



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ
ΤΜΗΜΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ & ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ
ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ
ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΓΙΑ ΣΤΕΛΕΧΗ

ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

«Η Σημαντικότητα του Στρατηγικού Μάνατζμεντ: Μελέτη περίπτωσης»

Μεταπτυχιακή Φοιτήτρια: Αντωνοπούλου Μαρία-Άννα

Επιβλέπων

Καθηγητής Νικόλαος Γεωργόπουλος

Πειραιάς, Μάρτιος 2020



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ
ΤΜΗΜΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ
ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ
ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΓΙΑ ΣΤΕΛΕΧΗ (E-MBA)

ΒΕΒΑΙΩΣΗ ΕΚΠΟΝΗΣΗΣ ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

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

«Η Σημαντικότητα του Στρατηγικού Μάνατζμεντ: Μελέτη περίπτωσης»
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: Μαριάννα Αντωνοπούλου

Ημερομηνία: 19/3/2020

ΑΦΙΕΡΩΣΗ

**Στο σύζυγο μου ,Παναγιώτη
και στα παιδιά μου, Ορφέα και Άγγελο**

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Αρχικά θα ήθελα να ευχαριστήσω τον Καθηγητή του Πανεπιστημίου Πειραιώς και επιβλέποντα της διπλωματικής μου εργασίας, κ. Νικόλαο Γεωργόπουλο, για την άριστη συνεργασία που είχαμε στα πλαίσια αυτής της εργασίας.

Θα ήθελα ακόμα να ευχαριστήσω την οικογένεια μου για τη στήριξη και την κατανόηση τους σε όλη τη διάρκεια των μεταπτυχιακών μου σπουδών.

Τέλος, θα ήθελα να ευχαριστήσω την Εταιρία στην οποία εργάζομαι AXA Ασφαλιστική που στήριξε την επιθυμία μου να φοιτήσω στο συγκεκριμένο πρόγραμμα μεταπτυχιακών σπουδών.

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1	7
ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....	7
1.1.Εισαγωγή.....	7
1.2.Σκοπός της μελέτης	9
1.3.Ερευνητικά ερωτήματα.....	9
1.4 Δομή.....	10
Βιβλιογραφία 1 ^{ου} Κεφαλαίου	12
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2	13
ΒΑΣΙΚΕΣ ΕΝΝΟΙΕΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΥ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ.....	13
2.1. Ορισμός στρατηγικού μάνατζμεντ	13
2.2 Πώς εφαρμόζεται η στρατηγική.....	19
2.2.1 Στρατηγική ανάλυση.....	20
2.2.2 Σύνταξη στρατηγικής.....	22
2.2.3 Εφαρμογή στρατηγικής.....	27
2.2.4 Αξιολόγηση και έλεγχος.....	28
2.3. Τα οφέλη του στρατηγικού μάνατζμεντ.....	29
2.4. Οι προκλήσεις του στρατηγικού μάνατζμεντ.....	32
Βιβλιογραφία 2ου Κεφαλαίου	35
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3	38
ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ	38
3.1.Μεθοδολογία έρευνας.....	38
3.2 Μελέτη περίπτωσης ΑΧΑ Ασφαλιστική	38
3.4 Συλλογή δεδομένων.....	40
Βιβλιογραφία 3 ^{ου} κεφαλαίου	41
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4	42
ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ.....	42
4.1 Το πλαίσιο λειτουργίας των ασφαλιστικών εταιριών	42

4.1.1. Ασφαλιστική αγορά.....	42
4.2.Ανάλυση περιβάλλοντος	43
4.2.1 Αποστολή.....	44
4.2.2 Όραμα.....	45
4.2.3 Αξίες.....	46
4.2.4 Στόχος- σκοπός.....	47
4.3. ΑΧΑ Ασφαλιστική οικονομικά στοιχεία	47
4.4. Ανάλυση στρατηγικής	49
4.3.1 SWOT	56
4.3.2. Δημιουργία Βιώσιμης αξίας.....	59
4.4 Εφαρμογή στρατηγικής	59
4.4.1.Στρατηγική ανάπτυξης.....	64
4.4.2. Λειτουργική στρατηγική	64
4.5. Ανταγωνιστικό πλεονέκτημα	65
4.6. Καινοτομίες.....	67
4.7. Εταιρική Κοινωνική Υπευθυνότητα.....	69
4.7. Αξιολόγηση και έλεγχος	73
Βιβλιογραφία 4 ^{ου} κεφαλαίου.....	76
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5	77
ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ ΚΑΙ ΣΥΖΗΤΗΣΗ	77
5.1 Συμπεράσματα	77
5.2. Προτάσεις για περαιτέρω έρευνα	78
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....	80

