

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ
ΤΜΗΜΑ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΚΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ
ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΑΣ



ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ ΣΤΗ
ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΚΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΚΑΙ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΑ

ΜΕΘΟΔΟΙ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΣΤΟΝ
ΑΣΦΑΛΙΣΤΙΚΟ ΚΛΑΔΟ

Νεφέλη Π. Ράπτη

Διπλωματική εργασία υποβληθείσα στο Τμήμα Βιομηχανικής Διοίκησης και Τεχνολογίας του Πανεπιστημίου Πειραιώς ως μέρος των απαιτήσεων για την απόκτηση Μεταπτυχιακού Διπλώματος Ειδίκευσης στη Διοίκηση Έργων και Ανάπτυξης Προϊόντων

Πειραιάς, Οκτώβριος 2017

UNIVERSITY OF PIRAEUS

**DEPARTMENT OF INDUSTRIAL MANAGEMENT
AND TECHNOLOGY**



**MASTER PROGRAM IN INDUSTRIAL MANAGEMENT AND
TECHNOLOGY**

**STRATEGIC METHODS FOR DEVELOPMENT IN
THE INSURANCE SECTOR**

By Nefeli P. Rapti

Master Thesis submitted to the Department of Industrial Management and Technology of the University of Piraeus in partial fulfillment of the requirements for the degree of Master of Project Management and Product Development

Piraeus, October 2017

Ευχαριστίες

Πρώτα απ' όλα, θέλω να ευχαριστήσω τον επιβλέποντα καθηγητή της διπλωματικής εργασίας μου κ. Ιωάννη Πολλάλη, για την πολύτιμη βοήθεια και καθοδήγησή του κατά τη διάρκεια της δουλειάς μου. Επίσης, ευχαριστώ όλους τους καθηγητές του συγκεκριμένου μεταπτυχιακού για τις γνώσεις που μου προσέφεραν. Πάνω απ' όλα, είμαι ευγνώμων στους γονείς μου, Παναγιώτη και Αιμιλία Ράπτη, στην αδερφή μου Βάλια Ράπτη και στον σύζυγό μου Νικόλαο Ραχωβίτσα για την ολόψυχη αγάπη και υποστήριξή τους όλα αυτά τα χρόνια. Αφιερώνω αυτή την εργασία στην μητέρα μου, στον πατέρα μου, στην αδερφή μου και στον σύζυγό μου Νικόλαο Ραχωβίτσα.

Μέθοδοι στρατηγικής ανάπτυξης στον ασφαλιστικό κλάδο

Σημαντικοί όροι: ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, αξιολόγηση, ασφάλιση, στρατηγική

Περίληψη

Η παρούσα διπλωματική εργασία έχει ως στόχο να παρουσιάσει τις μεθόδους στρατηγικής που χρησιμοποιούν οι ασφαλιστικές εταιρείες για να παρουσιάσουν ανάπτυξη και να ανακαλύψει τις πιο κατάλληλες στρατηγικές σε μία περίοδο οικονομικής ύφεσης και αποδιοργάνωσης της Κοινωνικής Ασφάλισης.

Η έρευνα δείχνει πως παρά την οικονομική ύφεση που επικρατεί, το ενδιαφέρον από την μεριά των καταναλωτών για αγορά ασφαλιστικών προϊόντων έχει αυξηθεί με τη βοήθεια βέβαια νέων μεθόδων προσέγγισης όπως είναι η χρήση του internet. Η ικανοποίηση των πελατών αποτελεί καθοριστικό παράγοντα για την επιβίωση των ασφαλιστικών εταιρειών. Υπάρχουν φυσικά και υφιστάμενοι πελάτες οι οποίοι ζητούν μείωση ασφαλίσεων ή αφαίρεση κάποιων καλύψεων από τα ασφαλιστήρια συμβόλαιά τους λόγω οικονομικών συγκυριών. (Ε.Α.Ε.Ε., 2011)

Η παρούσα εργασία αποτελείται από δύο μέρη. Στο πρώτο μέρος αναλύονται οι μέθοδοι στρατηγικής που χρησιμοποιούνται στις επιχειρήσεις σε θεωρητικό πλαίσιο καθώς επίσης και η ανάλυση της ασφαλιστικής αγοράς και στο δεύτερο μέρος αναφέρονται οι μέθοδοι που εφαρμόζονται στις περισσότερες ασφαλιστικές εταιρείες και οδηγούν στην κερδοφόρα ανάπτυξη. Επίσης, αναφέρονται οι μέθοδοι στρατηγικής που εφαρμόζονται στην ασφαλιστική εταιρεία «ΑΧΑ Ασφαλιστική» όπου οδηγούν την εταιρεία σε κερδοφορία παρά το μεταβαλλόμενο περιβάλλον και τον έντονο ανταγωνισμό που επικρατεί και αναλύεται η παρούσα κατάσταση της συγκεκριμένης εταιρείας.

Η ανάλυση της εταιρείας αφορά στην παρουσίασή της, του αντικειμένου της, του Ομίλου στον οποίο ανήκει καθώς και στις στρατηγικές που ακολουθεί.

Strategic Methods for Development in the Insurance Sector

Keywords: competitive advantage, evaluation, insurance, strategy

Abstract

This diploma thesis aims to present the methods of strategy which are used by Insurance Companies to show growth and to discover the most appropriate strategies in a period of economic recession and disorganization of Social Security.

Research shows that, despite of the economic downturn, the consumer interest in buying insurance products has increased with the help of new internet approaches. Customer satisfaction is a key factor for the existence of insurance companies. Of course, there are existing customers who demand a premium reduction or deduction of some insurance coverages due to economic circumstances.

The present diploma thesis consists of two parts. The first part analyzes the strategies used in the theoretical framework in the companies in general as well as the analysis of the insurance market and in the second part the methods applied to most insurance companies and leading to profitable growth. It also mentions the methods of strategy which apply to the insurance company “AXA Insurance” that lead the company to profitability despite the changing environment and the strong competitiveness that prevails and analyzes the current situation of the specific company.

The analysis of the company refers to the presentation of its object, the AXA Group to which belongs and the strategies that follows.

Περιεχόμενα

Περίληψη	1
Abstract	2
Κατάλογος διαγραμμάτων	6
ΕΙΣΑΓΩΓΗ	7
Μέρος Α΄_Θεωρητική προσέγγιση της στρατηγικής των επιχειρήσεων και της έννοιας της ασφάλισης.....	9
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: Βασικές έννοιες και ορισμοί στρατηγικής.....	10
1.1 Η έννοια της Στρατηγικής.....	10
1.2 Ανταγωνιστικό πλεονέκτημα	10
1.3 Στρατηγική ανάλυση.....	11
1.3.1 Εξωτερικό περιβάλλον επιχείρησης.....	12
1.3.2 Εσωτερικό περιβάλλον επιχείρησης	13
1.4 Ανάλυση Δυνάμεων, Αδυναμιών, Ευκαιριών και Απειλών (SWOT Analysis).....	14
1.5 Οι πέντε δυνάμεις του Porter	14
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: Ανάλυση του περιβάλλοντος των επιχειρήσεων	16
2.1 Εισαγωγή.....	16
2.1.1 Εξωτερικό περιβάλλον	16
2.1.2 Εσωτερικό περιβάλλον.....	17
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: Ασφάλιση και πλαίσιο λειτουργίας της ασφαλιστικής αγοράς.....	18
3.1 Ιστορική πορεία της Ασφάλισης.....	18
3.2 Σχέσεις μεταξύ κινδύνων και ασφάλισης	20
3.2.1 Η σημασία και η έννοια του κινδύνου και της αβεβαιότητας	20
3.2.2 Αβεβαιότητα.....	21
3.2.3 Επίπεδα των κινδύνων (Συχνότητα και Δριμύτητα)	22
3.2.4 Κίνδυνος (Ως αιτία και αποτέλεσμα).....	25

3.2.5 Γενικές κατηγορίες κινδύνων.....	26
3.3 Η ασφάλιση ως μηχανισμός μεταφοράς των κινδύνων.....	30
3.3.1 Αρχές της ασφάλισης.....	30
3.3.2 Αρχές ασφαλιστικών συμβάσεων.....	31
3.4 Πλαίσιο Λειτουργίας των Ασφαλιστικών Εταιρειών.....	32
3.4.1 Ασφαλιστική αγορά.....	32
3.4.2 Επιχειρησιακό πρότυπο των Ασφαλιστικών Εταιρειών κατά ζημιών	34
3.4.3 Solvency II: Το νέο κύριο ρυθμιστικό πλαίσιο για τον ασφαλιστικό τομέα της Ε.Ε.	35
Μέρος Β΄ Μέθοδοι στρατηγικής στις περισσότερες ελληνικές ασφαλιστικές εταιρείες.....	41
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4: Ελληνική ασφαλιστική αγορά, χρήση της τεχνολογίας και ΑΧΑ Ασφαλιστική.....	42
4.1 Ελληνική ασφαλιστική αγορά και χρήση της τεχνολογίας.....	42
4.2 Η εταιρεία ΑΧΑ Ασφαλιστική.....	42
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5: Μεθοδολογία για τη διεξαγωγή της έρευνας των αποτελεσμάτων και ανάλυση αυτών.....	44
ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ.....	46
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ.....	47
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....	51

Κατάλογος σχημάτων

Σχήμα 1. 1: Ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.....	11
Σχήμα 1. 2: Μοντέλο Στρατηγικής Διοίκησης, Wheelen and Hunger, 1995.....	12
Σχήμα 1. 3: Έμμεσο και άμεσο εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης.....	13

Κατάλογος διαγραμμάτων

Διάγραμμα 1.1: Δυνάμεις του Porter.....	15
Διάγραμμα 3. 1: Συχνότητα Δριμύτητας.....	24
Διάγραμμα 3. 2: Συχνότητα Δριμύτητας.....	24
Διάγραμμα 3. 3.....	38

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Η οικονομική κρίση που επικρατεί στη χώρα μας καθώς και τα ανυπέρβλητα προβλήματα της Κοινωνικής Ασφάλισης επηρεάζουν τη συμπεριφορά των καταναλωτών αλλά και τις προτεραιότητες των ασφαλιστικών εταιρειών οι οποίες αναζητούν νέες μεθόδους στρατηγικής για να επιβιώσουν αλλά και για να ενισχύσουν την ανταγωνιστικότητά τους στον ασφαλιστικό κλάδο. Η παρούσα εργασία επιχειρεί να αναδείξει τη γενικότερη στρατηγική των ασφαλιστικών εταιρειών για την ανάπτυξή τους. Μία από τις στρατηγικές αυτών των οργανισμών είναι η εξαγορά των περισσότερων ελληνικών ασφαλιστικών εταιρειών από πολυεθνικές ασφαλιστικές εταιρείες που ως στόχο έχουν έναν επιτυχή και άμεσο τρόπο ενδυνάμωσης της οικονομικής τους θέσης μέσα σε μια δύσκολη οικονομική συγκυρία. Ειδικότερα, σκοπός της διπλωματικής μελέτης είναι η εξαγωγή συμπερασμάτων σχετικά με τη συμπεριφορά των καταναλωτών για τα ασφαλιστικά προϊόντα και τον βαθμό που αυτή έχει μεταβληθεί καθώς και στην προτεραιοποίηση της στρατηγικής των ασφαλιστικών εταιρειών σε μία περίοδο οικονομικής ύφεσης και αποδιοργάνωσης της Κοινωνικής Ασφάλισης.

Οι σύγχρονες οικονομικές εξελίξεις, η παγκοσμιοποίηση των αγορών και η αύξηση του ανταγωνισμού δίνουν στις εξαγορές και συγχωνεύσεις νέα διάσταση, αναδεικνύοντας αυτές ως απαραίτητο μέσο στρατηγικής ανάπτυξης, απόκτησης συγκριτικού πλεονεκτήματος και επιβίωσης των οργανισμών σε ένα διεθνές και διαρκώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον.

Κάποια βασικά αποτελέσματα της έρευνας δείχνουν πως:

- Παρά την οικονομική ύφεση και κρίση της χώρας μας οι καταναλωτές αποζητούν ασφαλιστικά προϊόντα τα οποία μπορούν να καλύψουν τις μελλοντικές τους ανάγκες και αυτό αυξάνει το ενδιαφέρον τους για σύναψη ασφαλιστηρίων συμβολαίων κυρίως ζωής, υγείας και σύνταξης.
- Βασικά κριτήρια που επηρεάζουν την κρίση των καταναλωτών ως προς την αγορά ή διατήρηση των ασφαλιστηρίων συμβολαίων τους είναι η τιμή των ασφαλιστικών προϊόντων, η φήμη των ασφαλιστικών εταιρειών καθώς και η εξυπηρέτησή τους σε περίπτωση αποζημίωσης.
- Οι ασφαλιστικές εταιρείες προκείμενου να διατηρήσουν ικανοποιημένους τους καταναλωτές τους αλλά και για να αυξήσουν την ανταγωνιστικότητά τους προχωρούν σε μειώσεις τιμολογίου (ασφαλιστρών) αλλά και σε δημιουργία νέων σύγχρονων

ασφαλιστικών προϊόντων μέσω νέων καναλιών διανομής (internet) αλλά και βελτιώνοντας τις διαδικασίες εξυπηρέτησης των πελατών τους τόσο κατά τη σύναψη της ασφαλιστικής σύμβασης αλλά και κατά τη διάρκεια αυτής. (Ασφαλιστική αγορά, 2009)

Η μέθοδος που επιλέχθηκε για την προσέγγιση της έρευνας (συλλογή και ανάλυση των δεδομένων) είναι η ποσοτική. Σχεδιάστηκε κλειστού τύπου ερωτηματολόγιο το οποίο στάλθηκε σε ένα αντιπροσωπευτικό δείγμα πληθυσμού, τα αποτελέσματα των οποίων στη συνέχεια αναλύθηκαν με τη βοήθεια μαθηματικών μοντέλων.

Στη συνέχεια ακολουθεί η θεωρητική προσέγγιση της στρατηγικής των επιχειρήσεων και της έννοιας της ασφάλισης μέσω της παράθεσης ιστορικών στοιχείων που ώθησαν στη δημιουργία του ασφαλιστικού κλάδου και της αναφοράς του νέου κανονιστικού πλαισίου Solvency II καθώς επίσης και οι μέθοδοι που ακολουθούν οι περισσότερες ασφαλιστικές εταιρείες στην προσπάθειά τους να βελτιώσουν τις παρεχόμενες υπηρεσίες έτσι ώστε να ικανοποιήσουν τους πελάτες τους.

Τέλος, αναφέρονται τα συμπεράσματα αυτής της μελέτης με σκοπό την εφαρμογή κάποιων ευρημάτων που θα ωφελήσουν τον ασφαλιστικό κλάδο και θα οδηγήσουν τις περισσότερες ασφαλιστικές εταιρείες και την «ΑΧΑ Ασφαλιστική» στην κερδοφορία. (Παπαδάκης, 2002 -)

Μέρος Α΄

**Θεωρητική προσέγγιση της στρατηγικής των
επιχειρήσεων και της έννοιας της ασφάλισης**

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: Βασικές έννοιες και ορισμοί στρατηγικής

Το παρόν κεφάλαιο αναφέρεται στον προσδιορισμό της έννοιας της στρατηγικής και των εννοιών που συντελούν στη στρατηγική. Αυτό κρίνεται απαραίτητο για την καλύτερη κατανόηση της παρούσας διπλωματικής εργασίας.

