αυτό τον τρόπο ο συνεταιρισμός απέφυγε τον υψηλό κίνδυνο που είχαν οι μετοχές και τα υπόλοιπα επενδυτικά προϊόντα τη δεδομένη περίοδο και επιπρόσθετα κατάφερε να έχει και την υψηλότερη απόδοση.

Ιδιαίτερο ενδιαφέρον παρουσιάζουν και τα στοιχεία του ενεργητικού. Ο συνεταιρισμός Βορείου Ελλάδος παρουσιάζει το υψηλότερο σύνολο ενεργητικού από τους εξεταζόμενους συνεταιρισμούς. Αυτό σημαίνει πως ο συνεταιρισμός Βορείου Ελλάδος έχει τα περισσότερα περιουσιακά στοιχεία από τους άλλους δύο συνεταιρισμούς. Συγκεκριμένα για τη χρήση 2018 το σύνολο του ενεργητικού του συνεταιρισμού ήταν ίσο με 19.035.652,62€. Πίσω από το συνεταιρισμό Βορείου Ελλάδος ακολουθεί ο Π.Α.Σ.Ι.Α. και στο τέλος βρίσκεται ο Π.Α.Σ.Ι.Α.Λ. με 6.199.483,83€.

Όπως αναφέρθηκε τα έσοδα από την ασφαλιστική δραστηριότητα του συνεταιρισμού για το έτος 2018 ήταν ίσα με 6.424.177,47€ αυτό το ποσό σε σχέση με το σύνολο του ενεργητικού άμα τα διαιρέσουμε προκύπτει το ποσοστό συμμετοχής των εσόδων από ασφαλιστική δραστηριότητα στο σχηματισμό του συνόλου του ενεργητικού. Το ποσοστό αυτό για το συνεταιρισμό Βορείου Ελλάδος είναι ίσο με το 33,7%. Αυτό σημαίνει πως το 33,7% του συνόλου του ενεργητικού προέρχεται από τα έσοδα της

κύριας δραστηριότητας του συνεταιρισμού. Αυτό το ποσό είναι το υψηλότερο από τα ποσοστά που προέκυψαν από την μελέτη των συνεταιρισμών της συγκεκριμένης στρατηγικής ομάδας.

Ενδιαφέρον ωστόσο παρουσιάζουν και τα στοιχεία του παθητικού, τα οποία σε συνδυασμό με τα στοιχεία του ενεργητικού ολοκληρώνουν τη σωστή απεικόνιση των συνεταιρισμών. Ο συνεταιρισμός Βορείου Ελλάδος κατέχει τα περισσότερα ίδια κεφάλαια από τους άλλους συνεταιρισμούς. Συγκεκριμένα τα ίδια κεφάλαια του συνεταιρισμού είναι ίσα με 11.780.572,70€. Το ποσό αυτό των ιδίων κεφαλαίων είναι πάνω από το διπλάσιο του συνεταιρισμού με τα λιγότερα ίδια κεφάλαια, που είναι ο Π.Α.Σ.Ι.Α.Λ. με 5.302.784,55€. Ένα από τα σημαντικότερα μεγέθη των συνεταιρισμών αυτών που παρέχουν ασφαλιστικές καλύψεις είναι το ποσό των προβλέψεων για αποζημιώσεις. Στο τέλος κάθε τριμήνου ο εκάστοτε συνεταιρισμός δίνει στο τμήμα της αναλογιστικής λειτουργίας του τα ποσά που εκτιμά το νομικό τμήμα που μπορεί να προκύψουν για αποζημίωση. Βάση αυτών των ποσών ο αναλογιστής μέσα από κάποια μοντέλα τα οποία χρησιμοποιεί εξάγει τις προβλέψεις για αποζημιώσεις που μπορεί να χρειαστεί να πληρώσει ο συνεταιρισμός. Το ποσό των προβλέψεων για αποζημιώσεις για το συνεταιρισμό Βορείου Ελλάδος είναι ίσο με 6.364.476€ κατακτώντας την αρνητική πρωτιά. Το ποσό αυτό για τις προβλεπόμενες αποζημιώσεις είναι 7,5 φορές μεγαλύτερο από το αντίστοιχο για το συνεταιρισμό του Π.Α.Σ.Ι.Α.Λ. ο οποίος έχει τις μικρότερες προβλέψεις για αποζημιώσεις (846.013,76€).