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

1.1.Εισαγωγή

Ο κόσμος σήμερα έχει αυξανόμενη ανάγκη για την ενίσχυση των επιχειρήσεων λόγω της ασυνέπειας του επιχειρηματικού κόσμου. Ο κόσμος έχει γίνει ένα παγκόσμιο χωριό που δίνει ευκαιρίες στις επιχειρήσεις να αναπτυχθούν και να αποκτήσουν νέες αγορές σε όλο τον κόσμο. Παρόλα αυτά, η ανάπτυξη μιας επιχείρησης, είτε σε τοπικό είτε σε διεθνές επίπεδο, έχει πολλές προκλήσεις. Σημειώνεται ότι οι επιχειρήσεις αναζητούν πάντα διαφορετικούς τρόπους για να εξασφαλίσουν την ανάπτυξη ευκαιριών και στρατηγικών.

Το στρατηγικό μάνατζμεντ είναι μια νέα έννοια που αναπτύχθηκε πριν από 30 χρόνια. Βασίζεται στην ανάπτυξη νέων τρόπων σκέψης που απαιτούνται από τα θέματα που αντιμετωπίζει ο τομέας της επιχειρηματικής πολιτικής. Η συγκέντρωση των πόρων στον οργανισμό κατά τη διάρκεια της παραγωγικής διαδικασίας για την απόκτηση του τελικού προϊόντος είναι επίσης πολύ σημαντική. Επομένως, ο προγραμματισμός των πόρων είναι απαραίτητο εργαλείο που απαιτείται σε κάθε οργανισμό για την εξασφάλιση της ανάπτυξης. Για να διασφαλιστεί η σωστή διαχείριση των πόρων σε έναν οργανισμό, πρέπει να εφαρμόσουν καλές στρατηγικές σε όλα τα στάδια της παραγωγής.

Νέοι επιχειρηματίες εμφανίζονται κάθε μέρα σε όλο τον κόσμο. Μια ισχυρή επανεξέταση όσον αφορά τον αντίκτυπο του στρατηγικού μάνατζμεντ και του προγραμματισμού των επιχειρηματικών πόρων έχει ισχυρό αντίκτυπο στη βελτίωση της ανάπτυξης των επιχειρήσεων σε όλο τον κόσμο. Οι οργανισμοί έχουν διαφορετικές προκλήσεις που αντιμετωπίζουν σε διαφορετικές κοινωνίες όταν διεισδύουν σε μια αγορά, η οποία συνεπώς απαιτεί την ανάγκη τεχνικών στρατηγικού μάνατζμεντ.

Το επιχειρηματικό περιβάλλον αλλάζει δραστικά. Η θεμελιώδης περιβαλλοντική κατάσταση που περιβάλλει μια επιχείρηση συνεχίζει να αλλάζει ταχύτατα. Σήμερα, οι διευθυντές συνεχίζουν να αντιμετωπίζουν νέες απαιτήσεις της διοίκησης, καθώς οι ευθύνες και τα καθήκοντά τους γίνονται πιο περίπλοκα. Προκειμένου να διασφαλιστεί η βιώσιμη ανάπτυξη των οργανισμών τους, η διοίκηση πρέπει να εργάζεται σταθερά για την προσαρμογή των στρατηγικών της στο μεταβαλλόμενο περιβάλλον του επιχειρηματικού κόσμου και για να εξασφαλίσει ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στην αγορά.