1.1 Η έννοια της Στρατηγικής

Η έννοια της στρατηγικής των επιχειρήσεων έχει περιγραφεί από πολυάριθμους ορισμούς. Κάποιοι αναφέρουν πως η στρατηγική ορίζεται ως ο καθορισμός των μακροχρόνιων στόχων της επιχείρησης, άλλοι εντάσσουν στον ορισμό και την αποστολή ή το όραμα της επιχείρησης, ενώ άλλοι δίνουν έμφαση στον καθορισμό των δραστηριοτήτων της επιχείρησης σύμφωνα με το εσωτερικό και το εξωτερικό περιβάλλον της.

Η στρατηγική λαμβάνει υπόψη το εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης- τις δυνάμεις (strengths) και τις αδυναμίες (weaknesses) της καθώς και το εξωτερικό περιβάλλον - τις απειλές (threats) και τις ευκαιρίες (opportunities) της.

Επίσης, η στρατηγική στοχεύει στη διατήρηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος της επιχείρησης και συντονίζει τις διαδικασίες λήψης αποφάσεων και τις δράσεις της επιχείρησης τόσο στο εσωτερικό όσο και στο εξωτερικό περιβάλλον της.

Ο Alfred Chandler αναφέρει ότι «η Στρατηγική είναι ο καθορισμός των βασικών μακροχρόνιων στόχων και σκοπών μιας επιχείρησης και η υιοθέτηση μιας σειράς πράξεων και ο προσδιορισμός των αναγκαίων μέσων για την πραγματοποίηση των στόχων».

Σύμφωνα με τον Andrews K. «Στρατηγική είναι μια διαμόρφωση αποστολής, στόχων ή σκοπών και πολιτικών και σχεδίων για την επίτευξή τους, που διατυπώνονται έτσι ώστε να καθορίζουν την έκταση της επιχειρηματικής δραστηριότητας και την ταυτότητα της επιχείρησης».

1.2 Ανταγωνιστικό πλεονέκτημα

Είναι η δυνατότητα μιας επιχείρησης να αποδίδει περισσότερο από τις υπόλοιπες του κλάδου στον οποίο ανήκει.

Βασικά χαρακτηριστικά του:

- Δημιουργεί ατελείς συνθήκες ανταγωνισμού.
- Είναι διατηρήσιμο.
- Ταιριάζει σε εξωστρεφή περιβάλλοντα.
- Οδηγεί σε μεγαλύτερα περιθώρια κέρδους.



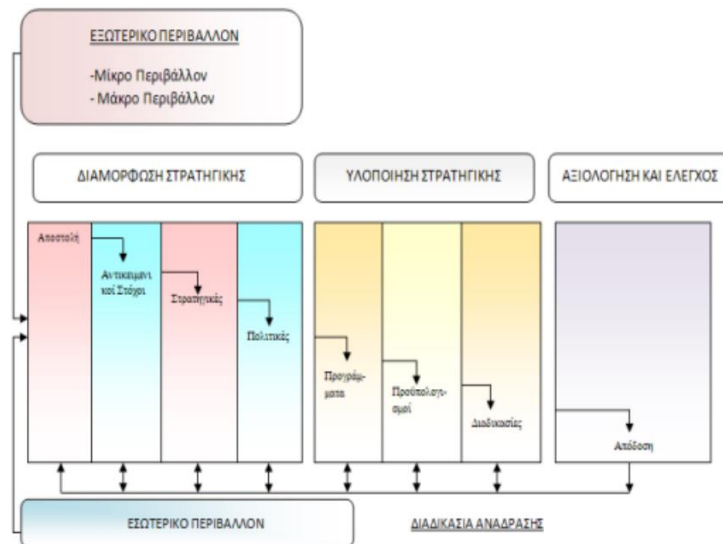
Σχήμα 1. 1: Ανταγωνιστικό πλεονέκτημα

Πηγή: Εργασία: Ο ρόλος της διαχείρισης της γνώσης στην ανάπτυξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος,
Σοφιανός Αριστοτέλης (αρχείο Power Point)

1.3 Στρατηγική ανάλυση

Η στρατηγική ανάλυση βοηθά στην κατανόηση της στρατηγικής θέσης της επιχείρησης. Είναι σημαντικό να αναλυθούν οι περιβαλλοντικές αλλαγές και να αναλυθεί πώς μπορούν να επηρεάσουν την επιχείρηση και τους εργαζομένους. Η στρατηγική ανάλυση αποσκοπεί στο να δημιουργηθεί μία άποψη για τους βασικούς παράγοντες που έχουν επιπτώσεις στις παρούσες και στις μελλοντικές επιδόσεις της εταιρείας . Αν η ανάλυση της στρατηγικής πραγματοποιείται με ορθό τρόπο, τότε κάτι τέτοιο θα βοηθήσει στην επιλογή της σωστής στρατηγικής.

Βασικοί παράγοντες για στρατηγική ανάλυση είναι το περιβάλλον (εξωτερικό-εσωτερικό), οι πόροι της επιχείρησης και οι προσδοκίες των φορέων αυτής, όπου πρέπει να



υπάρχει κατανόηση και πλήρης γνώση αυτών.

Πηγή: Στρατηγική των επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής εμπειρία, Τόμος Α: θεωρία, Βασίλης Μ. Παπαδάκης, Εκδόσεις Μπένου, Αθήνα 2002

1.3.1 Εξωτερικό περιβάλλον επιχείρησης

Το εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης διαχωρίζεται σε έμμεσο και άμεσο όπως φαίνεται στο σχήμα 1.3 παρακάτω.

Το άμεσο εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης (μίκρο) αποτελείται από τους ανταγωνιστές, κεφαλαιαγορά, προμηθευτές, καταναλωτές, δημόσιο τομέα και το εργατικό δυναμικό που προσφέρεται για εργασία.

Το έμμεσο εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης (μάκρο) αποτελείται από Οικολογικούς, Τεχνολογικούς, Οικονομικούς, Τεχνολογικούς, Διεθνείς, Πολιτικούς και Κοινωνικούς παράγοντες.

Σχήμα 1. 2: Μοντέλο Στρατηγικής Διοίκησης, Wheelen and Hunger, 1995



Σχήμα 1. 3: Έμμεσο και άμεσο εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης

Πηγή: Στειακάκης & Καντζός (2002)

1.3.2 Εσωτερικό περιβάλλον επιχείρησης

Το εσωτερικό περιβάλλον μιας επιχείρησης αναφέρεται σε παράγοντες οι οποίοι βρίσκονται μέσα στην επιχείρηση και χρησιμοποιούνται για την επίτευξη των στόχων της. Αυτοί είναι χρηματοοικονομικοί, φυσικοί, ανθρώπινοι, τεχνολογικοί πόροι που αναλύονται παρακάτω:

- **Χρηματοοικονομικοί πόροι**

Η επιχείρηση έχει ανάγκη από χρηματοοικονομικούς πόρους για να λειτουργήσει και οι βασικές πηγές είναι το μετοχικό κεφάλαιο και το δανειακό κεφάλαιο. Αν η επιχείρηση είναι αποδοτική τότε τα χρήματα επαναχρησιμοποιούνται για την επιθυμητή ανάπτυξή της. Τα προβλήματα της Διοίκησης που προκύπτουν είναι η εξασφάλιση των χρηματοοικονομικών πόρων και η σωστή κατανομή στις επιμέρους λειτουργίες της επιχείρησης.

- **Φυσικοί πόροι**

Οι φυσικοί πόροι συμπεριλαμβάνουν τις εγκαταστάσεις, τον εξοπλισμό, τα μηχανήματα, κ.α. Πέρα από το θέμα της Διοίκησης για τον σωστό επιμερισμό των χρηματοοικονομικών πόρων, η ίδια θα πρέπει να χρησιμοποιήσει σωστά και αποτελεσματικά τους φυσικούς πόρους για να επιτύχει την μέγιστη δυνατή απόδοση.

- **Ανθρώπινοι πόροι**

Οι ανθρώπινοι πόροι συμπεριλαμβάνουν το ανθρώπινο δυναμικό της επιχείρησης. Η διοίκηση ως προς τους ανθρώπινους πόρους θα πρέπει να εξασφαλίσει τον επαρκή αριθμό των εργαζομένων για την σωστή και αποτελεσματική λειτουργία της επιχείρησης. Θα πρέπει να μελετήσει τις ικανότητες των εργαζομένων της έτσι ώστε να τοποθετήσει τον εργαζόμενο, με βάση τις ικανότητές του και τις γνώσεις του, στη σωστή θέση με στόχο τη μεγιστοποίηση

της απόδοσής του και κατά συνέπεια και της απόδοσης της επιχείρησης. Πρέπει να παρέχει κίνητρα για αποτελεσματική απόδοση στους εργαζομένους της και τέλος υπολογίζει την απόδοση του ανθρώπινου δυναμικού της και αναπροσαρμόζει ανάλογα με τις μετρήσεις αν κριθεί αναγκαίο.

1.4 Ανάλυση Δυνάμεων, Αδυναμιών, Ευκαιριών και Απειλών (SWOT Analysis)

Για να μπορέσει οποιαδήποτε επιχείρηση να επιβιώσει και να αναπτυχθεί σε ένα περιβάλλον όπου τα πράγματα εξελίσσονται με γρήγορους ρυθμούς, θα πρέπει να έχει τη δυνατότητα να προσαρμόζεται και να ακολουθεί τις εξελίξεις. Η στρατηγική που πρέπει να ακολουθήσει είναι αποτέλεσμα ανάλυσης τόσο του εσωτερικού όσο και του εξωτερικού περιβάλλοντος. Με την SWOT Analysis γίνεται ανάλυση του εξωτερικού περιβάλλοντος όπου αναλύονται οι ευκαιρίες που μπορεί να υπάρχουν, τα δυνατά και τα αδύναμα σημεία που μπορεί να έχει η επιχείρηση σε σχέση με την αγορά, καθώς και οι απειλές που ίσως να αντιμετωπίζει.

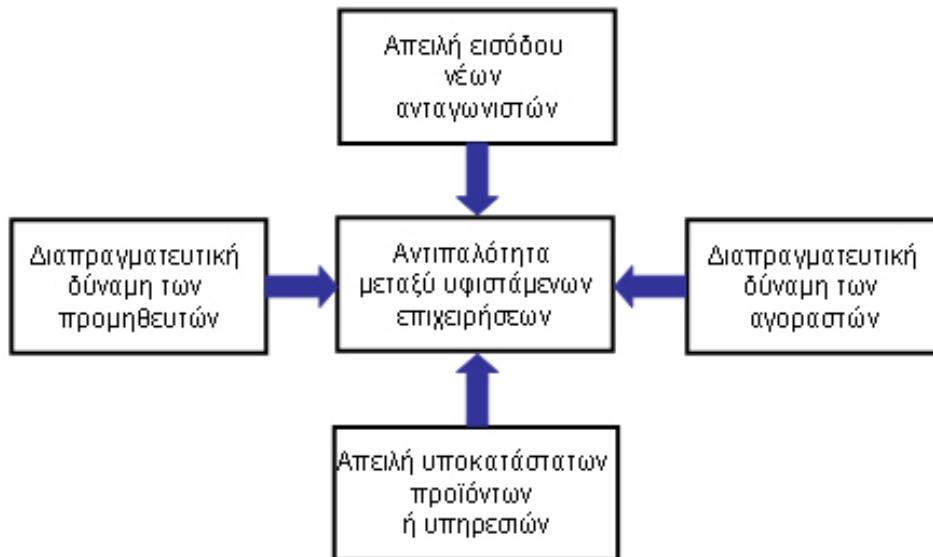
Τα αρχικά αυτής της ανάλυσης προέρχονται από τις λέξεις **Strengths**, **Weaknesses**, **Opportunities** και **Threats** που σημαίνουν Δυνάμεις, Αδυναμίες, Ευκαιρίες και Απειλές αντίστοιχα. Η συγκεκριμένη ανάλυση βοηθά την εταιρεία να δημιουργήσει το Business Plan και τις στρατηγικές για το μέλλον.

1.5 Οι πέντε δυνάμεις του Porter

Κάθε επιχείρηση επιδιώκει να αποκτήσει πλεονέκτημα έναντι των ανταγωνιστών της. Προκειμένου να το πετύχει οφείλει να κατανοήσει τους παράγοντες που επηρεάζουν τις επιχειρήσεις στην οικονομία αλλά και τις ανάγκες και απαιτήσεις του μικρο-περιβάλλοντος της. Το ανταγωνιστικό περιβάλλον σε έναν κλάδο μπορεί να αναλυθεί με γνώμονα το μοντέλο των πέντε δυνάμεων του Porter, το οποίο θεωρείται ένα από τα πιο αποτελεσματικά υποδείγματα για την εκτίμηση της φύσης του ανταγωνιστικού περιβάλλοντος αλλά και για την περιγραφή της δομής του κλάδου. Σύμφωνα με το υπόδειγμα του Porter οι δυνάμεις οι οποίες επηρεάζουν το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα των επιχειρήσεων σε έναν κλάδο είναι:

- Η απειλή εισόδου νέων επιχειρήσεων
- Η απειλή από υποκατάστατα προϊόντα ή υπηρεσίες
- Η διαπραγματευτική ικανότητα των προμηθευτών

- Η διαπραγματευτική ικανότητα των αγοραστών
- Η ένταση του ανταγωνισμού μεταξύ των επιχειρήσεων



Διάγραμμα 1.1: Δυνάμεις του Porter

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: Ανάλυση του περιβάλλοντος των επιχειρήσεων

2.1 Εισαγωγή

Οι επιχειρήσεις αναπτύσσονται συνεχώς σε ένα περιβάλλον το οποίο βοηθά στη διαμόρφωση των δραστηριοτήτων τους. Αυτό σημαίνει πως χρειάζονται συνεχή αγώνα προβλέποντας τις εξελίξεις και τις απειλές του περιβάλλοντος τόσο του εξωτερικού όσο και του εσωτερικού.

Στο παρόν κεφάλαιο αναλύονται τόσο το εξωτερικό περιβάλλον όσο και το εσωτερικό.

2.1.1 Εξωτερικό περιβάλλον

Ως εξωτερικό περιβάλλον ορίζονται κυρίως οι εξωτερικοί παράγοντες που είναι σε θέση να επιδράσουν στην επιχείρηση και αυτοί διακρίνονται σε οικονομικούς, πολιτικούς, κοινωνικούς και τεχνολογικούς.

Το εξωτερικό περιβάλλον που επηρεάζεται από οικονομικούς παράγοντες αναφέρεται στη γενική κατάσταση της οικονομίας όπως αυτή αντανακλάται στο ΑΕΠ της χώρας και στο δείκτη βιοτικού της επιπέδου. Από την άλλη μεριά, αφορά στις ανταγωνιστικές συνθήκες της αγοράς, στη σχέση της επιχείρησης με τους προμηθευτές, τους πελάτες(καταναλωτές), τις τράπεζες, τους μετόχους κ.α.. Αυτό σημαίνει πως τα διοικητικά στελέχη πρέπει να λαμβάνουν υπόψη τους και να μελετούν όλους τους παραπάνω παράγοντες κατά τη λήψη σημαντικών αποφάσεων.

Η σχέση με τους πελάτες αποτελεί σήμερα ένα βασικότατο χαρακτηριστικό της διοίκησης και διαχείρισης της επιχείρησης.

Οι πολιτικοί παράγοντες περιλαμβάνουν το θεσμικό πλαίσιο μέσα στο οποίο δρα η επιχείρηση σε τοπικό αλλά και διεθνές επίπεδο. Η νομοθεσία και η πολιτική, σχετικά με το περιβάλλον και το νομικό πλαίσιο αποτελούν τα βασικά χαρακτηριστικά του πολιτικού περιβάλλοντος.