Ένα ακόμη στοιχείο του παθητικού που αξίζει να σταθούμε είναι αυτό των υποχρεώσεων. Εκτός από τις αποζημιώσεις οι συνεταιρισμοί πρέπει να υπολογίσουν και το ποσό των υποχρεώσεων που έχουν και πρέπει να τακτοποιήσουν από την κάθε διαχειριστική χρήση που προκύπτει όπως όλες οι εταιρείες. Το ποσό των υποχρεώσεων του συνεταιρισμού Βορείου Ελλάδος ισούται με 890.603,92€. Το ποσό αυτό βρίσκεται ανάμεσα από τις υποχρεώσεις του Π.Α.Σ.Ι.Α. που είναι και οι περισσότερες, και ανάμεσα από το συνεταιρισμό του Π.Α.Σ.Ι.Α.Λ. που έχει τις λιγότερες.

Από τα παραπάνω προκύπτει το σύνολο του παθητικού αν προσθέσουμε τα ίδια κεφάλαια, με τις προβλέψεις για αποζημιώσεις και τις υποχρεώσεις που προκύπτουν για τον κάθε συνεταιρισμό. Το σύνολο του παθητικού λοιπόν για το συνεταιρισμό Βορείου Ελλάδος είναι ίσο με 19.035.652,62€. Όπως είναι λογικό αφού έχει τα περισσότερα ίδια κεφάλαια και τις μεγαλύτερες προβλέψεις για αποζημιώσεις ο συνεταιρισμός Βορείου Ελλάδος έχει και το μεγαλύτερο σύνολο παθητικού. Στη συνέχεια ακολουθεί ο Π.Α.Σ.Ι.Α. με σχεδόν ενάμιση εκατομμύριο λιγότερο σύνολο παθητικού και τέλος ο Π.Α.Σ.Ι.Α. με το 1/3 σχεδόν του συνόλου του παθητικού του συνεταιρισμού Βορείου Ελλάδος.

Από τα στοιχεία του παθητικού που συγκεντρώθηκαν μπορούμε να εξάγουμε περαιτέρω συμπεράσματα αν τα συγκρίνουμε με αυτά του ενεργητικού μέσω κάποιων δεικτών. Ένας τέτοιος δείκτης είναι ο Δ.Α.Ζ. που περιγράφει τη Δυνατότητα Αποπληρωμής Ζημιών. Αυτός ο δείκτης προκύπτει αν διαιρέσουμε τις προβλέψεις για αποζημιώσεις με τα άμεσα διαθέσιμα στοιχεία του ενεργητικού. Ο Δ.Α.Ζ. λοιπόν για το συνεταιρισμό του Βορείου Ελλάδος είναι ίσος με 42%, αυτό το ποσό είναι το μεγαλύτερο από τους εξεταζόμενους συνεταιρισμούς. Σύμφωνα με το αποτέλεσμα αυτό ο συνεταιρισμός για να καλύψει τις αποζημιώσεις που οφείλει θα πρέπει να δαπανήσει το 42% των επενδύσεών του και των μετρητών του. Αυτό το ποσό είναι ιδιαίτερα υψηλό καθώς είναι σχεδόν τα μισά άμεσα ρευστοποιήσιμα διαθέσιμα του συνεταιρισμού.

Ένας ακόμη δείκτης που μας βοηθά να κατανοήσουμε την αναλογικότητα των ποσών που προέκυψαν είναι αυτός του Acid Test Ratio. Αυτός ο δείκτης αποτυπώνει αν μία επιχείρηση έχει τα κεφάλαια για να καλύψει τις άμεσες υποχρεώσεις της. Ο Acid Test Ratio του συνεταιρισμού Βορείου Ελλάδος ισούται με 17,2. Αυτό σημαίνει πως ο συνεταιρισμός μπορεί να εξυπηρετήσει τις υποχρεώσεις του έως και 17 φορές σχεδόν, βάση των χρηματικών διαθεσίμων που έχει. Το ποσό αυτό βρίσκεται ανάμεσα στον Π.Α.Σ.Ι.Α.Λ. ο οποίος έχει με διαφορά το καλύτερο σκορ (119,28) και ανάμεσα από τον Π.Α.Σ.Ι.Α. ο οποίος έχει σχεδόν το μισό σκορ από το συνεταιρισμό Βορείου Ελλάδος.