Το στρατηγικό μάνατζμεντ ορίζεται ως *«η εκούσια επιλογή ενός διαφορετικού συνόλου δραστηριοτήτων για την παράδοση ενός μοναδικού μίγματος αξίας»* και μέσω αυτής να κερδηθεί ανταγωνιστικό πλεονέκτημα (Porter, 1996: 64). Ωστόσο, η εκούσια επιλογή των δραστηριοτήτων βασίζεται σε διάφορους παράγοντες εσωτερικού και εξωτερικού επηρεασμού. Ως εκ τούτου, η διαμόρφωση της στρατηγικής θεωρείται όλο και περισσότερο ως μια *«εξαρτώμενη από το περιβάλλον, κατευθυνόμενη κοινωνικά δραστηριότητα προς την επίτευξη των στρατηγικών στόχων και κατασκευασμένη μέσω ενεργειών και αλληλεπίδρασης των δράσεων πολλών φορέων ή ομάδων που υφίστανται εντός ενός οργανισμού»* (Hendry et. al., 2010: 36).

Το αποτέλεσμα του στρατηγικού μάνατζμεντ και η επιτυχία της εξαρτάται από το περιβάλλον και, ειδικότερα, από το βιομηχανικό πλαίσιο μιας εταιρείας. Ξεκινώντας από τους Ansoff (1965) και Porter (1983), το βιομηχανικό πλαίσιο ήταν το πρώτο και θεωρείται ως πηγή ευκαιριών και απειλών που πρέπει να αντιμετωπιστούν με το στρατηγικό μάνατζμεντ. Άλλοι ερευνητές αργότερα ενσωμάτωσαν το περιβάλλον ως μια δύναμη που ενεργά διαμορφώνεται από τις οργανωτικές ενέργειες (Burgelman, 2002).

1.2.Σκοπός της μελέτης

Σκοπός της παρούσας μελέτης είναι να εξετάσει τη σημασία του στρατηγικού μάνατζμεντ μέσα από τη μελέτη περίπτωσης της εταιρίας ΑΧΑ Ασφαλιστικής στην Ελλάδα.

1.3.Ερευνητικά ερωτήματα

Το κύριο μέλημα αυτής της έρευνας είναι να ανακαλύψει τη σημασία του στρατηγικού μάνατζμεντ στη σημερινή κοινωνία. Τα ερευνητικά ερωτήματα είναι τα εξής:

1. Τι είναι το στρατηγικό μάνατζμεντ;
2. Πώς διαμορφώνεται το στρατηγικό μάνατζμεντ;
3. Ποιο είναι το όφελος του στρατηγικού μάνατζμεντ;
4. Υπάρχει κάποια πρόκληση του στρατηγικού μάνατζμεντ;

Το πρώτο ερώτημα είναι να δοθεί στον αναγνώστη σαφής ορισμός του στρατηγικού μάνατζμεντ. Όταν μια εταιρεία αρχίζει να δίνει προσοχή στο θέμα αυτό, ο διευθυντής πρέπει να είναι ιδιαίτερα εξοικειωμένος. Ο προσδιορισμός του ορισμού είναι το κύριο βήμα. Το δεύτερο ερώτημα θα προσδιορίσει βασικές και σημαντικές γνώσεις του στρατηγικού μάνατζμεντ. Η εξέταση σχετικά με τη στρατηγική ανάλυση, τη διαμόρφωση της στρατηγικής, την υλοποίηση της στρατηγικής και την αξιολόγηση της στρατηγικής πρέπει να ληφθεί υπόψη. Το τρίτο ερώτημα επικεντρώνεται στα ρεαλιστικά οφέλη του τι μπορεί να προσφέρει το στρατηγικό μάνατζμεντ σε μια επιχείρηση. Αυτό είναι το πιο πρακτικό θέμα που ενδιαφέρει όλους. Εκτός αυτού, πρέπει να είναι και η πρόκληση του στρατηγικού μάνατζμεντ, ώστε να μπορεί να λειτουργεί καλά στην ανταγωνιστική αγορά.

Επιλέχθηκε για την παρούσα μελέτη η παγκοσμίως γνωστή ασφαλιστική εταιρεία «ΑΧΑ Ασφαλιστική» ως επιχείρηση. Προκειμένου να επιτευχθεί ο στόχος της σημασίας του στρατηγικού μάνατζμεντ, απαιτείται να γίνει μια εις βάθος στρατηγική ανάλυση της ΑΧΑ ασφαλιστικής. Ο λόγος για την επιλογή της ΑΧΑ ασφαλιστικής είναι αφ' ενός μεν διότι η ερευνήτρια εργάζεται στη συγκεκριμένη επιχείρηση, αφ' ετέρου δε γιατί η συγκεκριμένη επιχείρηση έχει μια επιτυχημένη στρατηγική και ισχυρή φήμη παγκοσμίως.