Οι κοινωνικοί παράγοντες περιλαμβάνουν τις πολιτιστικές και προσωπικές αξίες των εργαζόμενων. Η δημογραφία αποτελεί ένα εργαλείο πρόβλεψης στα χέρια των στελεχών του κάθε οργανισμού και επιτρέπει εκτιμήσεις για επικείμενες αλλαγές.

Το πολιτισμικό πλαίσιο στο οποίο λειτουργεί η επιχείρηση ή αλλιώς η “κουλτούρα” της, έχει αποδειχθεί πως παίζει σημαντικό ρόλο τόσο στην οργάνωση και διοίκηση, όσο και στη λειτουργία της επιχείρησης.

Οι τεχνολογικοί παράγοντες αποτελούν το βασικό συστατικό που καθιστούν μια επιχείρηση ανταγωνιστική. Κάθε φορά λαμβάνουν υπόψη την καινοτομία και την τρέχουσα τεχνολογία.

2.1.2 Εσωτερικό περιβάλλον

Στο εσωτερικό περιβάλλον υπάρχουν κάποιοι παράγοντες/πόροι που βοηθούν στην επίτευξη των στόχων της επιχείρησης. Κάποιοι από αυτούς είναι οι ανθρώπινοι πόροι οι οποίοι βοηθούν στις διάφορες λειτουργίες της επιχείρησης. Οι φυσικοί πόροι οι οποίοι αποτελούνται από τις πρώτες ύλες, τον μηχανολογικό εξοπλισμό, τα ακίνητα της επιχείρησης καθώς και τα συστήματα διανομής. Οι τεχνολογικοί πόροι οι οποίοι αναφέρονται στην τεχνολογία που χρησιμοποιεί η επιχείρηση. Οι οικονομικοί πόροι οι οποίοι αναφέρονται στους τρόπους χρηματοδότησης είτε πρόκειται για τα κεφάλαια που δημιουργούνται από κέρδη και δε δίνονται στους μετόχους είτε από εξωτερικές πηγές χρηματοδότησης όπως είναι το δανειακό και μετοχικό κεφάλαιο.

Τέλος, μαζί με τους παραπάνω πόρους υπάρχει και το επιχειρηματικό κλίμα που αποτελούν το εσωτερικό περιβάλλον μιας επιχείρησης.

Ως επιχειρηματικό κλίμα θεωρούνται οι αξίες ενός οργανισμού, οι οποίες έχουν διαμορφωθεί διαχρονικά από τα πρώτα στάδια της επιχείρησης.

Το επιχειρηματικό κλίμα βοηθά στη διαμόρφωση του προφίλ της επιχείρησης. (Σδούκου, 2016)

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: Ασφάλιση και πλαίσιο λειτουργίας της ασφαλιστικής αγοράς

3.1 Ιστορική πορεία της Ασφάλισης

Η ασφάλιση εμφανίζεται ταυτόχρονα με την εμφάνιση της ανθρώπινης κοινωνίας. Στην ιστορική αναδρομή της ανθρώπινης κοινωνίας διακρίνουμε δύο τύπους οικονομιών: την εγχρήματη οικονομία (με τις αγορές, τα χρήματα κ.λπ.) και τη φυσική οικονομία (χωρίς χρήματα, αγορές, χρηματιστικά όργανα κ.λπ.).

Ο δεύτερος τύπος οικονομίας είναι αρχαιότερος από τον πρώτο. Στην αρχαία κοινωνία με τον δεύτερο τύπο οικονομίας μπορούμε να δούμε την ασφάλιση υπό τη μορφή βοήθειας του ενός μέλους προς τον άλλο. Ένα χαρακτηριστικό παράδειγμα είναι: εάν το σπίτι ενός μέλους καταστρεφόταν, τότε τα υπόλοιπα μέλη της κοινότητας ήταν υποχρεωμένα να βοηθήσουν στην ανέγερση ενός νέου σπιτιού.

Στην εγχρήματη οικονομία τα πρώτα στοιχεία της έννοιας της ασφάλισης μας πάνε πίσω στην Κίνα και την Βαβυλώνα το 3.000 και 2.000 π.χ. όταν οι κινέζοι και οι Βαβυλώνιοι έμποροι μοίραζαν τα εμπορεύματά τους σε πολλά σκάφη για να περιορίσουν τις απώλειες, που θα προέρχονταν από τα ορμητικά νερά των ποταμών κατά την διάρκεια της μεταφοράς τους. Οι Βαβυλώνιοι ανέπτυξαν ένα σύστημα, που καταγράφηκε στους περίφημους κώδικες του Χαμουραμί το 1750 π.χ., σύμφωνα με το οποίο εάν ένας έμπορος δανειζόταν για την θαλάσσια αποστολή των εμπορευμάτων του μπορούσε να καταβάλλει ένα πρόσθετο ποσό στον δανειστή του σε αντάλλαγμα της ακύρωσης της πίστωσης σε περίπτωση ληστείας των εμπορευμάτων του κατά την διάρκεια του ταξιδιού. Χίλια χρόνια αργότερα, συγκεκριμένα από τον «κώδικα των Ροδίων» το 750 π.χ., είχαμε την ύπαρξη των θαλασσοδανείων στα οποία το επιτόκιο κάλυπτε το κόστος του Κεφαλαίου και τον κίνδυνο απώλειας του σκάφους και των εμπορευμάτων του. Οι Ρόδιοι διατύπωσαν πρώτοι την έννοια της «γενικής αβαρίας». Σύμφωνα με αυτή την έννοια οι έμποροι των οποίων τα εμπορεύματα φορτώνονταν στο ίδιο πλοίο θα πλήρωναν αναλογικά ένα ασφάλιστρο το οποίο θα χρησιμοποιούνταν για να αποζημιωθεί ο έμπορος του οποίου τα εμπορεύματα θα ρίχνονταν στη θάλασσα προκειμένου να διασωθούν τα υπόλοιπα εμπορεύματα και το πλοίο κατά τη διάρκεια μιας θύελλας. Οι Έλληνες και οι Ρωμαίοι το 600 π.χ. πρώτοι εισήγαγαν την ασφάλιση ζωής όταν οργάνωσαν τις συντεχνίες τις οποίες αποκαλούσαν «γενναιόδωρες κοινωνίες». Οι συντεχνίες αυτές

φρόντιζαν για τις οικογένειες των θανόντων και αναλάμβαναν τη δαπάνη της κηδείας των μελών τους. Οι συντεχνίες στον μεσαιώνα εξυπηρέτησαν παρόμοιους σκοπούς. Στο τέλος του 17ου αιώνα, στην Αγγλία υπήρξαν οι λεγόμενες «φιλικές κοινωνίες» των οποίων τα μέλη συνεισέφεραν ένα ποσό σε ένα γενικό ταμείο το οποίο θα χρησιμοποιούνταν για τις έκτακτες ανάγκες των μελών του. Οι χωριστές ασφαλιστικές συμβάσεις (δηλαδή ασφαλιστήρια συμβόλαια που δεν περιείχαν δανειακούς ή άλλους όρους, όπως συνηθίζονταν να λέγονται) βρέθηκαν στη Γένοβα στο 14ο αιώνα. Αυτές οι νέες ασφαλιστικές συμβάσεις επέτρεψαν το διαχωρισμό της ασφάλισης από την επένδυση, ένας διαχωρισμός των ρόλων που αποδείχθηκε αρχικά χρήσιμος στη θαλάσσια ασφάλεια.

Η ασφάλιση έγινε πιο περίπλοκη διαδικασία μετά την αναγέννηση στην Ευρώπη, καθώς άρχισαν να αναπτύσσονται εξειδικευμένοι κλάδοι ασφάλισης. Προς το τέλος του δέκατου έβδομου αιώνα, η αυξανόμενη σημασία του Λονδίνου ως κέντρου του εμπορίου αύξησε τη ζήτηση για τη θαλάσσια ασφάλεια. Το 1660 μ.χ. ο Edward Lloyd άνοιξε ένα καφενείο το οποίο έγινε δημοφιλές διότι σύχναζαν σε αυτό πλοιοκτήτες, έμποροι και καπετάνιοι των πλοίων. Έτσι, ο χώρος αυτός θεωρήθηκε μια αξιόπιστη πηγή των πιο έγκυρων ειδήσεων που αφορούσαν στη ναυτιλία και σταδιακά έγινε ο χώρος συνάντησης αυτών που επιθυμούσαν να ασφαλίσουν τα σκάφη και τα εμπορεύματά τους και εκείνων που ήταν πρόθυμοι να αποδεχτούν την ασφάλιση αυτών των επιχειρηματικών δραστηριοτήτων.

Σήμερα, οι Lloyd's του Λονδίνου παραμένουν η κύρια αγορά στις ναυτιλιακές ασφαλίσεις αλλά και άλλων πιο ειδικών τύπων ασφαλίσεων. Η αρχή της ασφάλισης όπως την ξέρουμε σήμερα μπορεί να αποδοθεί στη μεγάλη καταστροφική πυρκαγιά του Λονδίνου, η οποία συνέβη το 1666 και κατέστρεψε 13.200 σπίτια. Το μέγεθος αυτής της καταστροφής ήταν μεγάλο διότι τα σπίτια ήταν ξύλινα. Αμέσως μετά από αυτή την καταστροφή, ο Nicholas Barbon άνοιξε ένα γραφείο όπου ασφάλιζε κτίρια και κατοικίες. Το 1680 ιδρύθηκε η πρώτη ασφαλιστική εταιρεία για ασφαλίσεις Πυρός στην Αγγλία, με τίτλο "The Fire Office" για να ασφαλίσει τα σπίτια από τον κίνδυνο πυρκαγιάς. Η πρώτη ασφαλιστική εταιρεία στις Ηνωμένες Πολιτείες η οποία παρείχε ασφάλιση πυρκαγιάς ιδρύθηκε στο Charles Town, στη νότια Καρολίνα το 1732.

Το 1828 ιδρύθηκε η πρώτη ασφαλιστική εταιρεία στην Ελλάδα και συγκεκριμένα στη Σύρο από τον Ιωάννη Καποδίστρια η οποία ονομαζόταν «Η Ελλάς». Στη συνέχεια

ακολούθησαν «Το Ελληνικόν Ασφαλιστικόν Κατάστημα», «η Φιλεμπορική», «ο Φοίνιξ» και «η Εθνική» η οποία λειτουργεί μέχρι και σήμερα.

3.2 Σχέσεις μεταξύ κινδύνων και ασφάλισης

Το CII (The Chartered Insurance Institute)², το CAS (Casualty Actuarial Society) και η KPMG αναφέρονται στον ασφαλιστικό κίνδυνο ως εξής: «Ο ασφαλιστικός κίνδυνος αφορά στην αβεβαιότητα, στη συχνότητα, στη δριμύτητα και το χρόνο στην πληρωμή των μελλοντικών αξιώσεων και των σχετικών με αυτές δαπανών». Ο καθορισμός των κινδύνων ως κινδύνων ασφάλισης ή ευθύνης, εξαρτάται κυρίως από τα συγκεκριμένα χαρακτηριστικά του κάθε ασφαλιστικού προϊόντος. Χαρακτηριστικά παραδείγματα είναι οι κίνδυνοι θνησιμότητας και μακροζωίας για την ασφάλεια ζωής, ο κίνδυνος νοσηρότητας για την ασφάλεια ανικανότητας και η αβεβαιότητα στη συχνότητα και δριμύτητα των αξιώσεων για τις ασφαλίσσεις ιδιοκτησίας και ατυχημάτων (π.χ., ασφάλιση πυρός, αυτοκινήτων κλπ). Άλλες πηγές του ασφαλιστικού κινδύνου μπορεί να είναι:

- Αβεβαιότητα προτύπων και παραμέτρου (συμπεριλαμβανομένου του κινδύνου παραμέτρων που αλλάζουν εγκαίρως, όπως η αβεβαιότητα λόγω των τάσεων οι οποίες μπορούν φέρουν αλλαγές στους πίνακες της θνησιμότητας ή οι αλλαγές στη νομοθεσία)
- Κίνδυνος μεταβλητότητας
- Κίνδυνος ακραίων γεγονότων (καταστροφές).

Ο ασφαλιστικός κίνδυνος περιλαμβάνει επίσης τους κινδύνους αβεβαιότητας λόγω της συμπεριφοράς των ασφαλισμένων στη διάρκεια της ασφαλιστικής σύμβασης.

3.2.1 Η σημασία και η έννοια του κινδύνου και της αβεβαιότητας

Για τους περισσότερους ανθρώπους, η λέξη κίνδυνος υποδηλώνει κάποια μορφή αβεβαιότητας για την έκβαση μιας δεδομένης κατάστασης. Αν αφήσουμε, προς το παρόν, την σημασιολογική ερμηνεία της λέξης αβεβαιότητα, συνήθως, είναι σαφές ότι όταν αναφερόμαστε στον κίνδυνο εννοούμε την δυναμική ενός γεγονότος το αποτέλεσμα του οποίου δεν θα είναι ευνοϊκό για εμάς ή θα είναι διαφορετικό από αυτό που θα περιμέναμε σε μια τέτοια κατάσταση. Στην ασφαλιστική ορολογία μιλάμε π.χ. για τον κίνδυνο να συμβεί κάποιο ατύχημα ή για τον κίνδυνο να καεί το σπίτι μας, άρα αναφερόμαστε σε γεγονότα των οποίων το αποτέλεσμα θα μας φέρει σε χειρότερη κατάσταση από την σημερινή. Η αφετηρία

για οποιαδήποτε οργανωμένη εκπαίδευση με αντικείμενο την ασφαλιστική πρακτική πρέπει να είναι εστιασμένη στην κατανόηση της έννοιας του ασφαλιστικού κινδύνου διότι το πρωταρχικό κίνητρο για την αγορά ενός ασφαλιστηρίου συμβολαίου είναι ο κίνδυνος. Όμως, τι ακριβώς σημαίνει η λέξη κίνδυνος; Δημοσιεύσεις του ασφαλιστικού τομέα, ιδιαίτερα στις Ηνωμένες Πολιτείες της Αμερικής, έχουν δώσει ένα πλήθος ορισμών του κινδύνου. Μία επιλογή αυτών των ορισμών αναφέρεται παρακάτω:

- κίνδυνος είναι η δυνατότητα ενός ανεπιτυχούς περιστατικού.
- κίνδυνος είναι ένας συνδυασμός άτυχων περιστατικών.
- κίνδυνος είναι η μη ορθή προβλεψιμότητα - η τάση δηλαδή ότι τα πραγματικά αποτελέσματα μπορεί να διαφέρουν από τα προβλεφθέντα αποτελέσματα.
- κίνδυνος είναι η αβεβαιότητα της απώλειας.
- κίνδυνος είναι η δυνατότητα της απώλειας.

Εξετάζοντας τους παραπάνω ορισμούς διαπιστώνουμε ότι υπάρχουν κάποια κοινά στοιχεία:

- υπάρχει η έννοια της αβεβαιότητας.
- υπάρχουν διαφορετικά επίπεδα κινδύνου. Η χρήση των λέξεων όπως η δυνατότητα και η μη προβλεψιμότητα φαίνονται να δείχνουν κάποιο μέτρο της μεταβλητότητας στην επίδραση της αμφιβολίας για το μέλλον. Δηλαδή με την χρήση του όρου «κίνδυνος» υπονοούμε την αμφιβολία τόσο για το αν θα συμβεί κάποιο γεγονός στο μέλλον ή όχι αλλά και αν συμβεί η έκβασή του θα μπορούσε να μας αφήσει σε χειρότερη θέση από αυτή που είμαστε σήμερα.
- υπάρχει η ιδέα ενός αποτελέσματος που μπορεί να επέλθει από μια ή περισσότερες αιτίες. Αυτό φαίνεται να ταιριάζει με τον ορισμό της αβεβαιότητας, που χρησιμοποιήσαμε νωρίτερα, για την έκβαση σε μια δεδομένη κατάσταση.