Το μεγαλύτερο ενδιαφέρον για έναν συνεταιρισμό σαν αυτούς της εξεταζόμενης στρατηγικής ομάδας, στρέφεται στη φερεγγυότητα που έχει ο κάθε συνεταιρισμός. Αυτό συμβαίνει καθώς βάση των ποσών που έχουν οι ασφαλιστικές εταιρείες και οι συνεταιρισμοί στους δείκτες MCR και SCR κρίνεται η βιωσιμότητά τους και γενικότερα η λειτουργία τους. Ο δείκτης SCR δηλώνει το οικονομικό κεφάλαιο που πρέπει να διαθέτει μια ασφαλιστική επιχείρηση προκειμένου να περιορίσει την πιθανότητα πτώχευσης της στο 0,5% σε χρονικό ορίζοντα ενός έτους. Από την άλλη ο δείκτης MCR εκφράζει το ελάχιστο κεφάλαιο που θα πρέπει να έχει μία ασφαλιστική εταιρεία για να μπορεί να λειτουργήσει κάτω από εύρυθμους ρυθμούς. Για το λόγο αυτό, προβλέπεται ότι εάν δεν τηρείται το όριο αυτού του κεφαλαίου, τότε ανακαλείται με απόφαση της εποπτικής αρχής (ΤτΕ) η άδεια λειτουργίας της ασφαλιστικής επιχείρησης.

Ο δείκτης MCR για το συνεταιρισμό Βορείου Ελλάδος είναι ίσος με 302,43%. Αυτό το ποσοστό που σημειώθηκε είναι το υψηλότερο από τους εξεταζόμενους συνεταιρισμούς και στη συνέχεια ακολουθεί ο Π.Α.Σ.Ι.Α. και τέλος ο Π.Α.Σ.Ι.Α.Λ.. Όπως γίνεται αντιληπτό αυτό το αποτέλεσμα είναι λογικό καθώς ο συγκεκριμένος δείκτης είναι ανάλογος του ύψους των κεφαλαίων που διαθέτει ένας συνεταιρισμός, καθώς όλοι έχουν ως βάση αναφοράς για το MCR ratio τα 3.700.000€. Το ποσό αυτό είναι το ελάχιστο

κεφάλαιο που πρέπει να έχει μία ασφαλιστική εταιρεία ή ένας συνεταιρισμός για να λειτουργεί και να μπορεί να ανταπεξέλθει στις υποχρεώσεις του βάσει της εποπτικής αρχής, που είναι η Τράπεζα της Ελλάδος. Περισσότερο ενδιαφέρον ωστόσο παρουσιάζει ο δείκτης SCR, καθώς αυτός είναι πιο αντιπροσωπευτικός για την συνολική πορεία των συνεταιρισμών και δεν βασίζεται μόνο στα κεφάλαιά του. Ο δείκτης SCR για το συνεταιρισμό Βορείου Ελλάδος ισούται με 165,1%. Το ποσοστό αυτό είναι το χαμηλότερο από τους εξεταζόμενους συνεταιρισμούς αλλά ασφαλώς είναι μεγαλύτερο από το 100% που θέτει ως όριο η Τράπεζα της Ελλάδος. Το SCR ratio ίσο με 165,1% δηλώνει πως ο συνεταιρισμός Βορείου Ελλάδος μπορεί να καλύψει τους κινδύνους στους οποίους εκτίθεται βάσει των κεφαλαίων που διαθέτει ίσα με 1,65 φορές περίπου. Το ποσό αυτό είναι ικανό για να καλύψει τους κινδύνους που μπορούν να προκύψουν κάτω από ακραία σενάρια αλλά υστερεί σε μεγάλο βαθμό σε σχέση με τον Π.Α.Σ.Ι.Α. ο οποίος έχει SCR ratio ίσο με 206,1% και τον Π.Α.Σ.Ι.Α.Λ. που έχει 246,65% και είναι ο συνεταιρισμός με το υψηλότερο επίπεδο φερεγγυότητας.

#### **6.4 ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ ΣΥΓΚΡΙΣΗΣ**

Η χρηματοοικονομική ανάλυση που προηγήθηκε έπαιξε καταλυτικό ρόλο στην ανάλυση της στρατηγικής ομάδας και στην καλύτερη κατανόηση της πορείας των εξεταζόμενων συνεταιρισμών στο πέρασμα του χρόνου. Μέσω αυτής εξήχθησαν χρήσιμα στοιχεία για τη βιωσιμότητα, την κερδοφορία και τα αποτελέσματα της κάθε στρατηγικής που έχουν επιλέξει οι συνεταιρισμοί. Κάποιες από τις εξεταζόμενες μεταβλητές αποδείχθηκαν πως ήταν πιο ισχυρές έναντι άλλων και για αυτό επηρέαζαν τα αποτελέσματα και άλλων μεταβλητών. Για την ποιοτικότερη ανάλυση των δεδομένων που προέκυψαν από τη χρηματοοικονομική σύγκριση, τα δεδομένα θα αποτυπωθούν και σε Balanced Scorecard. Με αυτό τον τρόπο δίνεται μεγαλύτερη βαρύτητα σε συντελεστές που έχουν περισσότερη επιρροή στους συνεταιρισμούς και λιγότερη βαρύτητα σε συντελεστές οι οποίοι δεν έχουν τόσο μεγάλο αντίκτυπο στην πορεία του συνεταιρισμού.