Μέσα από την ανάλυση της τρέχουσας στρατηγικής της εταιρείας, θα γίνει προσπάθεια να υπάρξει μια βαθιά κατανόηση της στρατηγικής διοίκησης, ώστε να μπορέσει να βοηθηθεί να βελτιώσει τις επιδόσεις της συνεχώς.

Ωστόσο, ο περιορισμός υπάρχει απολύτως. Η έρευνα επικεντρώνεται σε μια στρατηγική ανάλυση της ΑΧΑ ασφαλιστικής. Συνεπώς, το αποτέλεσμα δεν μπορεί να εφαρμοστεί σε όλα τα είδη οργανισμών. Απλώς προσφέρει μια θεωρητική γνώση για κάθε εταιρεία που θέλει να εφαρμόσει αποτελεσματικά το στρατηγικό μάνατζμεντ. Ο οργανισμός πρέπει να εφαρμόσει το στρατηγικό μάνατζμεντ ανάλογα με την κατάσταση. Παρά τον περιορισμό, αυτή η έρευνα αποτελεί ακόμα ένα καλό παράδειγμα προς μελέτη.

1.4 Δομή

Στο πρώτο κεφάλαιο της μελέτης γίνεται μια εισαγωγή στο θέμα, προσδιορίζεται ο σκοπός της μελέτης και τα ερευνητικά ερωτήματα.

Στο δεύτερο κεφάλαιο ορίζονται οι βασικές έννοιες του στρατηγικού μάνατζμεντ, ο ορισμός του, η εφαρμογή της στρατηγικής, τα οφέλη του και οι προκλήσεις του.

Στο τρίτο κεφάλαιο προσδιορίζεται η μεθοδολογία της έρευνας και στο τέταρτο κεφάλαιο παρουσιάζονται τα αποτελέσματα της μελέτης περίπτωσης της εφαρμογής του στρατηγικού μάρκετινγκ της AXA Ασφαλιστικής.

Τέλος, στο πέμπτο κεφάλαιο εξάγονται τα βασικά συμπεράσματα της έρευνας και γίνονται προτάσεις για περαιτέρω έρευνα.

Βιβλιογραφία 1^{ου} Κεφαλαίου

1. Ansoff, H.I. (1965) *Corporate Strategy: An Analytical Approach to Business Policy for Growth and Expansion*, New York: McGraw-Hill
2. Burgelman, RA (1983) 'A process model of internal corporate venturing in the diversified major Firm', *Administrative Science Quarterly*, 28, 223–244
3. Hendry KP, Kiel GC, and Nicholson G. (2010) 'How boards strategise: A strategy as practice view'. *Long Range Planning* 43(1), 33-56
4. Porter, M. (1983) The technological dimension of competitive strategy in RS Rosenbloom (ed.), *Research on Technological Innovation, Management and Policy*, JAI Press, Greenwich, CT, 1,1–33.
5. Porter, M (1996) 'What is Strategy?' *Harvard Business Review*, 74(6), 61–78.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

ΒΑΣΙΚΕΣ ΕΝΝΟΙΕΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΥ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ

2.1. Ορισμός στρατηγικού μάνατζμεντ

Στρατηγικές σκέψεις υπήρξαν σε όλη την ιστορία, όταν οι αρχαιότεροι ιστορικοί συνδύαζαν τις στρατηγικές της ζωής και του θανάτου και τις μεταμόρφωναν στη σοφία και την καθοδήγηση για την ανθρώπινη ευημερία. Αργότερα, και καθώς οι κοινωνίες μεγάλωναν και άρχισαν να δημιουργούνται συγκρούσεις, η στρατηγική χρησιμοποιήθηκε κυρίως με στρατιωτικό τρόπο. Αυτό υποδείχθηκε στις σκέψεις του Λένιν, του Ναπολέοντα και άλλων.