3.2.2 Αβεβαιότητα

Έχουμε χρησιμοποιήσει τη λέξη αβεβαιότητα αρκετές φορές ήδη. Η έννοια της αβεβαιότητας βρίσκεται στο πυρήνα της έννοιας του κινδύνου. Η έννοια της αβεβαιότητας υποδηλώνει τόσο την αμφιβολία για το μέλλον όσο και την έλλειψη γνώσης ή ακόμα και την ύπαρξη ατελούς γνώσης. Έτσι, η αβεβαιότητα υπάρχει ανεξάρτητα από το εάν αυτή έχει αναγνωριστεί ή όχι από τους άμεσα εμπλεκόμενους. Ο λόγος για τον οποίο μας ενδιαφέρει η έννοια της αβεβαιότητας είναι ότι αυτή υπάρχει ως ένα από τα συστατικά που διαμόρφωσε

την έννοια του κινδύνου. Επιστρέφοντας στην ευρύτερη ιδέα του κινδύνου και χρησιμοποιώντας την έννοια της αβεβαιότητας όπως την κατανοούμε, θα μπορούσαμε να πούμε ότι η έννοια του κινδύνου στηρίζεται στην έλλειψη γνώσης, ανεξάρτητα από το εάν η έλλειψη της γνώσης αναγνωρίζεται ή όχι.

Εάν ξέραμε πάντα τι πρόκειται να συμβεί δεν θα υπήρχε κανένας κίνδυνος. Θα ξέραμε με σιγουριά εάν το σπίτι μας θα καιγόταν αυτό το έτος, εάν θα μας συνέβαινε κάποιο ατύχημα, εάν οι διαρρήκτες επέλεγαν το σπίτι μας για να το κλέψουν, εάν το αυτοκίνητό μας θα το έκλεβαν κ.λπ.. Δεν έχουμε όμως αυτή την γνώση και ως εκ τούτου λειτουργούμε σε ένα αβέβαιο ή επικίνδυνο περιβάλλον. Μπορούμε επομένως να πούμε ότι ο κίνδυνος υπάρχει στο εξωτερικό περιβάλλον του ατόμου, μπορεί να αναγνωρισθεί ως υπάρχων αλλά η αναγνώρισή του δεν είναι και προϋπόθεση για την ύπαρξή του. Από αυτή την άποψη η ύπαρξη του κινδύνου είναι αντικειμενική και δεν εξαρτάται από το άτομο το οποία τελικά βλέπει.

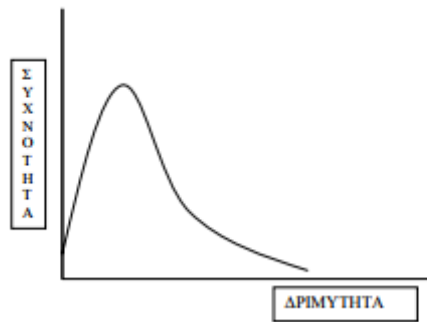
3.2.3 Επίπεδα των κινδύνων (Συχνότητα και Δριμύτητα)

Το δεύτερο συστατικό του κινδύνου είναι η ιδέα ότι υπάρχουν διαφορετικά επίπεδα κινδύνου. Δεν μπορούμε να κάνουμε την υπόθεση ότι όλοι οι κίνδυνοι είναι εξίσου πιθανό να εμφανιστούν, μερικοί θα είναι λιγότερο ή περισσότερο επικίνδυνοι από άλλους. Τι ακριβώς εννοούμε όταν χρησιμοποιούμε τη λέξη «επικινδυνότητα»; Τι εννοούμε με τον όρο «επίπεδα κινδύνου»; Για να απαντήσουμε σε αυτά τα ερωτήματα θα αναφερθούμε σε ένα παράδειγμα: κάποιος έχτισε το σπίτι του πολύ κοντά στην όχθη ενός ποταμού. Είναι γνωστό ότι το ποτάμι ξεχειλίζει όταν δεχθεί περισσότερο νερό από αυτό που συνήθως καθορίζει την φυσιολογική του ροή. Καταρχήν υπάρχει αμφιβολία για τη μελλοντική έκβαση, δεδομένου ότι υπάρχει αβεβαιότητα για το εάν το ποτάμι θα πλημμυρίσει ή όχι και θα προκαλέσει ζημιά στο σπίτι. Γνωρίζουμε όμως ότι το ποτάμι πολλές φορές πλημμυρίζει. Το γεγονός αυτό μεγαλώνει την πιθανότητα να εμφανιστεί ζημιά και στο σπίτι που είναι κοντά στην όχθη του. Στην πραγματικότητα μπορούμε να πούμε ότι η συχνότητα της ζημιάς σε αυτή την περίπτωση θα είναι υψηλή. Επομένως, χρησιμοποιούμε τον όρο «επικινδυνότητα» για να υποδείξουμε αυτήν την μεγάλη πιθανότητα. Αυτό μπορούμε να το δούμε σαφέστερα εάν το συγκρίνουμε με ένα δεύτερο σπίτι που είναι χτισμένο πιο μακριά από την όχθη του ποταμού, π.χ. στους πρόποδες ενός λόφου. Αυτό το δεύτερο σπίτι θα λέγαμε ότι είναι λιγότερο επικίνδυνο στο να προσβληθεί από μία πλημμύρα. Η πιθανότητα να πλημμυρίσει το ποτάμι δεν έχει αλλάξει αλλά η πιθανότητα να συμβεί ζημιά στο δεύτερο σπίτι, είναι πολύ χαμηλότερη από την πρώτη. Εντούτοις, η κρίση μας μπορεί να αλλάξει με την εξέταση των αξιών που εκτίθενται

σε κίνδυνο. Ας υποθέσουμε ότι το πρώτο σπίτι, στην όχθη ποταμού, είναι ένα σπίτι διακοπών το οποίο χρησιμοποιείται σπάνια και η συνολική του αξία δεν υπερβαίνει τα 10.000€, ενώ το δεύτερο σπίτι, είναι ένα πολυτελές σπίτι που η αξία του εκτιμάται περίπου στις 200.000€. Έτσι, ενδεχομένως να τροποποιήσουμε την αρχική μας άποψη, για το σπίτι που αντιπροσωπεύει τον υψηλότερο κίνδυνο, λαμβάνοντας υπόψη την υψηλότερη πιθανή δριμύτητα της απώλειας που μπορεί να συμβεί στο δεύτερο σπίτι με την μεγαλύτερη αξία. Δώσαμε αυτό το παράδειγμα για να επισημάνουμε ότι όταν εξετάζουμε τον κίνδυνο θα πρέπει να αναγνωρίσουμε ότι ο κίνδυνος είναι ένας συνδυασμός της πιθανότητας να συμβεί ένα γεγονός και της δριμύτητας της ζημιάς που θα προκαλέσει η εμφάνιση του γεγονότος. Στο παράδειγμά μας μπορούμε να δούμε ότι η συχνότητα της ζημιάς από την πλημμύρα θα είναι υψηλότερη για το σπίτι στις όχθες του ποταμού παρά για το σπίτι στους πρόποδες του λόφου. Παρόλα αυτά, η δριμύτητα της ζημιάς εάν εμφανιστεί μια πλημμύρα, θα είναι υψηλότερη για το δεύτερο σπίτι λαμβάνοντας υπόψη την μεγαλύτερη αξία που εκτίθεται στον κίνδυνο.

Στη συνέχεια θα δούμε ότι από ασφαλιστική άποψη, η διάκριση μεταξύ της συχνότητας και της δριμύτητας του κινδύνου είναι σημαντική. Εάν ένα γεγονός εμφανίζεται συχνά, ή με άλλα λόγια έχει μια μεγάλη συχνότητα, τότε η ατέλεια στη γνώση μας για το μέλλον αρχίζει να μειώνεται. Αυτό σημαίνει ότι η αβεβαιότητα αρχίζει να υποχωρεί εάν το γεγονός εμφανίζεται τακτικά. Η κλοπή σε μαγαζί είναι ένα παράδειγμα τέτοιου είδους κινδύνου υψηλής συχνότητας. Σε πολλά καταστήματα υπάρχει μεγάλη συχνότητα κλοπής των εμπορευμάτων τους. Ο κίνδυνος είναι προβλέψιμος με την έννοια ότι οι ιδιοκτήτες του καταστήματος ξέρουν ότι ένας ορισμένος αριθμός των εμπορευμάτων τους θα κλαπεί κάθε χρόνο και ως εκ τούτου η αβεβαιότητα έχει μειωθεί από τη συχνότητα του γεγονότος. Από ασφαλιστική άποψη υπάρχει μεγαλύτερη δυνατότητα στις ασφαλιστικές εταιρείες να προβλέψουν καλύτερα το αποτέλεσμα εάν η συχνότητα ενός γεγονότος είναι υψηλή. Αυτό σημαίνει ότι το ασφάλιστρο που υπολογίζουν, λαμβάνοντας υπόψη τη συχνότητα, είναι πιθανό να είναι ακριβότερο συγκριτικά με την τιμολόγηση ενός σπάνιου γεγονότος.

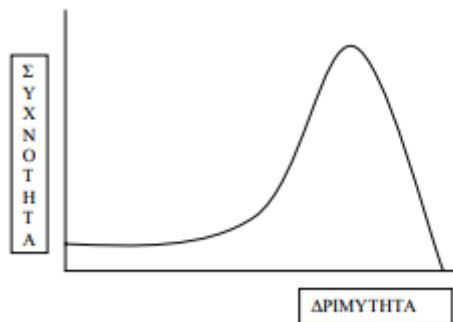
Το παρακάτω διάγραμμα μας δείχνει το συνδυασμό της συχνότητας και της δριμύτητας του κινδύνου όταν έχουμε υψηλή συχνότητα και χαμηλή δριμύτητα.



Διάγραμμα 3. 1: Συχνότητα Δριμύτητας

Ο κάθετος άξονας μετρά τη συχνότητα με την οποία τα γεγονότα εμφανίζονται και ο οριζόντιος άξονας μετρά τη δριμύτητα ή το κόστος του γεγονότος εάν εμφανιστεί. Πολλές καταστάσεις κινδύνου ταιριάζουν με αυτήν την μορφή. Ας πάρουμε την περίπτωση του κινδύνου της πυρκαγιάς στα σπίτια. Έχει παρατηρηθεί ότι εκδηλώνεται ένας μεγάλος αριθμός μικρών πυρκαγιών, κυρίως, ξεκινώντας από τη κουζίνα του σπιτιού και πολύ λίγα σπίτια καταστρέφονται ολοσχερώς από την πυρκαγιά.

Το παρακάτω διάγραμμα μας δείχνει τον συνδυασμό της συχνότητας και της δριμύτητας του κινδύνου όταν έχουμε υψηλή συχνότητα και υψηλή σφοδρότητα.



Διάγραμμα 3. 2: Συχνότητα Δριμύτητας

Ο συνολικός αριθμός τέτοιων γεγονότων δεν είναι τόσο υψηλός όσο τα γεγονότα που αναλύσαμε στο προηγούμενο σχεδιάγραμμα (Διάγραμμα 1). Ωστόσο, όταν εμφανίζονται μπορεί να οδηγήσουν σε πολύ μεγάλες απώλειες. Τα ατυχήματα που συμβαίνουν στα μεγάλα πλοία και τα αεροπλάνα είναι ένα τέτοιο παραδείγματα όπου οι απώλειες είναι παρά πολύ μεγάλες όταν συμβεί κάποιο ατύχημα.

3.2.4 Κίνδυνος (Ως αιτία και αποτέλεσμα)

Έχουμε εξετάσει την έννοια της αβεβαιότητας και το γεγονός ότι υπάρχουν διαφορετικά επίπεδα κινδύνου. Το τελευταίο συστατικό του κινδύνου, το οποίο θα εξετάσουμε, είναι η αιτία της ενδεχόμενης απώλειας. Χρησιμοποιούμε συχνά την λέξη «κίνδυνος» για να επισημάνουμε ταυτόχρονα:

- α) την γενεσιουργό αιτία που θα δώσει αφορμή για κάποια απώλεια και
- β) τους παράγοντες που μπορούν να επηρεάσουν το αποτέλεσμα της απώλειας.

Όταν σκεφτόμαστε για την αιτία της απώλειας θα πρέπει να αντιλαμβανόμαστε ότι οι δύο αυτές πτυχές συνυπάρχουν σε αυτήν την απώλεια. Αυτό μπορούμε να το δούμε καθαρά στο προηγούμενο παράδειγμα με τα δύο σπίτια στην όχθη του ποταμού και τον κίνδυνο της πλημμύρας. Ο κίνδυνος της πλημμύρας δεν έχει πραγματικά νόημα, ουσιαστικά αυτό που εννοούμε είναι τον κίνδυνο ζημιάς από την πλημμύρα. Η πλημμύρα είναι η γενεσιουργός αιτία της απώλειας και το γεγονός ότι ένα από τα σπίτια που είναι στην όχθη του ποταμού θα επηρεάσει το αποτέλεσμα της απώλειας. Η πλημμύρα είναι η πρωταρχική αιτία η οποία θα δώσει την αφορμή για την απώλεια και η εγγύτητα του σπιτιού στον ποταμό είναι ο παράγοντας που θα επηρεάσει το τελικό αποτέλεσμα της απώλειας. Κατά συνέπεια, μπορούμε να πούμε ότι η πλημμύρα, η θύελλα, η πυρκαγιά, η κλοπή, η έκρηξη κ.λπ. είναι όλοι κίνδυνοι με την έννοια της πρωταρχικής αιτίας και οι οποίοι συνήθως είναι πέραν του ελέγχου του ανθρώπου.

Οι παράγοντες όμως που μπορούν να επηρεάσουν το αποτέλεσμα της απώλειας δεν είναι οι ίδιοι κίνδυνοι αλλά ενδέχεται να αυξήσουν ή να μειώσουν την επίδραση στην απώλεια εάν εμφανιστεί ο κίνδυνος. Αυτή η διάκριση βοηθάει στη διαχείριση των ασφαλιστικών κινδύνων διότι αυτό το οποίο μπορούμε πραγματικά να διαχειριστούμε είναι οι παράγοντες εκείνοι οι οποίοι θα μειώσουν την έκταση των απωλειών που απειλούνται από έναν κίνδυνο. Άλλωστε η εκτίμηση αυτών των παραγόντων, που μπορούν να επηρεάσουν το αποτέλεσμα θα οδηγήσει στην τελική απόφαση μία ασφαλιστική εταιρεία για την αποδοχή ή μη της ασφάλισης έναντι του κινδύνου καθώς επίσης και το ύψος του ασφαλιστρού σε περίπτωση αποδοχής του. Οι παράγοντες που μπορεί να αυξάνουν ή να μειώνουν το κίνδυνο μπορεί να είναι φυσικοί ή ηθικοί.

Οι παράγοντες του κινδύνου αναφέρονται στα φυσικά χαρακτηριστικά του κινδύνου όπως: η φύση της κατασκευής ενός κτιρίου, τα μέτρα προστασίας ενός καταστήματος ή ενός εργοστασίου με συστήματα συναγερμού ή πυροσβεστικά μέσα και στην περίπτωση της πλημμύρας στο παράδειγμά μας, η εγγύτητα των σπιτιών σε μια όχθη ποταμού. Ο ηθικός κίνδυνος αναφέρεται στη στάση του ασφαλισμένου που μπορεί να προκαλέσει τον κίνδυνο πχ μια πυρκαγιά προκειμένου να επιδιώξει την αποζημίωσή του.