Η Εξισορροπημένη Αξιολόγηση, Balanced Scorecard (BSC) (<https://www.investopedia.com/terms/b/balancedscorecard.asp>) αποτελεί ένα στρατηγικό εργαλείο για τη διαχείριση της επίδοσης. Χρησιμοποιήθηκε για πρώτη φορά από τους ακαδημαϊκούς Dr. Robert Kaplan και Dr. David Norton και εκδόθηκε το 1992 στο Harvard Business Review. Η συλλογή δεδομένων είναι ζωτικής σημασίας για την

παροχή ποσοτικών αποτελεσμάτων, καθώς οι διευθυντές και τα στελέχη συγκεντρώνουν και ερμηνεύουν τις πληροφορίες, τις κατατάσσουν ανάλογα με τη σημαντικότητά τους και τις χρησιμοποιούν για να λαμβάνουν καλύτερες αποφάσεις για τον οργανισμό. Χρησιμοποιούνται λοιπόν για τη καλύτερη μέτρηση και την παροχή ανατροφοδότησης στους οργανισμούς.

Σύμφωνα με τον πίνακα 6.1 που παρατίθεται στη συνέχεια, προκύπτει ένα ξεκάθαρο αποτέλεσμα από τη συγκέντρωση όλων των εξεταζόμενων στοιχείων. Στον κάθετο άξονα, έχουμε τις μεταβλητές τις οποίες συγκρίναμε κατά τη διάρκεια της χρηματοοικονομικής σύγκρισης και στον οριζόντιο άξονα αποτυπώνονται οι συνεταιρισμοί και το σκορ που προκύπτει για τον κάθε ένα από αυτούς. Οι τιμές που έχουν χρησιμοποιηθεί για να περιγράψουν την επίδοση των συνεταιρισμών στις συγκεκριμένες μεταβλητές που εξετάστηκαν βαθμολογούνται από το ένα έως το τρία. Με τρία βαθμολογείται η καλύτερη επίδοση στη συγκεκριμένη μεταβλητή και με ένα βαθμολογείται η χαμηλότερη επίδοση. Στη συνέχεια αυτά τα αποτελέσματα πολλαπλασιάζονται με το συντελεστή τους. Ο Συντελεστής δέχεται τιμές από το ένα έως το πέντε. Με συντελεστή ίσο με το πέντε βαθμολογούνται οι μεταβλητές που είναι πιο σημαντικές σε ότι αφορά την καλή πορεία του συνεταιρισμού και αυτές που έχουν μεγαλύτερη επιρροή. Αντιθέτως με ένα βαθμολογούνται οι μεταβλητές οι οποίες δεν ασκούν τόση μεγάλη επιρροή στα αποτελέσματα που παρουσιάζουν οι συνεταιρισμοί.

Πίνακας 6.1 Balanced Scorecard

	ΠΑΣΙΑΛ	ΠΑΣΙΑ	Β.Ε.	ΣΥΝΤΕΛΕΣΤΗΣ	ΣΚΟΡ ΠΑΣΙΑΛ	ΣΚΟΡ ΠΑΣΙΑ	ΣΚΟΡ Β.Ε.
ΜΕΛΗ	1	3	2	3	3	9	6
ΕΣΟΔΑ από Ασφαλιστικές Δραστηριότητες	1	3	2	5	5	15	10
Αντασφάλιστρα	3	2	1	4	12	8	4
δεα	2	3	1	4	8	12	4
Πληρωθείσες Ασφαλιστικές αποζημιώσεις	3	2	1	5	15	10	5
loss Ratio	3	1	2	4	12	4	8
Μικτό Αποτέλεσμα Ασφάλισης	1	3	2	3	3	9	6
%	3	2	1	1	3	2	1
Αποτελέσματα Επενδύσεων	1	2	3	2	2	4	6
Ενεργητικό (Επενδύσεις & Cash)	1	3	2	1	1	3	2
ΑΠΟΔΟΣΗ ΕΠΕΝΔΥΣΕΩΝ	2	1	3	3	6	3	9
Σύνολο Ενεργητικού	1	2	3	1	1	2	3
ΙΔΙΑ ΚΕΦΑΛΑΙΑ	1	2	3	1	1	2	3
Προβλεψεις για Αποζημιώσεις	3	2	1	5	15	10	5
Υποχρεώσεις	3	1	2	4	12	4	8
Σύνολο Παθητικού	1	2	3	1	1	2	3
ΔΑΖ	3	2	1	4	12	8	4
ACID TEST RATIO	3	1	2	4	12	4	8
SCR RATIO	3	2	1	5	15	10	5
MCR RATIO	1	2	3	2	2	4	6
ΣΥΝΟΛΟ					141	125	106