Μια προσπάθεια να υπάρξει μια σχέση μεταξύ της σύγχρονης χρήσης του όρου «στρατηγική» στο οργανωσιακό πλαίσιο και άλλες ιστορικές χρήσεις του όρου έχουν γίνει από τον Bracker (1980). Η λέξη «στρατηγική» προέρχεται από το ελληνικό ρήμα «στρατηγώ» που σημαίνει να «σχεδιάσω την καταστροφή ενός εχθρού μέσω της αποτελεσματικής χρήσης των πόρων».

Στην πρόσφατη ιστορία, η στρατηγική έχει χρησιμοποιηθεί ευρέως σε πολλούς τομείς, ιδιαίτερα στη διοίκηση των επιχειρήσεων. Έχει προταθεί ότι πιθανότατα ο William Newman του Columbia University Business School χρησιμοποίησε για πρώτη φορά τη λέξη στρατηγική στη βιβλιογραφία της διοίκησης το 1951 (Mintzberg, 1990). Η έννοια, όπως εφαρμόζεται στις επιχειρήσεις, αυξάνεται λόγω των συνεισφορών ενός αριθμού πρώιμων διευθυντικών στελεχών επιχειρήσεων του εικοστού αιώνα, συμπεριλαμβανομένου του Igor Ansoff (1965), του Alfred Chandler (1962), του Peter Drucker (1954), του William Newman (1951) και του Alfred Sloan (1963). Από τότε η έννοια έχει εξελιχθεί σε ένα πλούσιο και ισχυρό

πνευματικό πεδίο κατά την κατάρτιση από μια σειρά άλλων πιο ώριμων κλάδων, όπως η κοινωνιολογία, η ψυχολογία και η οικονομία.

Η πρόοδος είναι εμφανής σε πολλά μέτωπα, όπως η προώθηση της εννοιολογικής και εμπειρικής κατανόησης της έννοιας και της πρακτικής της στρατηγικής, εξετάζοντας τη στρατηγική από πολλαπλές προοπτικές ή σχολές σκέψης και τη χρήση καινοτόμων και ποικίλων μεθοδολογικών προσεγγίσεων στην έρευνα της στρατηγικής. Καθώς ορισμένοι μελετητές την έχουν εκτιμήσει ως μια υγιή εξέλιξη (Mintzberg and Lampel, 1999), άλλοι ισχυρίστηκαν ότι η ποικιλομορφία και ο κατακερματισμός της στρατηγικής ως πεδίο σπουδών έχει πλέον καταστεί εμπόδιο στην πρόοδό της (McKiernan and Carter, 2004). Υπό το φως αυτών των παρατηρήσεων, ορισμένοι συγγραφείς τόνισαν την ανάγκη επανεξέτασης της έννοιας της στρατηγικής (Mintzberg and Lampel, 1999). Οι υπόλοιποι προχώρησαν ακόμη περισσότερο και πρότειναν ότι οι επιχειρήσεις δεν πρέπει πλέον να ασκούν στρατηγική (Pfeffer and Sutton, 2006).

Δεδομένης της περίπλοκης φύσης της έννοιας και των δυναμικών οργανωσιακών συνθηκών στις οποίες εφαρμόζεται, διαπιστώθηκε από την ανασκόπηση της σχετικής βιβλιογραφίας ότι δεν υπάρχει ένας ενιαίος γενικά συμφωνημένος ορισμός του όρου «στρατηγική» που να συμπεριλαμβάνει όλες τις απόψεις και ταιριάζει σε όλες τις καταστάσεις (Brews and Purohit, 2007). Παρόλα αυτά, φαίνεται ότι υπάρχει ένα βασικό σύνολο χαρακτηριστικών που αντηχεί κάθε φορά που η έννοια ερμηνεύεται από τους μελετητές και τους επαγγελματίες. Όπως μακροπρόθεσμοι σκοποί (objectives), κατεύθυνση και καθοδήγηση, κατανομή και χρήση πόρων, συντονισμός και έλεγχος έχουν καθοριστεί ως τα βασικά στοιχεία που χαρακτηρίζουν την έννοια της στρατηγικής. Ως εκ τούτου, ο στόχος της συγκεκριμένης ενότητας καταλήγει με ένα συναρμολογημένο ορισμό για τον όρο «στρατηγική», δεδομένου ότι γίνεται αντιληπτό ότι επιλέγοντας έναν ορισμό, ορισμένα στοιχεία θα μπορούσαν να χαθούν ή να υπογραμμιστούν

υπερβολικά, από το να παρουσιαστούν κάποιοι από τους καλά διαρθρωμένους ορισμούς για τον όρο.