3.2.5 Γενικές κατηγορίες κινδύνων

Μέχρι τώρα εξετάσαμε με λεπτομέρεια τις διαφορετικές πτυχές της έννοιας του ασφαλιστικού κινδύνου. Σε αυτή την ενότητα θα ασχοληθούμε με τη συνολική έννοια του ασφαλιστικού κινδύνου και συγκεκριμένα τις παρόμοιες κατηγορίες κινδύνων με στόχο την ταξινόμησή τους προκειμένου να επιλέξουμε αυτούς τους κινδύνους που μπορούν να συμπεριληφθούν σε ένα ασφαλιστικό χαρτοφυλάκιο τηρώντας τις βασικές αρχές της ασφάλισης.

Έτσι μπορούμε να διακρίνουμε και να εξετάσουμε τρεις γενικές κατηγορίες κινδύνων:

- Οικονομικούς και μη οικονομικούς
- Καθαρούς και θεωρητικούς
- Θεμελιώδεις και ιδιαίτερους.

3.2.5.1 Οικονομικοί και μη οικονομικοί κίνδυνοι

Ήδη έχουμε αναφέρει ότι στην έννοια του κινδύνου εμπεριέχεται η αβεβαιότητα για το αποτέλεσμα μιας κατάστασης. Ο οικονομικός κίνδυνος είναι εκείνος ο κίνδυνος που μπορεί να μετρηθεί με οικονομικούς όρους. Παραδείγματα τέτοιων περιπτώσεων είναι: η υλική καταστροφή κινητής ή ακίνητης περιουσίας από πυρκαγιά, η κλοπή, η πλημμύρα ή η οικονομική απώλεια του κέρδους μιας επιχείρησης μετά από μια πυρκαγιά. Σε όλες αυτές τις περιπτώσεις το αποτέλεσμα της επικίνδυνης κατάστασης μπορεί να μετρηθεί οικονομικά πριν και μετά την εμφάνιση του ζημιογόνου γεγονότος. Υπάρχουν όμως και άλλες καταστάσεις που δεν είναι δυνατή η οικονομική μέτρηση της έκβασής τους. Τέτοιες καταστάσεις μπορεί να είναι η επιλογή ενός αυτοκινήτου ή η επιλογή ενός μενού φαγητού στο εστιατόριο τα οποία δεν άρεσαν στους καταναλωτές. Οι επιλογές αυτές θα μπορούσαν να θεωρηθούν ως επικίνδυνες καταστάσεις όχι επειδή η έκβασή τους θα προκαλέσει κάποια οικονομική απώλεια αλλά επειδή θα δημιουργήσει μια δυσαρέσκεια συγκριτικά με το ενδεχόμενο

κάποιας άλλης επιλογής. Θα μπορούσαμε ακόμη να πούμε ότι οι μεγάλες κοινωνικές αποφάσεις της ζωής, όπως η επιλογή ενός επαγγέλματος, η επιλογή ενός συζύγου ο οποίος έχει παιδιά από προηγούμενο γάμο, είναι παραδείγματα μη οικονομικών κινδύνων. Στις καταστάσεις αυτές μπορεί να υπάρξουν ή να μην υπάρξουν οικονομικές επιπτώσεις αλλά, κυρίως, το αποτέλεσμά τους δεν είναι οικονομικά μετρήσιμο επειδή αφορούν, κατά κύριο λόγο, σε ανθρώπινα υποκειμενικά κριτήρια. Οι ασφαλιστικές εταιρείες ενδιαφέρονται για τους οικονομικούς κινδύνους που έχουν μια οικονομικά μετρήσιμη έκβαση. Οι μη οικονομικοί κίνδυνοι θεωρούνται ανασφάλιστοι καθώς δε μπορούν να προσδιοριστούν.

3.2.5.2 Καθαροί και θεωρητικοί κίνδυνοι

Η δεύτερη ταξινόμηση των κινδύνων αφορά επίσης στο αποτέλεσμα. Η διάκριση γίνεται μεταξύ εκείνων των καταστάσεων όπου υπάρχει μόνο η πιθανότητα της απώλειας και εκείνων όπου υπάρχει η πιθανότητα της ζημιάς ή του κέρδους αλλά το βασικό κίνητρο είναι το κέρδος.

α) Καθαροί Κίνδυνοι

Ως καθαροί κίνδυνοι, από την άποψη της ασφάλισης, είναι εκείνοι οι κίνδυνοι που εμπεριέχουν μόνο την έννοια της απώλειας. Δηλαδή η έκβαση ενός γεγονότος θα πρέπει να οδηγεί σε μια δυσμενέστερη ή το πολύ στην ίδια θέση με αυτή που υπήρχε πριν την εμφάνιση του γεγονότος π.χ. ο κίνδυνος, να εμπλακεί σε ένα ατύχημα οποιοδήποτε αυτοκίνητο που κυκλοφορεί ή βρίσκεται στο δρόμο, ο κίνδυνος να συμβεί μια πυρκαγιά ή μια κλοπή σε ένα εργοστάσιο, είναι καθαροί κίνδυνοι. Δεν υπάρχει κανένα στοιχείο κέρδους σε όλες από αυτές τις καταστάσεις. Είτε θα υπάρξει ζημιά από ένα ατύχημα, μια πυρκαγιά, μια κλοπή, είτε όχι. Η αποκατάσταση της απώλειας σε περίπτωση ασφάλισης, θα επαναφέρει το ζημιωμένο στην προηγούμενη θέση πριν το ατύχημα.

β) Θεωρητικοί Κίνδυνοι

Στη κατηγορία αυτή εντάσσουμε τους κινδύνους οι οποίοι αναλαμβάνονται με στόχο το κέρδος ενώ υπάρχει και η πιθανότητα της ζημιάς. Ένα χαρακτηριστικό παράδειγμα τέτοιου κινδύνου είναι η επένδυση των χρημάτων σε μετοχές μέσω του χρηματιστηρίου. Η επένδυση μπορεί να οδηγήσει σε μια απώλεια ή ενδεχομένως σε μία ισορροπημένη θέση αλλά ο λόγος για τον οποίο έγινε ήταν η προοπτική του κέρδους.

Ως θεωρητικοί κίνδυνοι, στην ασφαλιστική ορολογία, αναφέρονται συνήθως οι επιχειρηματικοί κίνδυνοι, στους οποίους μπορούμε να συμπεριλάβουμε:

- ✓ την τιμολόγηση των προϊόντων. Υπάρχει ο κίνδυνος υπερτιμολόγησης ή υποτιμολόγησης των προϊόντων με αποτέλεσμα η επιχείρηση είτε να καταστήσει τα προϊόντα της μη ανταγωνιστικά, άρα θα έχει μικρές επιστροφές στο αποτέλεσμά της, είτε να μην έχει κέρδος λόγω της χαμηλής τιμής διάθεσης των προϊόντων της.
- ✓ όλες οι αποφάσεις του μάρκετινγκ εγκυμονούν έναν θεωρητικό κίνδυνο. Μια ανακριβής ερμηνεία των αναγκών της αγοράς μπορεί να προκαλέσει μια απώλεια ενώ μια σωστή απόφαση θα μπορούσε να είναι πολύ κερδοφόρα.
- ✓ οποιαδήποτε απόφαση σχετικά με τη διαφοροποίηση, την επέκταση ή τις εξαγορές θα μπορούσαν να οδηγήσουν μια επιχείρηση σε ουσιαστικά κέρδη. Μπορούν όμως, να προκαλέσουν και απώλειες.
- ✓ ο πιστωτικός κίνδυνος. Η παροχή πίστωσης στους πελάτες μπορεί να είναι μια επικίνδυνη κατάσταση για μια επιχείρηση. Τα αγαθά έχουν πωληθεί με την προσδοκία του κέρδους αλλά υπάρχει το ενδεχόμενο ο πελάτης να μην είναι σε θέση να πληρώσει και το τελικό αποτέλεσμα θα οδηγήσει σε μια απώλεια για την επιχείρηση.

Ο λόγος για τον οποίο αναλύσαμε τη διαφορά μεταξύ των καθαρών και των θεωρητικών κινδύνων είναι για να δώσουμε έμφαση στο γεγονός ότι οι καθαροί κίνδυνοι είναι ασφαλίσιμοι ενώ οι θεωρητικοί κατά κανόνα, δεν είναι ασφαλίσιμοι. Είναι δύσκολο όμως να είναι κάποιος απόλυτος σε αυτό το θέμα δεδομένου ότι αλλάζουν οι πρακτικές και η οριοθέτηση μεταξύ των καθαρών και των θεωρητικών κινδύνων γίνεται όλο και πιο θολή με το πέρασμα του χρόνου. Ας πάρουμε την περίπτωση του πιστωτικού κινδύνου την οποία κατατάξαμε στους θεωρητικούς κινδύνους. Σήμερα προσφέρεται, από πολλές ασφαλιστικές εταιρείες, μια μορφή ασφάλισης πιστώσεων έστω και υπό πολλές προϋποθέσεις. Όμως, ως γενική διαπίστωση, θα μπορούσαμε να πούμε ότι η ασφάλιση δεν είναι κανονικά διαθέσιμη για εκείνους τους κινδύνους όπου το αποτέλεσμά τους μπορεί να οδηγήσει στο κέρδος. Ο κύριος λόγος είναι ότι τα άτομα αναλαμβάνουν εθελοντικά τον θεωρητικό κίνδυνο με την ελπίδα ότι θα κερδίσουν. Αν ήταν γνωστό ότι μια ασφαλιστική εταιρεία θα πλήρωνε τη μη επίτευξη του προσδοκώμενου κέρδους, τότε δε θα υπήρχε κίνητρο να προσπαθήσει και να εργαστεί κάποιος για την επίτευξη του κέρδους αυτού. Χρησιμοποιώντας την ορολογία των

ασφαλιστικών κινδύνων θα μπορούσαμε να πούμε ότι σε αυτή τη περίπτωση υπάρχει υψηλός ηθικός κίνδυνος.

3.2.5.3 Θεμελιώδεις και ιδιαίτεροι κίνδυνοι

Η κατηγορία αυτή περιλαμβάνει κινδύνους με κριτήρια τόσο την αιτία όσο και το αποτέλεσμα. Θεμελιώδεις κίνδυνοι είναι εκείνοι που προέρχονται από εξωτερικές αιτίες ο έλεγχος των οποίων δεν εξαρτάται από ένα άτομο ή από μια ομάδα ατόμων. Επιπλέον, η επίδραση των κινδύνων αυτών γίνεται αισθητή και βλάπτει έναν πολύ μεγάλο αριθμό ιδιοκτησιών ακόμα και ανθρωπίνων ζώων. Αυτή η κατηγορία περιλαμβάνει τους σεισμούς, τις πλημμύρες, τους λιμούς, τα ηφαίστεια και άλλες φυσικές καταστροφές όπως το τσουνάμι, τους τυφώνες κ.λπ.. Ωστόσο, δεν θα ήμασταν ακριβείς εάν περιοριζόμασταν μόνο στους φυσικούς κινδύνους.

Οι κοινωνικές αλλαγές, οι πολιτικές επεμβάσεις ή ο πόλεμος είναι κίνδυνοι που μπορούν να χαρακτηριστούν ως θεμελιώδεις. Σε αντίθεση με αυτή τη μορφή κινδύνων που είναι απρόσωπη ως προς τη προέλευσή τους αλλά μπορούν να δημιουργήσουν εκτεταμένες συνέπειες με την εμφάνισή τους, έχουμε και τους ιδιαίτερους κινδύνους. Οι ιδιαίτεροι κίνδυνοι είναι πιο προσωπικοί και ως προς την αιτία και ως προς το αποτέλεσμά τους.

Σε αυτή την κατηγορία θα μπορούσαμε να συμπεριλάβουμε πολλούς από τους κινδύνους που έχουμε αναφέρει ήδη όπως η πυρκαγιά, η κλοπή, τα αυτοκινητιστικά ατυχήματα κ.λπ.. Όλοι αυτοί οι κίνδυνοι προκύπτουν από μεμονωμένες αιτίες και οι συνέπειές τους μπορούν να επηρεάσουν μόνο τα εμπλεκόμενα άτομα. Κατά κύριο λόγο, οι ιδιαίτεροι κίνδυνοι είναι ασφαλίσιμοι ενώ οι θεμελιώδεις κίνδυνοι δεν είναι ασφαλίσιμοι. Είναι όμως δύσκολο να είμαστε απόλυτοι καθώς οι απόψεις της ασφαλιστικής αγοράς αλλάζουν από μέρα σε μέρα. Θα μπορούσαμε να πούμε ότι οι θεμελιώδεις κίνδυνοι είναι τόσο ανεξέλεγκτοι και δημιουργούν εκτεταμένες καταστροφικές συνέπειες που θεωρείται ότι θα έπρεπε η αποκατάσταση των καταστροφών αυτών, να είναι ευθύνη της κοινωνίας ως σύνολο, π.χ το Ευρωπαϊκό Συμβούλιο, το οποίο θα καλύπτει τις οικονομικές απώλειες σε περιπτώσεις μεγάλων καταστροφών.

Στη διάρκεια του 20ου αιώνα κατέστη δυνατή η ασφάλιση των φυσικών καταστροφών από μεγάλες διεθνείς αντασφαλιστικές εταιρείες, οι οποίες χρησιμοποιούσαν τον γεωγραφικό παράγοντα για την διαφοροποίηση του κινδύνου. Είναι ενδιαφέρον, εντούτοις, να σκεφτούμε

την επίδραση που είχε η εμφάνιση των τυφώνων στην Αμερική, τα τελευταία δέκα χρόνια σε σχέση με τη διαθεσιμότητα της ασφαλιστικής κάλυψης για τέτοια γεγονότα και το κόστος ασφάλισης. Σε πολλά μέρη του κόσμου αυτοί οι κίνδυνοι θεωρούνται θεμελιώδεις και μη ασφαλίσιμοι.

3.3 Η ασφάλιση ως μηχανισμός μεταφοράς των κινδύνων

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

3.3.1 Αρχές της ασφάλισης

Οι ασφαλιστικές εταιρείες αξιολογούν με βάση τέσσερα γενικά κριτήρια για να αποφασίσουν εάν θα αναλάβουν έναν ασφαλιστικό κίνδυνο ή όχι. Τα κριτήρια αναλύονται παρακάτω:

1. Πρέπει να υπάρχει μεγάλος αριθμός παρόμοιων εκθέσεων στον ίδιο κίνδυνο, έτσι ώστε, το οικονομικό αποτέλεσμα του ασφαλιστικού χαρτοφυλακίου (το ποσοστό και η διανομή των απωλειών) να είναι, τεχνικά, προβλέψιμο και επομένως να υπάρχει η δυνατότητα υπολογισμού ενός δίκαιου ασφάλιστρου. Αυτό γίνεται σύμφωνα με το νόμο των μεγάλων αριθμών που δηλώνει ότι: «Όσο μεγαλύτερος είναι ο αριθμός των ομοιογενών εκθέσεων, τόσο οι πραγματικές απώλειες θα είναι ίσες με τις δυνατές πιθανότητες των απωλειών». Είναι σημαντικό στην ασφάλιση, όπως θα δούμε και στην ταξινόμηση των κινδύνων να υπάρχουν διαφορετικές ομοιογενείς ομάδες με κριτήριο το διαφορετικό επίπεδο έκθεσής τους στον ίδιο κίνδυνο. Το κριτήριο αυτό δημιουργεί τις προϋποθέσεις για πιο δίκαιη τιμολόγηση των ασφαλιστικών κινδύνων δεδομένου ότι στη διαδικασία τιμολόγησης, όπως θα αναλύσουμε, οι βασικές παράμετροι είναι η συχνότητα και η δριμύτητα των απωλειών. Αντίθετα μια στατιστική επεξεργασία για την τιμολόγηση των κινδύνων μιας ετερογενούς ομάδας μπορεί να μας οδηγήσει σε ένα μέσο ασφάλιστρο το οποίο, ενδεχομένως, να είναι μεγαλύτερο για τις περιπτώσεις μικρότερης έκθεσης στο κίνδυνο και το αντίστροφο. Επίσης ένας μικρός

αριθμός (στατιστικά μη αξιόπιστος) ομοιογενών εκθέσεων δημιουργεί σοβαρό πρόβλημα στην τιμολόγηση και οι περισσότερες ασφαλιστικές εταιρείες δεν αναλαμβάνουν την ασφαλιστική κάλυψη ολιγάριθμων ομοιογενών κινδύνων.