Ο συνεταιρισμός του Βορείου Ελλάδος έρχεται στην τρίτη θέση σύμφωνα με την ανάλυση που έχει προηγηθεί και επαληθεύεται και από το αποτέλεσμα του πίνακα 6.1. Ο συγκεκριμένος συνεταιρισμός παρουσίασε αρκετές αδυναμίες σε σχέση με τους υπόλοιπους συνεταιρισμούς της στρατηγικής ομάδας. Από την άλλη πλευρά υπήρχαν και κάποια σημεία στα οποία υπερετερούσε. Συγκεκριμένα με την επενδυτική επιλογή που επέλεξε η οποία ήταν άκρως συντηρητική αποδείχθηκε πως ήταν και αυτή με την καλύτερη απόδοση. Αυτό συνέβη καθώς στο έτος 2018 υπήρξαν αρκετές αναταραχές στην επενδυτική αγορά και η επιλογή του συνεταιρισμού Βορείου Ελλάδος να τοποθετήσει τα κεφάλαιά του σε προθεσμιακές καταθέσεις αποδείχθηκε πως ήταν η βέλτιστη. Επιπρόσθετα ο συνεταιρισμός Βορείου Ελλάδος είχε και το υψηλότερο σύνολο ενεργητικού και μάλιστα το 33,7% αυτού προερχόταν από τα έσοδά του, από την ασφαλιστική του δραστηριότητα.

Πρωτιά ωστόσο πέτυχε και στα ίδια κεφάλαια, όπου το σύνολό του ήταν ίσο με 11.780.572,70€. Αυτό είχε ως αποτέλεσμα ο συνεταιρισμός να συγκεντρώσει και το μεγαλύτερο ποσοστό στο δείκτη MCR. Συγκεκριμένα το ποσό που συγκέντρωσε σε αυτόν το δείκτη ήταν ίσο με 302,43%. Όπως έχει αναφερθεί ο MCR ratio είναι ανάλογος των ιδίων κεφαλαίων που διαθέτει ο συνεταιρισμός για αυτό το λόγο επειδή είχε τα περισσότερα ίδια κεφάλαια είχε και το υψηλότερο δείκτη. Όλα αυτά ωστόσο δεν στάθηκαν αρκετά για να του δώσουν μία από τις πρώτες δύο θέσεις. Σημαντικό παράγοντα στο αποτέλεσμα αυτό έπαιξαν τα ανασφάλιστρα τα οποία πληρώνει ο συνεταιρισμός αλλά και οι αποζημιώσεις του. Βάση της ανασφαλιστικής του σύμβασης που είναι της μορφής Quota Share, ο συνεταιρισμός καλείται να πληρώσει τα υψηλότερα ανασφάλιστρα προκειμένου να αποζημιώνει από κοινού τους ενάγοντες του και παρόλο αυτά έχει καταβάλει για το έτος 2018 και το υψηλότερο ποσό για τις αποζημιώσεις.

Ο συνεταιρισμός του Π.Α.Σ.Ι.Α. κατατάσσεται στη δεύτερη θέση σε ότι αφορά την επίδοση των συνεταιρισμών της εξεταζόμενης στρατηγικής ομάδας όπως αποτυπώνεται και από το σκορ που συγκέντρωσε στο Balanced Scorecard (=125). Ο Π.Α.Σ.Ι.Α. είναι ο παλαιότερος συνεταιρισμός και αυτός με τα περισσότερα μέλη. Καθώς έχει τα περισσότερα μέλη αλλά και το υψηλότερο ποσό που εκδίδει τα ανασφαλιστήριά του, κατάφερε να συγκεντρώνει τα υψηλότερα έσοδα από την ασφαλιστική του δραστηριότητα. Επίσης ο συνεταιρισμός του Π.Α.Σ.Ι.Α. συγκέντρωσε την καλύτερη επίδοση σε ότι αφορά το δείκτη επιβάρυνσης ανασφαλιστρών, σύμφωνα με τον οποίο δαπανά το λιγότερο ποσοστό (17,3%) σε σχέση με τους άλλους συνεταιρισμούς για ανασφάλιση. Αυτό το πέτυχε χάρη στο γεγονός πως έχει τα περισσότερα μέλη και κατά επέκταση έχει καλύτερη διαπραγματευτική δύναμη από τους άλλους συνεταιρισμούς και επίσης έχει επιλέξει τη μορφή ανασφάλισης Excess of Loss. Ο συνδυασμός αυτών των