Αντλώντας από την κλασική σχολή σκέψης που βασίστηκε στο μακροπρόθεσμο λογικό σχεδιασμό για να επιτύχει στόχους με τη βοήθεια μέσων, όπως η αποτελεσματική κατανομή πόρων, ο Chandler (1962) ορίζει τη στρατηγική ως *«τον καθορισμό των βασικών μακροπρόθεσμων σκοπών και στόχων μιας επιχείρησης και την υιοθέτηση των τρόπων δράσης και της κατανομής των πόρων που είναι απαραίτητοι»*.

Η στρατηγική, σύμφωνα με τον Brian (1968), είναι το πρότυπο ή το σχέδιο που ενσωματώνει τους σκοπούς ενός οργανισμού και τους στόχους με πολιτικές, προγράμματα και ακολουθίες δράσης σε ένα συνεκτικό σύνολο. Ο Brian δήλωσε ότι μια καλά διατυπωμένη στρατηγική είναι αυτή που δε λαμβάνει μόνο υπόψη τις εσωτερικές ικανότητες του οργανισμού αλλά και τις ελλείψεις και τις αναμενόμενες αλλαγές στο περιβάλλον.

Ο Michael Porter (1994) περιέγραψε τη στρατηγική όσον αφορά την τοποθέτηση και την εστίαση, τις ανταλλαγές και την επιλογή, την προσαρμογή και τη βιωσιμότητα, καθώς και την ανάπτυξη και την ηγεσία σε ένα επαναληπτικό στυλ γύρω από το κεντρικό θέμα *«ότι η στρατηγική κάνει συμβιβασμούς στον ανταγωνισμό»*. Η ουσία της στρατηγικής, όπως ισχυρίστηκε, είναι να *«επιλέγει τι να μη γίνει»*.

Άλλοι, όπως ο Mintzberg (1994), έλαβαν μια πιο εξελικτική άποψη της στρατηγικής και διέκριναν μεταξύ των τεσσάρων τύπων στρατηγικής:

- η στρατηγική που επιδιώκεται (αυτό που σκοπεύει να κάνει ο οργανισμός στη φάση του προγραμματισμού),
- μη επιτευχθείσα στρατηγική (ό,τι δεν επιτυγχάνει ο οργανισμός),

- η αναδυόμενη στρατηγική (η επόμενη κατεύθυνση που προκύπτει κατά την εφαρμογή) και
- η συνειδητοποιημένη στρατηγική (το τελικό αποτέλεσμα).

Αυτό που προκύπτει από την ερμηνεία του Mintzberg είναι ότι η στρατηγική είναι το αποτέλεσμα τόσο της διαδικασίας όσο και της ίδιας της διαδικασίας.

Μια επιχειρηματική στρατηγική είναι ένα γενικό σχέδιο δράσης που καθορίζει την ανταγωνιστική θέση της επιχείρησης. Η στρατηγική περιγράφεται συχνά ως μια σκόπιμη σειρά δράσεων για την επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, παρέχοντας συνοχή και κατεύθυνση στον οργανισμό (O' Regan and Ghobadian, 2005). Η βιβλιογραφία υποδεικνύει ότι οι επιχειρήσεις μπορούν να έχουν μια ενιαία στρατηγική ή πολλαπλές στρατηγικές και αυτές οι στρατηγικές είναι πιθανό να υπάρχουν σε τρία επίπεδα. Πρόκειται για τις στρατηγικές εταιρικού επιπέδου (επιχειρησιακές ή εταιρικές στρατηγικές – corporate strategies), της επιχειρησιακής μονάδας (επιχειρηματικές ή ανταγωνιστικές στρατηγικές - business or competitive strategies) και λειτουργικού επιπέδου (functional strategies).