2. Οι απώλειες θα πρέπει να είναι τυχαίες και ακούσιες από την πλευρά των ασφαλισμένων.

3. Οι απώλειες θα πρέπει να είναι μετρήσιμες, συγκεκριμένες και προσδιορίσιμες ως προς τον τόπο και το χρόνο. Επίσης, οι όποιες απώλειες θα πρέπει να προκαλούν την οικονομική δυσκολία του ασφαλισμένου διότι έτσι ο ασφαλισμένος έχει ένα κίνητρο να προστατεύσει και να συντηρήσει την περιουσία του για να ελαχιστοποιήσει την πιθανότητα της εμφάνισης της απώλειας.

4. Η πιθανότητα απώλειας δεν πρέπει να είναι καταστροφική. Δε μπορεί να βάλει την ασφαλιστική εταιρεία σε μία οικονομική διακινδύνευση. Για να αποφύγουν την καταστροφική μείωση του κεφαλαίου τους, οι ασφαλιστικές εταιρείες σχεδόν παγκοσμίως αγοράζουν αντασφάλιση για να προστατευτούν από τις υπερβολικά μεγάλες συσσωρεύσεις του κινδύνου σε μια περιοχή και για να προστατευτούν από καταστροφές μεγάλης κλίμακας.

3.3.2 Αρχές ασφαλιστικών συμβάσεων

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

α) ότι το ασφαλισμένο πρόσωπο έχει ασφαλιστικό συμφέρον για τη διατήρηση της ιδιοκτησίας του ή ευθύνεται κατά το νόμο για παραλήψεις που ενδέχεται να ζημιώσουν κάποιον τρίτο.

β) ότι και τα δύο συμβαλλόμενα μέρη θα πρέπει να συμπεριφέρονται σύμφωνα με τις αρχές της καλής πίστης, πριν και κατά την διάρκεια της σύμβασης, όπως αυτές οριοθετούνται και ερμηνεύονται από τον νόμο.

γ) ότι οι συμβάσεις δεν περιλαμβάνουν καταχρηστικούς όρους που φέρνουν σε δυσκολότερη θέση τους ασφαλισμένους των αντίστοιχων ασφαλιστικών προϊόντων.

Με την ασφαλιστική σύμβαση συμφωνούνται: το ασφαλιζόμενο ποσό της ασφαλιστικής κάλυψης έναντι των κινδύνων, οι όροι και οι προϋποθέσεις καθώς και το ασφάλιστρο που υποχρεούται να καταβάλλει ο ασφαλιζόμενος για την περίοδο ασφάλισης (συνήθως συμφωνείται ετήσια διάρκεια της σύμβασης) στη διάρκεια της οποίας η ασφαλιστική εταιρεία αναλαμβάνει την υποχρέωση της οικονομικής αποζημίωσης σε περίπτωση επέλευσης του ασφαλιστικού κινδύνου.

3.4 Πλαίσιο Λειτουργίας των Ασφαλιστικών Εταιρειών

3.4.1 Ασφαλιστική αγορά

Η ασφαλιστική αγορά παρέχει προστασία από τις οικονομικές απώλειες που ενδέχεται να πλήξουν την οικονομική θέση των ιδιωτών ή των επιχειρήσεων ως αποτέλεσμα ποικίλων κινδύνων. Με την αγορά των ασφαλιστηρίων συμβολαίων, οι ιδιώτες και οι επιχειρήσεις μπορούν να λάβουν αποζημίωση για τις απώλειες λόγω των ατυχημάτων που ενδέχεται να πλήξουν:

α) την περιουσία τους (κινητή και ακίνητη) από πυρκαγιά, φυσικά φαινόμενα (πχ σεισμό, πλημμύρα, θύελλα, καταιγίδα), κλοπή, στάσεις, απεργίες, οχλαγωγίες, πολιτικές ταραχές, κακόβουλες ενέργειες, τρομοκρατικές ενέργειες κ.λπ..

β) την ζωή ή την σωματική ακεραιότητα των ιδιωτών ή και των υπαλλήλων των επιχειρήσεων

γ) άμεσα ή έμμεσα την οικονομική τους θέση λόγω ευθύνης τους για πρόκληση ατυχήματος έναντι τρίτων, όπως αστική ευθύνη σωματικών ή υλικών ζημιών από την κυκλοφορία του αυτοκινήτου, ζημιές που προκαλούνται σε γειτνιάζουσες ιδιοκτησίες ή ζημιές που προκαλούνται σε τρίτους από την άσκηση του επαγγέλματος κάποιου ιδιώτη ή μιας επιχείρησης.

Έτσι η ασφάλιση λειτουργεί ως μια μορφή διαχείρισης κινδύνου που τα συμβαλλόμενα μέρη χρησιμοποιούν για να προστατευτούν από μια απώλεια. Είναι ένας δίκαιος μηχανισμός μεταφοράς του κινδύνου μιας ενδεχόμενης απώλειας από μια οντότητα σε μία άλλη, κατά τη διάρκεια μιας καθορισμένης χρονικής περιόδου (συνήθως ενός έτους), με αντάλλαγμα μια λογικά σταθμισμένη αμοιβή (ασφάλιστρο). Η ασφαλιστική αγορά αποτελείται από τους ασφαλισμένους, τις ασφαλιστικές εταιρείες (ή τους ασφαλιστές κατά τον νόμο) και τους

διαμεσολαβούντες. Οι ασφαλιστικές εταιρείες διακρίνονται ανάλογα με την κύρια δραστηριότητά τους, σε ασφαλιστικές εταιρείες ζωής και ασφαλιστικές εταιρείες κατά ζημιών.

Οι ασφαλιστικές εταιρείες αναλαμβάνουν τους κινδύνους, που καθορίζονται στην ασφαλιστική σύμβαση, από τους ιδιώτες ή τις επιχειρήσεις, με την είσπραξη ενός ασφαλίστρου (ανάλογου με τον κίνδυνο που αναλαμβάνουν). Οι διαμεσολαβούντες (ασφαλιστικοί σύμβουλοι, πράκτορες, μεσίτες), σύμφωνα με το νόμο, μπορεί να είναι φυσικά ή νομικά πρόσωπα τα οποία διαμεσολαβούν για την σύναψη της ασφαλιστικής σύμβασης μεταξύ των ασφαλιστικών εταιρειών και των ασφαλισμένων έναντι μιας διαπραγματεύσιμης αμοιβής.

Οι ασφαλιστικοί σύμβουλοι και οι πράκτορες διαπραγματεύονται την αμοιβή τους με την ασφαλιστική εταιρεία ενώ οι μεσίτες μπορούν να διαπραγματευτούν την αμοιβή τους είτε με την ασφαλιστική εταιρεία είτε με τον ασφαλιζόμενο. Τέλος στην ασφαλιστική αγορά υπάρχουν και οι αντασφαλιστικές εταιρείες (μεγαλύτερες σε μέγεθος από τις ασφαλιστικές εταιρείες που απευθύνονται στη διεθνή αγορά) οι οποίες κατά κύριο λόγο, μέσω των αντασφαλιστικών συμβάσεων που υπογράφουν με τις ασφαλιστικές εταιρείες, αναλαμβάνουν έναντι ενός αντασφαλίστρου, τους κινδύνους του χαρτοφυλακίου των ασφαλιστικών εταιρειών από ένα οικονομικό όριο και πάνω, π.χ. για τους μεμονωμένους κινδύνους του χαρτοφυλακίου το κατώτατο όριο κυμαίνεται από 300.000€ έως 700.000€ (ανάλογα με τον κλάδο ασφάλισης) ενώ για τους καταστροφικούς κινδύνους του χαρτοφυλακίου (φυσικές καταστροφές, τρομοκρατία) το κατώτατο όριο κυμαίνεται από 2.000.000€ έως 5.000.000€.

Σύμφωνα με τα στοιχεία της Ομοσπονδίας των Ασφαλιστικών και Αντασφαλιστικών εταιρειών της ΕΕ (CEA) για το έτος 2005, στον ασφαλιστικό τομέα της Ευρωπαϊκής Ένωσης υπήρχαν περισσότερες από 5.000 επιχειρήσεις. Τα συνολικά ασφάλιστρα ανήλθαν σε 978δισ € και οι συνολικές επενδύσεις της ασφαλιστικής βιομηχανίας ανήλθαν σε 6,371δισ €. Περίπου το 60% των ασφαλίστρων προήλθαν από τις ασφαλιστικές εταιρείες ζωής και το 40% από ασφαλιστικές εταιρείες κατά ζημιών. Οι ασφαλιστικές εταιρείες απασχόλησαν περισσότερα από 1 εκατομμύριο άτομα και υπολογίζεται ότι άλλο 1 εκατομμύριο άτομα απασχολούνται έμμεσα (π.χ. στον τομέα της διαμεσολάβησης).

Οι ευρωπαϊκές αγορές παρουσιάζουν σχετικά υψηλά επίπεδα συγκέντρωσης. Το μερίδιο αγοράς των κορυφαίων δέκα ασφαλιστών είναι τουλάχιστον 55% σε κάθε χώρα-μέλος της Ε.Ε.. Γενικά, οι μικρότερες αγορές παρουσιάζουν μεγαλύτερη συγκέντρωση. Παρατηρείται πως ο αριθμός των ασφαλιστικών εταιρειών είναι μεγάλος, ενώ ο αριθμός των αντασφαλιστικών εταιρειών είναι σχετικά μικρός (περίπου 250 παγκοσμίως). Από τη φύση τους, οι αντασφαλιστικές εταιρείες (οι ασφαλιστές των ασφαλιστικών εταιρειών) λειτουργούν διεθνώς διότι έτσι μπορούν να διαφοροποιήσουν καλύτερα, κυρίως τους κινδύνους των φυσικών καταστροφών με κριτήριο τη γεωγραφική τους κατανομή. Η Ευρώπη έχει τη μεγαλύτερη αγορά στον κόσμο, με ένα μερίδιο 37% των ασφαλιστρών παγκοσμίως, ακολουθείται στενά από τη Βόρεια Αμερική με 36%, ενώ η Ασία έχει 23%.

3.4.2 Επιχειρησιακό πρότυπο των Ασφαλιστικών Εταιρειών κατά ζημιών

$$\text{Κέρδος} = \text{Δεδουλευμένα ασφάλιστρα} + \text{έσοδα από επενδύσεις} - \text{Ζημιές (πληρωθείσες και εκκρεμείς)} - \text{έξοδα.}$$

Οι ασφαλιστικές εταιρείες επιτυγχάνουν κέρδη με δύο τρόπους:

(1) με την ασφάλιση (Underwriting), δηλαδή, τη διαδικασία μέσω της οποίας οι ασφαλιστικές εταιρείες αφενός επιλέγουν και ταξινομούν τους κινδύνους που προτίθενται να ασφαλίσουν και αφετέρου αποφασίζουν πόσα ασφάλιστρα θα χρεώσουν για την αποδοχή των κινδύνων που αναλαμβάνουν με την ασφαλιστική σύμβαση και

(2) με την επένδυση των ασφαλιστρών που εισπράττουν από τους ασφαλισμένους.

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

πιθανότητες για την ανάλυση των ασφαλισμένων κινδύνων, με στόχο το καθορισμό της συνολικής έκθεσης στους κινδύνους με τη βοήθεια έμπειρων αναλογιστών.

3.4.3 Solvency II: Το νέο κύριο ρυθμιστικό πλαίσιο για τον ασφαλιστικό τομέα της Ε.Ε.

Στις ασφαλιστικές εταιρείες, ο κίνδυνος είναι πιο άμεσα συνδεδεμένος με την ίδια τη φύση της κύριας δραστηριότητας των ασφαλιστικών εταιρειών, από ότι σε οποιονδήποτε άλλο τομέα του οικονομικού συστήματος. Το 2000 και το 2001, τα κράτη-μέλη της Ε.Ε. και οι υπηρεσίες της Επιτροπής, μετά από συζητήσεις συμφώνησαν να εξετάσουν τη δυνατότητα δημιουργίας ενός εναρμονισμένου πλαισίου για την εποπτεία στον τομέα της ασφάλισης στην Ε.Ε.. Το νέο πλαίσιο «Solvency II» όπως ονομάζεται, αντικαθιστά το ισχύον «Solvency I», έχει ως κύριο στόχο του να εισάγει νέες απαιτήσεις για τη διαχείριση των κινδύνων και της φερεγγυότητας των ασφαλιστικών εταιρειών, προκειμένου να διασφαλίσει τη σταθερότητα του οικονομικού συστήματος και την προστασία των ασφαλισμένων με τη δημιουργία ενός Ευρωπαϊκού κανονιστικού πλαισίου μέσα στο οποίο θα πρέπει να λειτουργούν όλες οι ασφαλιστικές εταιρείες.

Οι λόγοι που επέβαλλαν αυτό το πλαίσιο ήταν οι εξής:

(1) Ο κύριος στόχος είναι να αφαιρεθούν τα αδύνατα σημεία του ισχύοντος πλαισίου φερεγγυότητας «Solvency I», που ισχύει από την δεκαετία του 1970 με τις μέχρι σήμερα τροποποιήσεις του. Το «Solvency I» δεν εξυπηρετεί επαρκώς τον υπολογισμό της φερεγγυότητας των ασφαλιστικών εταιρειών της Ευρωπαϊκής ασφαλιστικής αγοράς για τους ακόλουθους λόγους:

α) Δεν υπολογίζει όλους τους πιθανούς κινδύνους (ασφαλιστικούς και μη) στη πρόκληση αφερεγγυότητας. Το αναγκαίο περιθώριο φερεγγυότητας του «Solvency I», ελέγχει την επάρκεια των ιδίων κεφαλαίων σε συνάρτηση μόνο με τα εγγεγραμμένα ασφάλιστρα και τις ζημιές της ίδιας κράτησης που αποτελούν μέρος του συνόλου των κινδύνων που αντιμετωπίζει μια ασφαλιστική εταιρεία.

β) Ο υπολογισμός των κύριων απαιτήσεων της κεφαλαιακής επάρκειας δεν λαμβάνει υπόψη του τις διακυμάνσεις στα αποτελέσματα των μεμονωμένων ασφαλιστικών κλάδων του ασφαλιστικού χαρτοφυλακίου της εταιρείας.

γ) Δεν υπάρχει κανενός είδους πιθανολογικό πρότυπο για τον κίνδυνο αφερεγγυότητας των ασφαλιστικών εταιρειών.

δ) Δεν απεικονίζεται επαρκώς στη κεφαλαιακή επάρκεια η επίδραση των καταστροφικών κινδύνων (φυσικά φαινόμενα) και η δυνατότητα των μεγάλων μεμονωμένων γεγονότων να προκαλέσουν μεγάλες αποζημιώσεις.