δύο είχε ως αποτέλεσμα να πετύχει μία καλή συμφωνία για την ανασφαλίστική του κάλυψη. Όλα αυτά ωστόσο δεν στάθηκαν αρκετά για να χαρίσουν τη πρώτη θέση στο συνεταιρισμό, ανάμεσα στη σύγκριση με τους υπόλοιπους συνεταιρισμούς της στρατηγικής ομάδας. Ο συνεταιρισμός του Π.Α.Σ.Ι.Α. φαίνεται πως έχει μία σταθερή και αξιόλογη πορεία. Παρουσιάζει καλά επίπεδα φερεγγυότητας (SCR ratio = 206,10%) καθώς μπορεί να καλύψει τους κινδύνους στους οποίους εκτίθεται έως και δύο φορές περίπου, αλλά όμως όλα αυτά δεν ήταν αρκετά προκειμένου να ξεπεράσει την επίδοση του Π.Α.Σ.Ι.Α.Λ..

Ο συνεταιρισμός του Π.Α.Σ.Ι.Α.Λ. που αποτελεί και το αντικείμενο της μελέτης, ακολουθεί τη στρατηγική ηγεσίας κόστους. Βάση αυτής της στρατηγικής που έχει θεσπίσει ο συνεταιρισμός από την ίδρυσή του μέχρι σήμερα προσφέρει τις υπηρεσίες του στη χαμηλότερη τιμή της αγοράς. Συγκεκριμένα εκδίδει τα ανασφαλιστήριά του με κόστος 604€ ανά μέλος. Αυτή η τιμή είναι με διαφορά η χαμηλότερη από τους υπόλοιπους συνεταιρισμούς της στρατηγικής ομάδας. Αυτό συμβαίνει καθώς ο Π.Α.Σ.Ι.Α.Λ. ουσιαστικά δημιουργήθηκε για το όφελος των μελών του. Πιστός λοιπόν στο λόγω δημιουργίας του προσφέρει τις ανασφαλίστικές του υπηρεσίες σε τέτοια τιμή, έτσι ώστε να αυξάνεται και η ωφέλεια των μελών του αλλά να εξασφαλίζεται και η βιωσιμότητα και η ευημερία του Π.Α.Σ.Ι.Α.Λ..

Ένας σημαντικός παράγοντας που επιτρέπει στον Π.Α.Σ.Ι.Α.Λ. να προσφέρει τις ανασφαλίστικές του υπηρεσίες σε τόσο χαμηλή τιμή, είναι το γεγονός πως ασφαλίζει λεωφορεία αστικού τύπου. Αυτό σημαίνει πως τα οχήματα τα οποία ασφαλίζει ο συνεταιρισμός έχουν μικρή έκθεση στον κίνδυνο των ατυχημάτων. Τα αστικά λεωφορεία κινούνται εντός αστικού περιβάλλοντος με μέση ταχύτητα που σπάνια ξεπερνά τα 15 με 20 χλμ/ώρα. Κάτω από αυτές τις συνθήκες είναι δυνατόν πολλές φορές να αποφευχθεί ένα ατύχημα. Ακόμα και αν δεν καταφέρει ο οδηγός να αποφύγει ένα ατύχημα οι ζημιές που θα προκληθούν συνήθως είναι μικρής αξίας. Μάλιστα είναι αρκετά σπάνιο φαινόμενο να προκληθεί θάνατος από κάποιο ατύχημα που ενεπλάκη αστικό λεωφορείο ή σοβαρός και χρόνιος τραυματισμός. Αυτό άλλωστε επαληθεύεται από τα διάφορα αποτελέσματα που προέκυψαν από την παραπάνω σύγκριση.

Ο Π.Α.Σ.Ι.Α.Λ. πληρώνει το μικρότερο ποσό για ανασφάλιση, έχει το μικρότερο δείκτη επιβάρυνσης ανασφαλίστρων, το μικρότερο ποσό που έχουν δαπανήσει οι συνεταιρισμοί για αποζημιώσεις και τέλος το μικρότερο Loss ratio. Όλα αυτά επαληθεύουν πως όλες οι μεταβλητές που σχετίζονται με τις αποζημιώσεις ατυχημάτων και τα έξοδα από τη βασική δραστηριότητα του συνεταιρισμού που είναι η παροχή ανασφαλίστικών υπηρεσιών κυμαίνονται στα χαμηλότερα επίπεδα σε σχέση με του

υπόλοιπους συνεταιρισμούς της εξεταζόμενης στρατηγικής ομάδας. Με αυτό τον τρόπο ο Π.Α.Σ.Ι.Α.Λ. έχει καταφέρει να ξοδεύει το μικρότερο ποσό από τα έσοδα από της ανασφαλίστικης του δραστηριότητας για τις υποχρεώσεις του που απορρέουν από αυτή και να του απομένουν αρκετά χρήματα για να τα επενδύσει σε διάφορα επενδυτικά projects.