ε) Υπάρχουν διαφορές στις μεθόδους αποτίμησης των στοιχείων του Ενεργητικού και του Παθητικού των ασφαλιστικών εταιρειών.

ζ) Υπάρχουν διαφορές στον τρόπο υπολογισμού των τεχνικών προβλέψεων (αποθεμάτων).

(2) Η οικονομική ανάπτυξη του ίδιου του ασφαλιστικού τομέα. Ο ασφαλιστικός τομέας έχει αυξηθεί σημαντικά τις τελευταίες δεκαετίες και κατέχει την δεύτερη θέση στην ευρωπαϊκή βιομηχανία των οικονομικών υπηρεσιών, μετά τον τραπεζικό τομέα. Λόγω αυτής της αύξησης, οποιεσδήποτε αρνητικές διαταραχές στον ασφαλιστικό τομέα θα έχουν ενδεχομένως επιπτώσεις σε ολόκληρο το οικονομικό σύστημα.

(3) Οι επιχειρήσεις και οι αγορές γίνονται όλο και περισσότερο σύνθετες, δημιουργώντας νέους τύπους κινδύνων, όπως ο λειτουργικός κίνδυνος. Οι ασφαλιστικές εταιρείες ενδεχομένως να μην είναι σε θέση να διαχειριστούν αυτούς τους νέους κινδύνους τόσο καλά όπως τους ασφαλιστικούς τεχνικούς κινδύνους οι οποίοι αποτελούν τον πυρήνα της επιχείρησής τους. Για να συντηρηθεί η συστημική σταθερότητα οι κανονισμοί πρέπει να αντιμετωπίζουν μια ευρύτερη σειρά κινδύνων. Ταυτόχρονα, οι τεχνολογικές εξελίξεις δημιουργούν τις προϋποθέσεις για προηγμένες διοικητικές δυνατότητες διαχείρισης του κινδύνου και οι ασφαλιστικές εταιρείες θα πρέπει να μάθουν να χρησιμοποιούν αυτά τα τεχνολογικά εργαλεία προκειμένου να ρυθμίζουν κατάλληλα τόσο τους υπάρχοντες όσο και τους νέους κινδύνους.

(4) Η απειλή του συστημικού κινδύνου έχει γίνει οξύτερη με την αύξηση των οικονομικών συγκροτημάτων επιχειρήσεων, τα οποία συνδυάζουν δραστηριότητες τραπεζικών και ασφαλιστικών εργασιών. Ο Jean Claude-Trichet, Πρόεδρος της ΕΚΤ, είπε το 2005 «Υπάρχουν διάφοροι τρόποι με τους οποίους οι ασφαλιστικές εταιρείες μπορούν ενδεχομένως να προκαλέσουν επιπτώσεις στις τράπεζες και να αναστατώσουν την

οικονομική σταθερότητα. Η μεγαλύτερη ίσως απειλή είναι ο κίνδυνος που δημιουργείται από το γεγονός ότι οι ασφαλιστικές και οι τραπεζικές εργασίες υπόκεινται σε διαφορετικούς κύριους κανονισμούς κεφαλαιακής επάρκειας. Κατά συνέπεια ένας όμιλος bancassurance θα μπορούσε να μεταφέρει τον κίνδυνο από τις τραπεζικές επιχειρήσεις του στις ασφαλιστικές του εταιρείες, που λειτουργούν με μικρότερα κεφάλαια, χωρίς πραγματικά να μειώνεται ο κίνδυνος για τον όμιλο».

3.4.3.1 Τα κύρια χαρακτηριστικά του Solvency II

Το νέο πλαίσιο «Solvency II» ισχύει, με την έκδοση της σχετικής οδηγίας από τον Ιούνιο του 2007, και πρέπει να έχει υιοθετηθεί από όλα τα κράτη-μέλη.

Το νέο πλαίσιο «Solvency II» έχει τα ακόλουθα κύρια χαρακτηριστικά:

- ✓ Ο προσδιορισμός της κεφαλαιακής επάρκειας θα προσεγγίζεται με βάση τον κίνδυνο (RBC).
- ✓ Ενοποίηση του νομοθετικού πλαισίου για τη συνετή λειτουργία των ασφαλιστών εταιρειών.
- ✓ Ένα, σχεδόν μηδενικό, καθεστώς αποτυχίας - εφαρμογή των διεθνών λογιστικών προτύπων για τις ασφαλιστικές εταιρείες.

Το νέο ρυθμιστικό πλαίσιο της Ε.Ε. για τον ασφαλιστικό τομέα ακολουθεί στενά τα βήματα των κύριων κανονισμών της Βασιλείας II, που εφαρμόζεται στον τραπεζικό τομέα. Η προσέγγιση του νέου ρυθμιστικού πλαισίου της Ε.Ε. στηρίζεται σε τρεις πυλώνες (βλ. Διάγραμμα 3 παρακάτω) και έχει κύριο στόχο να ευθυγραμμίσει τις κύριες κεφαλαιακές απαιτήσεις περισσότερο με τους πραγματικούς κινδύνους. Το πλαίσιο παρέχει επίσης τα κίνητρα για τις ασφαλιστικές εταιρείες να παρουσιάσουν ολοκληρωμένα προγράμματα διαχείρισης των κινδύνων τους στους επόπτες και στην αγορά.



Διάγραμμα 3.3

Ο Πυλώνας I εξετάζει το ποσοτικό προσδιορισμό των κύριων απαιτήσεων και ο Πυλώνας II την εποπτική διαδικασία αναθεώρησης. Ο Πυλώνας III αντιμετωπίζει την κοινοποίηση, θέτει τις απαιτήσεις όσον αφορά στη διαφάνεια της αγοράς και ολοκληρώνει το πλαίσιο.

Ο Πυλώνας I περιέχει τέσσερα βασικά στοιχεία:

1) ορίζεται ο τρόπος με τον οποίο θα πρέπει να υπολογίζονται τα τεχνικά αποθέματα. Υιοθετεί την, συμβόλαιο–προς-συμβόλαιο, αξιολόγηση έναντι της συνολικής προσέγγισης του χαρτοφυλακίου και ορίζεται ο υπολογισμός του περιθωρίου κινδύνου ανά κλάδο ασφάλισης.

2) προσδιορίζει το ελάχιστο απαραίτητο κεφάλαιο (MCR)⁶ , που σύμφωνα με τη CEIOPS⁷ ορίζεται ως εξής: «Το (MCR) απεικονίζει ένα επίπεδο κεφαλαίου κάτω από το οποίο οι διαδικασίες μιας ασφαλιστικής εταιρείας παρουσιάζουν έναν μη αποδεκτό κίνδυνο για τους ασφαλισμένους. Εάν τα διαθέσιμα κεφάλαια μιας επιχείρησης είναι μικρότερα από το MCR, οι εποπτικές αρχές θα μπορούν να ανακαλέσουν την άδεια λειτουργίας της ασφαλιστικής εταιρείας».

3) ορίζει το απαραίτητο κεφάλαιο φερεγγυότητας (SCR)⁸ . «Το απαιτούμενο κεφάλαιο φερεγγυότητας SCR αντιστοιχεί σε ένα επίπεδο κεφαλαίου το οποίο επιτρέπει στην ασφαλιστική εταιρεία να απορροφήσει σημαντικές απρόβλεπτες ζημιές και να παρέχει εύλογη κάλυψη στους ασφαλισμένους και τους δικαιούχους». Όταν μία ασφαλιστική εταιρεία δεν διαθέτει το SCR, θα πρέπει να το αποκαταστήσει, σε εύλογο χρόνο, με βάση ένα συγκεκριμένο και εφικτό σχέδιο που θα το υποβάλλει προς έγκριση στην εποπτική αρχή.

Οι ασφαλιστικές εταιρείες θα έχουν την επιλογή να υπολογίζουν το SCR :

- ✓ Είτε με μια σχετικά απλή φόρμουλα, που θα ονομάζεται Standard Approach (Τυποποιημένη μέθοδος - προσέγγιση) και θα αντικατοπτρίζει τους πιθανούς κινδύνους σε όλα τα επίπεδα των εργασιών μιας «τυπικής» ασφαλιστικής εταιρείας.
- ✓ Είτε με την χρήση ειδικού εσωτερικού μοντέλου της κάθε εταιρείας, που θα πρέπει όμως πρώτα να έχει εγκριθεί από την Εποπτική Αρχή.
- ✓ Είτε με συνδυασμό του Standard Approach και ενός εσωτερικού μοντέλου, γεγονός που θα επιτρέπει στην εταιρεία να προσαρμόσει το Standard Approach στα δικά της δεδομένα, αλλά χωρίς να χρειάζεται να αναπτύξει πλήρες εσωτερικό μοντέλο.

Οι Κίνδυνοι που θα λαμβάνονται υπόψη στον υπολογισμό του SCR θα είναι:

- ✓ Ασφαλιστικοί Κίνδυνοι (τιμολόγησης, ανεπάρκειας αποθεμάτων, συσχέτισης, μεγάλων καταστροφών)
- ✓ Κίνδυνοι Αγοράς (επιτόκια, συνάλλαγμα)
- ✓ Πιστωτικοί κίνδυνοι (αντασφαλιστικός, ανείσπρακτων ασφαλιστρών)
- ✓ Κίνδυνοι ρευστότητας
- ✓ Λειτουργικοί κίνδυνοι (διαδικασιών, συστημάτων, ανθρώπινου παράγοντα)

Ο Πυλώνας II αναφέρεται στην εταιρική διακυβέρνηση. Ελέγχονται η διαχείριση του (ALM), οι επενδύσεις, μέσω της διαδικασίας αναθεώρησης των εποπτών (SRP). Το νέο πλαίσιο «Solvency II» εστιάζει στην εταιρική διακυβέρνηση, στις διοικητικές διαδικασίες του κινδύνου και τη λειτουργία του εσωτερικού ελέγχου. Η συμμετοχή του διοικητικού συμβουλίου και της ανώτερης διοίκησης είναι αναγκαίες. Άλλες απαιτήσεις αφορούν στις στρατηγικές κινδύνου, την υποβολή εκθέσεων για τους κινδύνους, την ανεξαρτησία των λειτουργιών, τις πολιτικές διαχείρισης των κινδύνων και τις ακολουθούμενες διαδικασίες. Ένα σημαντικό χαρακτηριστικό γνώρισμα του Πυλώνα II είναι η δύναμη των εποπτών να απαιτήσουν πρόσθετο κεφάλαιο, με συνέπεια τον επαναπροσδιορισμό του SCR, καθώς επίσης να προτείνουν συγκεκριμένα μέτρα για τη μείωση των κινδύνων.

Ο Πυλώνας III ολοκληρώνει το πλαίσιο με ένα σύνολο απαιτήσεων κοινοποίησης. Αντίθετα από τη Βασιλεία II, που απαιτεί μόνο τις κοινοποιήσεις προς την αγορά, το «Solvency II» θεσπίζει τους κανόνες κοινοποίησης προς την εποπτική αρχή και προς το κοινό. (Deloitte, 2014)

Μέρος Β΄

Μέθοδοι στρατηγικής στις περισσότερες ελληνικές ασφαλιστικές εταιρείες

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4: Ελληνική ασφαλιστική αγορά, χρήση της τεχνολογίας και AXA Ασφαλιστική

4.1 Ελληνική ασφαλιστική αγορά και χρήση της τεχνολογίας

Παρά το γεγονός της οικονομικής κρίσης, της πολιτικής αβεβαιότητας, της επιβολής κεφαλαιακών ελέγχων, των επιπλέον φορολογικών επιβαρύνσεων στα ασφαλιστικά προϊόντα η ελληνική ασφαλιστική αγορά σύμφωνα με την Ένωση Ασφαλιστικών Εταιρειών Ελλάδος παρουσιάζει μία οικονομική ανάκαμψη.

Αυτό προκύπτει από τη μείωση των αιτημάτων αποζημιώσεων και την αύξηση κυρίως της παραγωγής του κλάδου Υγείας αλλά και του Αυτοκινήτου. Επίσης, η χρήση της τεχνολογίας – χρήση ψηφιακών πλατφορμών/εφαρμογών, η στροφή προς την ψηφιοποίηση έχουν προσεγγίσει περισσότερο τους πιο νέους υποψήφιους πελάτες. Επίσης, η χρήση ξεκάθαρων ασφαλιστικών όρων, οι παροχές που προσφέρουν οι ασφαλιστικές εταιρείες και η φήμη αυτών δείχνουν να απασχολούν ολοένα και περισσότερο τους εν δυνάμει πελάτες.

Έρευνες δείχνουν πως οι Έλληνες καταναλωτές αντιμετωπίζουν πλέον θετικά την ιδιωτική ασφάλιση και αρχίζουν να αποκτούν ασφαλιστική συνείδηση που μέχρι τώρα δεν είχαν.

Επίσης, οι εξαγορές των ελληνικών ασφαλιστικών εταιρειών από πολυεθνικές εταιρείες έχουν βοηθήσει στην οικονομική ενίσχυση της ελληνικής ασφαλιστικής αγοράς αυξάνοντας το μέγεθός τους και τη δυναμική τους στην αγορά. Πολλές φορές μετά την εξαγορά αλλάζει η κουλτούρα της εταιρείας, υπάρχει ανάπτυξη και καινοτομία καθώς οι πολυεθνικές εταιρείες διαθέτουν συνήθως κατάλληλη τεχνογνωσία για ανάπτυξη νέων βελτιωμένων και καινοτόμων προϊόντων. (Αξαρλόγλου, 2012)

4.2 Η εταιρεία AXA Ασφαλιστική

Ένα χαρακτηριστικό παράδειγμα εξαγοράς ελληνικής ασφαλιστικής εταιρείας από μία πολυεθνική εταιρεία είναι η «AXA Ασφαλιστική» όπου εξαγόρασε την «Alpha Ασφαλιστική» το 2007. Η «Alpha Ασφαλιστική» είχε δημιουργηθεί το 1999 μετά από τη συγχώνευση δύο άλλων ελληνικών ασφαλιστικών εταιρειών: της «Εμπορικής Ασφαλιστικής» και της «Ελληνοβρετανικής Ζωής και Ζημιών». Ο Όμιλος AXA είναι πρώτος παγκοσμίως στον κλάδο κάλυψης των χρηματοοικονομικών κινδύνων και δραστηριοποιείται σε ολόκληρο τον κόσμο.

Στην Ελλάδα η «ΑΧΑ Ασφαλιστική» απασχολεί 265 εργαζομένους και διαθέτει 200 αποκλειστικούς συνεργάτες. Επίσης, έχει υιοθετήσει κάποιες κουλτούρες του Ομίλου όπου έχουν βοηθήσει τόσο την εταιρεία όσο και το ανθρώπινο δυναμικό της ίδιας της εταιρείας. Ένα χαρακτηριστικό της συγκεκριμένης εταιρείας που έχει βοηθήσει στην κερδοφορία είναι η πελατοκεντρικότητα και η εφαρμογή/ χρήση ψηφιακών πλατφορμών/εφαρμογών.