Αυτή η εικόνα του Π.Α.Σ.Ι.Α.Λ. φαίνεται πως θα συνεχίσει να υφίσταται και στο μέλλον καθώς οι προβλέψεις για αποζημιώσεις και οι υποχρεώσεις που έχει με ημερομηνία αναφοράς 31/12/2018 συνεχίζουν να κυμαίνονται στα χαμηλότερα επίπεδα. Ακόμη και στην περίπτωση του υπολογισμού των προβλέψεων για αποζημιώσεις που υπολογίζεται πάντα συντηρητικά και εις βάρος του συνεταιρισμού, το αποτέλεσμα που προκύπτει από το δείκτη αποπληρωμής ζημιών συνεχίζει να είναι το χαμηλότερο από τους υπόλοιπους συνεταιρισμούς της στρατηγικής ομάδας. Συνήγορος και για την καλή μελλοντική πορεία του συνεταιρισμού αποτελεί και ο Acid Test Ratio. Αυτός ο δείκτης μετράει αν μία επιχείρηση έχει τα κεφάλαια για να καλύψει τις άμεσες υποχρεώσεις της. Ο συνεταιρισμός του Π.Α.Σ.Ι.Α.Λ. και από αυτό το δείκτη φανερώνει πως έχει τα εχέγγυα και με το παραπάνω για να ανταπεξέλθει στις υποχρεώσεις του καθώς έχει συγκεντρώσει με διαφορά το μεγαλύτερο σκορ και σε αυτόν το δείκτη. Μάλιστα μπορεί να αποπληρώσει έως και 119,28 φορές τις υποχρεώσεις του.

Όπως έχουμε αναφέρει η σημαντικότερη μεταβλητή που αποκαλύπτει τη φερεγγυότητα και την καλή πορεία του συνεταιρισμού είναι ο SCR ratio. Σύμφωνα με αυτό το δείκτη όσο μεγαλύτερο είναι το ποσοστό που προκύπτει, τόσο καλύτερα μπορεί να ανταπεξέλθει στους κινδύνους τους οποίους εκτίθεται ο συνεταιρισμός. Αυτό σημαίνει ότι ο συνεταιρισμός του Π.Α.Σ.Ι.Α.Λ. ο οποίος έχει το υψηλότερο SCR ratio της στρατηγικής ομάδας, είναι ο πιο φερέγγυος τόσο απέναντι στους ασφαλιζόμενους του, οι οποίοι ξέρουν πως ο συνεταιρισμός θα μπορεί να τους καλύψει σε ενδεχόμενο ατύχημα, όσο και στους μετόχους του οι οποίοι γνωρίζουν πως δεν θα χάσουν τα χρήματά τους αλλά αντιθέτως μακροχρόνια θα καρπωθούν και κάποια απόδοση από το κεφάλαιο που έχουν εισφέρει.

Σύμφωνα με όλα αυτά καθώς και με το αποτέλεσμα του Balanced Scorecard προκύπτει πως την καλύτερη επίδοση την έχει πετύχει ο συνεταιρισμός του Π.Α.Σ.Ι.Α.Λ.. Ο Π.Α.Σ.Ι.Α.Λ. έχει καταφέρει με τη στρατηγική ηγεσίας κόστους που ακολουθεί να έχει το υψηλότερο δείκτη SCR, με αποτέλεσμα να είναι ο πιο φερέγγυος συνεταιρισμός της στρατηγικής ομάδας. Με αυτό τον τρόπο ικανοποιεί τα μέλη-συνεταίρους του, οι οποίοι πληρώνουν στη χαμηλότερη τιμή της αγοράς τις ανασφαλίστικές υπηρεσίες που τους παρέχει ο Π.Α.Σ.Ι.Α.Λ. αλλά ταυτόχρονα