Όσον αφορά στην πελατοκεντρικότητα η εταιρεία δεσμεύεται απέναντι στους πελάτες της και παραμένει δίπλα τους σε κάθε τους βήμα ενημερώνοντάς τους για το στάδιο της αποζημίωσης σε περίπτωση κάποιας ζημιάς αλλά παρέχοντάς τους και προσωπικές συμβουλές σε κάθε στάδιο της ζωής τους π.χ. κάποια check ups σε προνομιακές τιμές σε συγκεκριμένα νοσηλευτήρια, συμβουλές για μέτρα προστασίας των επιχειρήσεων τους. Με αυτό τον τρόπο οι πελάτες γίνονται όλο και πιο απαιτητικοί και αυτό είναι αποτέλεσμα της συνεχούς εξυπηρέτησής τους με τον πιο σωστό και αποτελεσματικό τρόπο. Λόγω της οικονομικής κρίσης οι πελάτες εμπιστεύονται μόνο ασφαλιστικά προϊόντα κάποιας καλής φήμης εταιρείας και αυτό το έχει πετύχει η «ΑΧΑ Ασφαλιστική» η οποία προσφέρει προϊόντα τα οποία προσαρμόζονται στις οικονομικές ανάγκες του εκάστοτε πελάτη.

Όσον αφορά στη χρήση ψηφιακών πλατφορμών/εφαρμογών υπάρχουν στους περισσότερους κλάδους υπολογιστές τιμολόγησης οι οποίοι βρίσκονται στην ηλεκτρονική πλατφόρμα της εταιρείας και είναι διαθέσιμοι προς το κοινό έτσι ώστε να γνωρίσουν τα ασφαλιστικά προϊόντα, τι καλύπτουν και πόσο μπορεί να στοιχίζουν ανάλογα τις ανάγκες του κάθε ανθρώπου.

Τέλος, ο αριθμός των ανταγωνιστών του ασφαλιστικού κλάδου είναι μεγάλος και ο βαθμός διαφοροποίησης των ασφαλιστικών προϊόντων είναι σχετικά χαμηλός καθώς το λανσάρισμα ενός νέου ασφαλιστικού προϊόντος μιας εταιρείας ακολουθείται από το λανσάρισμα παρεμφερών ασφαλιστικών προϊόντων και από τις υπόλοιπες εταιρείες του κλάδου.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5: Μεθοδολογία για τη διεξαγωγή της έρευνας των αποτελεσμάτων και ανάλυση αυτών

Η μέθοδος που χρησιμοποιήθηκε για εξαγωγή των αποτελεσμάτων ήταν η ποσοτική μέσω κλειστού τύπου ερωτηματολόγιο (ερωτήσεις πολλαπλής επιλογής, διχοτομημένες ερωτήσεις –Ναι/Όχι, ερωτήσεις ιεράρχησης), τα αποτελέσματα του οποίου αναλύθηκαν.

Συγκεκριμένα, στόχος της έρευνας ήταν να δούμε:

- Τα είδη των ασφαλιστηρίων συμβολαίων που έχουν οι καταναλωτές υπό την κατοχή τους.
- Τον τρόπο με τον οποίο επιλέγουν να ασφαλιστούν.
- Αν η οικονομική κρίση και τα προβλήματα της Κοινωνικής Ασφάλισης βοηθούν για τη σύναψη ασφαλιστικής σύμβασης Ζωής, Σύνταξης ή Υγείας και αν το ενδιαφέρον των καταναλωτών έχει αυξηθεί, μειωθεί ή έχει παραμείνει στάσιμο.
- Ποιοι είναι οι παράγοντες που ωθούν τους καταναλωτές να αποκτήσουν ασφαλιστήριο συμβόλαιο.
- Πως μπορεί μία ασφαλιστική εταιρεία να κερδίσει την εμπιστοσύνη των πελατών της.

Για το ερωτηματολόγιο χρησιμοποιήθηκε η online πλατφόρμα που παρέχει το www.surveymonkey.com η οποία βοήθησε στη γρήγορη συλλογή των αποτελεσμάτων, στην εύκολη πρόσβαση των ερωτηθέντων από οποιαδήποτε συσκευή (κινητό τηλέφωνο, laptop, pc, tablet) με δυνατότητα διακοπής και συνέχισης της συμπλήρωσης του ερωτηματολογίου σε δεύτερο χρόνο.

Το διάστημα που το ερωτηματολόγιο παρέμεινε ανοιχτό ήταν περίπου δύο εβδομάδες και η συμμετοχή έφτασε τους 250 συμμετέχοντες οι οποίοι συμπλήρωσαν το ερωτηματολόγιο.

Από την ανάλυση του παραπάνω δείγματος εμφανίζεται πως μεγαλύτερη ασφαλιστική συνείδηση έχουν οι παραγωγικές ηλικίες από 25- 64. Αυτό θεωρείται φυσιολογικό καθώς σε αυτές τις ηλικίες οι περισσότεροι είναι επαγγελματικά καταρτισμένοι και συνειδητοποιημένοι για το ποιες είναι οι ανάγκες τους.

Επίσης, όσον αφορά στην κατοχή ασφαλιστηρίων συμβολαίων οι περισσότεροι διαθέτουν ασφαλιστήριο αυτοκινήτου λόγω κυρίως της υποχρεωτικότητας από τον νόμο. Παρατηρείται

όμως αύξηση και στην κατοχή των ασφαλιστηρίων συμβολαίων υγείας λόγω της ασταθούς κατάστασης της Κοινωνικής Ασφάλισης.

Ως προς την ενημέρωση των ασφαλιστικών προϊόντων οι καταναλωτές προτιμούν κυρίως τη συμβολή των ασφαλιστικών συνεργατών αλλά και τη χρήση του Internet για πιο γρήγορη και συγκρίσιμη ενημέρωση μεταξύ των ασφαλιστικών εταιρειών. Πολύ μικρή προτίμηση δείχνουν οι καταναλωτές ως προς την Τράπεζα ως μέσο πληροφόρησης για ασφαλιστικά προϊόντα καθώς την έχουν συνδεδεμένη με χρηματοοικονομικά προϊόντα.

Τέλος, με βάση την ανάλυση των αποτελεσμάτων της έρευνας οι καταναλωτές δηλώνουν πως για να επιλέξουν να συνάψουν ασφαλιστήριο συμβόλαιο με μία ασφαλιστική εταιρεία κυρίαρχο ρόλο παίζει η φήμη της εταιρείας, στη συνέχεια η τιμή του ασφαλιστικού προϊόντος και τέλος οι παροχές που δίνονται μέσω του εκάστοτε ασφαλιστικού προγράμματος.

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Με την ανάλυση των στρατηγικών μεθόδων που πραγματοποιήθηκε στα προηγούμενα κεφάλαια προκύπτουν τα παρακάτω συμπεράσματα:

- Η συνεχής ενημέρωση των καταναλωτών από το Internet οδηγεί τις ασφαλιστικές εταιρείες να εξελίσσουν τα ασφαλιστικά προϊόντα τους τα οποία θα πρέπει να καλύπτουν τις ανάγκες των πελατών τους και θα πρέπει να αναπτύσσουν ένα κλίμα εμπιστοσύνης έτσι ώστε να «τραβήξουν» τους εν δυνάμει πελάτες για να προχωρήσουν σε σύναψη ασφαλιστηρίου συμβολαίου.
- Επίσης, παρατηρείται πως η οικονομική κρίση και τα προβλήματα της Κοινωνικής Ασφάλισης στρέφουν τους καταναλωτές προς την Ιδιωτική Ασφάλιση. Αυτά τα σημεία θα πρέπει να βοηθήσουν τις ασφαλιστικές εταιρείες να αυξήσουν τον ανταγωνισμό τους προβάλλοντας τα πλεονεκτήματα των εκάστοτε ασφαλιστικών προϊόντων έναντι των υπηρεσιών της Κοινωνικής Ασφάλισης.
- Επιπλέον, ένα άλλο σημείο που πρέπει να στοχεύσουν οι ασφαλιστικές εταιρείες είναι η πελατοκεντρικότητα. Οι έρευνες δείχνουν πως οι πελάτες επιθυμούν μία ποιοτική εξυπηρέτηση η οποία θα ξεκινάει από την προσέγγιση των εν δυνάμει πελατών, τη σύναψη της ασφάλισης μέχρι και την αποζημίωσή τους. Θα πρέπει με λίγα λόγια να δημιουργήσει μία αξέχαστη εμπειρία προς τον πελάτη.
- Οι περισσότερες εταιρείες προσπαθούν να αυξήσουν το ανταγωνιστικό τους πλεονέκτημα μειώνοντας το κόστος των ασφαλιστικών προϊόντων και δημιουργώντας καινοτόμα προϊόντα για να ικανοποιήσουν τους καταναλωτές τους και να προσελκύσουν νέους πελάτες.

Τέλος, οι περισσότερες ασφαλιστικές εταιρείες και κυρίως η «ΑΧΑ Ασφαλιστική» χρειάζεται να σχεδιάζουν και να ακολουθούν στρατηγικές οι οποίες βοηθούν στις καταστάσεις ανταγωνισμού που υπάρχουν μέσα στον ασφαλιστικό κλάδο.

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ

Ερωτηματολόγιο έρευνας

Εισαγωγή

Η παρούσα έρευνα έχει ως στόχο την καταγραφή και αξιολόγηση των επιπτώσεων της οικονομικής ύφεσης που βιώνει η χώρα μας τόσο στη συμπεριφορά των καταναλωτών όσο και στις στρατηγικές των ασφαλιστικών εταιρειών.

Ο τίτλος της μελέτης η οποία εκπονείται στο πλαίσιο διπλωματικής για λογαριασμό του Πανεπιστημίου Πειραιώς είναι: «Μέθοδοι στρατηγικής ανάπτυξης στον ασφαλιστικό κλάδο».

Γι' αυτό το λόγο αυτό σας παρακαλώ να αφιερώσετε 10 λεπτά από το χρόνο σας προκειμένου να απαντήσετε στο ερωτηματολόγιο.

Οι απαντήσεις σας θα παραμείνουν εμπιστευτικές και θα χρησιμοποιηθούν αποκλειστικά για τους σκοπούς της παρούσας μελέτης.

Το ερωτηματολόγιο είναι ανώνυμο και σας παρακαλώ να απαντήσετε σε όλες τις ερωτήσεις με τον τρόπο που ορίζεται κάθε φορά.

Ευχαριστώ εκ των προτέρων για τον χρόνο σας.

Με εκτίμηση,
Ράπη Νεφέλη

1. Παρακαλώ επιλέξτε το φύλο σας:

- Άνδρας
- Γυναίκα

2. Παρακαλώ επιλέξτε την ηλικία σας:

- 18-24
- 25-34
- 35-44
- 45-54
- 55-64
- 65 και άνω

3. Έχετε ασφαλιστήριο συμβόλαιο;

- Ναι
- Όχι

4. Εάν έχετε ασφαλιστήριο συμβόλαιο στην κατοχή σας επιλέξτε ποια από τα παρακάτω διαθέτετε:

- Υγείας
- Ζωής ή Σύνταξης
- Επένδυσης
- Κατοικίας
- Αυτοκινήτου
- Άλλο ασφαλιστήριο
- Δεν έχω ασφαλιστήριο

5. Ποιος είναι ο τρόπος που επιλέγετε για να ασφαλιστείτε;

- Μέσω internet
 - Μέσω ασφαλιστικού συμβούλου
 - Μέσω τράπεζας
- Άλλο (διευκρινίστε)

6. Η οικονομική κρίση και τα ανυπέρβλητα προβλήματα της Κοινωνικής Ασφάλισης αποτελούν κίνητρα για σύναψη ασφαλιστηρίου Ζωής, Σύνταξης ή Υγείας;

- Ναι
- Όχι

7. Με δεδομένη την οικονομική ύφεση των τελευταίων ετών και τα προβλήματα της Κοινωνικής ασφάλισης, το ενδιαφέρον σας για ασφάλιση Σύνταξης ή/και Υγείας έχει:

- Αυξηθεί
- Μειωθεί
- Παραμένει σταθερό

8. Ποιο από τα παρακάτω θεωρείτε πιο σημαντικό για τη σύναψη ασφαλιστηρίου συμβολαίου; Ιεραρχήστε σε σειρά σημαντικότητας (1=το λιγότερο σημαντικό έως 3=το πιο σημαντικό):

Φήμη της ασφαλιστικής εταιρείας

Τιμή του ασφαλιστικού προϊόντος

Παροχές που δίνονται

9. Επιλέξτε έναν από τους παρακάτω τρόπους όπου μια ασφαλιστική εταιρεία εν μέσω οικονομικής κρίσης μπορεί να κερδίσει την εμπιστοσύνη σας:

- Καλύτερη εξυπηρέτηση
- Μείωση των ασφαλίσεων των ασφαλιστικών προϊόντων
- Καλύτερη προώθηση των ασφαλιστικών προϊόντων
- Περισσότερα μέσα επικοινωνίας (πλατφόρμες, τράπεζα κ.λπ.)

10. Υπάρχει κάτι άλλο που θα θέλατε να μοιραστείτε σχετικά με τη συγκεκριμένη έρευνα;

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Ελληνική

- Αξαρλόγλου Κ. (2012), *Στρατηγικές Ανάπτυξης σε Περίοδο Οικονομικής Κρίσης*», ALBA Graduate Business School, Official Blog
- Ασφαλιστική Αγορά (2009), *Πως επιλέγουν οι καταναλωτές την ασφαλιστική τους εταιρία*
- Βασιλείου Δ. – Ηρειώτης Ν. (2008), *Χρηματοοικονομική Διοίκηση – Θεωρία & Πράξη*, Εκδοτικός Οίκος: Rosili.
- Γεωργόπουλος Ν. (2006), *Στρατηγικό Μάνατζμεντ*, εκδόσεις Γ. Μπένου, Αθήνα
- Deloitte (2014), *Solvency II: Οι κατευθύνσεις των ασφαλιστικών εταιριών*
- Ε.Α.Ε.Ε. (2011), *Οικονομική κρίση και ύφεση: οι επιπτώσεις στις Ασφαλιστικές Επιχειρήσεις*, Οικονομικές Μελέτες
- Ένωση Ασφαλιστικών Εταιριών Ελλάδος (2015), *Η Ιδιωτική Ασφάλιση στην Ελλάδα*
- Η Ημερησία (2013), *Η κρίση άλλαξε τις καταναλωτικές συνήθειες των Ελλήνων*
- Insuranceworld.gr (2015), *Χρονιά μειωμένων ζημιών και αύξηση περιθωρίων κερδοφορίας για τις ασφαλιστικές το 2015*
- Νύκταρη Ε. (2016), *Στρατηγικό Μάνατζμεντ: Περίπτωση ελληνικής εταιρείας τροφίμων pp.46-47.*
- Οικονομικό Επιμελητήριο Ελλάδας, Οικονομικό Πανεπιστήμιο Αθηνών, Τμήμα Στατιστικής (2009 – 2013), *Έρευνα Εμπιστοσύνης του Καταναλωτή*
- Παπαδάκης Β. (2002), *Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής Εμπειρία*, εκδόσεις Μπένου
- Παπαδάκης Β. (2014), *Στρατηγική των Επιχειρήσεων*, Οικονομικό Πανεπιστήμιο Αθηνών, p.11.
- Σδούκου Π. (2014), *Στρατηγική ανάλυση του εσωτερικού περιβάλλοντος των επιχειρήσεων – Περίπτωση ελληνικών επιχειρήσεων* p.9.

Ξένη

Ernst & Young Global Insurance Digital Survey, (2013). *Insurance in a digital world – The time is now*

Harvard Business Review, (2008). *The Five Competitive Forces That Shape Strategy*. [online] Available at: <https://hbr.org/2008/01/the-five-competitive-forces-that-shape-strategy> [Accessed 27 Mar. 2015].

The Economist, Intelligence Unit, (2015). *Digital adoption in the insurance sector: from ambition to reality*

Διαδικτυακοί Τόποι

ΑΧΑ Ασφαλιστική. [online] Available at: <http://axa.gr>

Επιχείρηση και περιβάλλον. (2016). [online] Available at: <http://epiheirimatikotita.gr> [Accessed 11 Sep. 2016].