γνωρίζουν πως η φερεγγυότητα του Π.Α.Σ.Ι.Α.Λ. και η απόδοση των κεφαλαίων τους βρίσκονται σε πολύ καλά επίπεδα. Επίσης σύμφωνα με το αποτέλεσμα που προέκυψε από τον πίνακα 6.1, ο Π.Α.Σ.Ι.Α.Λ. έχει συγκεντρώσει σκορ ίσο με 141 μονάδες. Αυτό αποδεικνύει πως έχει την καλύτερη γενικότερη εικόνα και το καλύτερο αποτέλεσμα το οποίο προκύπτει από όλες τις εξεταζόμενες μεταβλητές της μελέτης. Ως εκ τούτου το αποτέλεσμα της ανάλυσης της μελέτης περίπτωσης του Π.Α.Σ.Ι.Α.Λ., έδειξε πως ο συνεταιρισμός έχει καταγράψει μία πολύ καλή και ανοδική πορεία στο πέρασμα των ετών και μάλιστα παρότι που είναι ο νεώτερος συνεταιρισμός από αυτούς της στρατηγικής ομάδας, έχει καταφέρει να είναι και ο πιο φερέγγυος.

## **ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ 6<sup>ΟΥ</sup> ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ**

1. <https://www.investopedia.com/terms/b/balancedscorecard.asp>
2. <https://www.bankofgreece.gr/Pages/el/deia/PrivateInsuranceFirms.aspx>
3. <http://www.pas-ial.gr/>
4. <http://pasia.gr/>
5. <http://2alsyn.gr/el/home/>

## ΣΥΝΟΛΙΚΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

### ΞΕΝΟΓΛΩΣΣΗ

1. Porter M. 'Competitive Strategy' Free Press, 1980
2. Johnson et. al. M, Whittington R, Angwin D, Regner P and Scholes K, 'Exploring Strategy' Prentice Hall, 10th edition, 2014
3. Mintzberg et. al, Lambel J, Quinn J, Ghoshal S, 'The Strategy Process' 5th edition , 2013
4. Hill et. al., C and Jones G, Schilling M, " Strategic Management" Cengage, 11th edition, 2015
5. Porter M. 'Competitive Advantage' Free Press, 1985
6. Thomas L, Wheelen, J. David Hunger, Alan N. Hoffman, Charles E. Bamford, 'Strategic Management and Business Policy: Globalization, Innovation and Sustainability, Pearson Publishing, 15<sup>th</sup> Edition', 2018

### ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΕΣ ΠΗΓΕΣ

1. <https://www.bankofgreece.gr/Pages/el/deia/PrivateInsuranceFirms.aspx>
2. <http://www.pas-ial.gr/>
3. <http://pasia.gr/>
4. <http://2alsyn.gr/el/home/>
5. <https://www.bankofgreece.gr/Pages/el/deia/default.aspx>
6. <http://www.pas-ial.gr/wp-content/uploads/2019/04/%CE%95%CC%81%CE%BA%CE%B8%CE%B5%CF%83%CE%B7-%CE%A6%CE%B5%CF%81%CE%B5%CE%B3%CE%B3%CF%85%CE%BF%CC%81%CF%84%CE%B7%CF%84%CE%B1%CF%82-%CE%BA%CE%B1%CE%B9-%CE%A7%CF%81%CE%B7%CE%BC%CE%B1%CF%84%CE%BF%CE%BF%CE%B9%CE%BA%CE%BF%CE%BD%CE%BF%CE%BC%CE%B9%CE%BA%CE%B7%CC%81%CF%82-%CE%9A%CE%B1%CF%84%CE%B1%CC%81%CF%83%CF%84%CE%B1%CF%83%CE%B7%CF%82-31.12.2018.pdf>
7. [https://pasia.gr/wp-content/uploads/2019/04/SFCR\\_2018-%CE%A0%CE%91%CE%A3%CE%99%CE%91.pdf](https://pasia.gr/wp-content/uploads/2019/04/SFCR_2018-%CE%A0%CE%91%CE%A3%CE%99%CE%91.pdf)
8. <https://pasia.gr/wp-content/uploads/2019/06/%CE%94%CE%9B%CE%A0-NOTES-2018-%CE%9C%CE%95-%CE%A5%CE%A0%CE%9F%CE%93%CE%A1%CE%91%CE%A6%CE%95%CE%A3.pdf>
9. [http://2alsyn.gr/files/SFCR\\_2alsyn\\_2018.pdf](http://2alsyn.gr/files/SFCR_2alsyn_2018.pdf)
10. [http://2alsyn.gr/files/FINAL\\_ETHSIA\\_OIKONOMIKI\\_2018\\_20190709.pdf](http://2alsyn.gr/files/FINAL_ETHSIA_OIKONOMIKI_2018_20190709.pdf)
11. <https://www.investopedia.com/terms/b/balancedscorecard.asp>
12. <https://www.bankofgreece.gr/Pages/el/deia/PrivateInsuranceFirms.aspx>