Για παράδειγμα, μια επιχείρηση μπορεί να επιλέξει να ανταγωνιστεί στην παραγωγή αγαθών υψηλής ποιότητας ή η την παραγωγή με χαμηλό κόστος. Οι επιχειρηματικές στρατηγικές υλοποιούνται μέσω των σημαντικότερων λειτουργικών περιοχών στη χρηματοδότηση, την παραγωγή, το μάρκετινγκ, τη διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού (HRM) και την έρευνα και ανάπτυξη (E&A). Με τη σειρά της η λειτουργική στρατηγική αποτελείται από διάφορες δραστηριότητες. Ως εκ τούτου, οι δραστηριότητες λειτουργούν ως οδηγοί για την υλοποίηση της συνολικής επιχειρησιακής στρατηγικής (Nath and Sudharshan, 1994).

Η εταιρική στρατηγική καθορίζει ποια πρέπει να είναι η επιχείρηση και πώς οι δραστηριότητες πρέπει να δομηθούν και να διαχειριστούν. Η στρατηγική είναι υπεύθυνη για τον ορισμό της συνολικής αποστολής και τους στόχους της επιχείρησης, επικυρώνοντας τις προτάσεις που προκύπτουν από τις επιχειρήσεις

και τα λειτουργικά επίπεδα και την κατανομή των πόρων με μια αίσθηση στρατηγικών προτεραιοτήτων (Hax, 2001).

Η επιχειρηματική στρατηγική αφορά τη διατήρηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος σε κάθε στρατηγική της επιχειρηματικής μονάδας. Η επιχειρηματική στρατηγική ή οι ανταγωνιστικές στρατηγικές ασχολούνται με το πώς ένας οργανισμός πρόκειται να ανταγωνιστεί σε μια συγκεκριμένη επιχείρηση ή βιομηχανία (Coulter, 2008). Η λειτουργική στρατηγική ή οι επιχειρησιακές στρατηγικές είναι οι βραχυπρόθεσμες (λιγότερο από ένα χρόνο) κατευθυντήριες αποφάσεις και δράσεις του οργανισμού σε ποικίλες λειτουργικές περιοχές (Coulter, 2008). Λειτουργικοί τομείς είναι για παράδειγμα, ο τομέας του μάρκετινγκ, της παραγωγής, της χρηματοδότησης και του ανθρώπινου δυναμικού. Η εταιρεία πρέπει να διατηρήσει την ανταγωνιστική της στρατηγική από κάθε λειτουργική περιοχή για την υποστήριξη της επιχειρηματικής και εταιρικής στρατηγικής (O'Regan and Ghobadian, 2005).

Το στρατηγικό μάνατζμεντ μπορεί να οριστεί με διάφορους τρόπους. Σύμφωνα με τη μελέτη των Wheelen και Hunger (2018:5), το στρατηγικό μάνατζμεντ είναι ένα σύνολο διοικητικών αποφάσεων και πράξεων που καθορίζουν τη μακροπρόθεσμη επίδοση μιας εταιρείας. Περιλαμβάνει τον περιβαλλοντικό έλεγχο (εξωτερικό και εσωτερικό), τη διαμόρφωση της στρατηγικής (στρατηγική ή μακροχρόνιος σχεδιασμός), την εφαρμογή της στρατηγικής, την αξιολόγηση και τον έλεγχο. Τονίζουν την ανάλυση και την αξιολόγηση των εξωτερικών ευκαιριών και απειλών των πλεονεκτημάτων και των αδυναμιών του οργανισμού (Wheelen and Hunger, 2018:7).

Με τον άλλο τρόπο, ο Lamb (1984) δηλώνει ότι το στρατηγικό μάνατζμεντ είναι μια συνεχής διαδικασία που αξιολογεί και ελέγχει τις επιχειρήσεις και τις βιομηχανίες στις οποίες βρίσκεται η εταιρεία μπλεγμένη, αξιολογεί τους ανταγωνιστές της και θέτει τους σκοπούς και τις στρατηγικές για την κάλυψη όλων

των υφιστάμενων και δυνητικών ανταγωνιστών της και στη συνέχεια επαναξιολογεί κάθε στρατηγική σε ετήσια ή τριμηνιαία βάση για να καθορίσει τον τρόπο με τον οποίο εφαρμόστηκε και κατά πόσο έχει επιτύχει ή χρειάζεται αντικατάσταση από μια νέα στρατηγική για την αντιμετώπιση των διαφορετικών περιστάσεων, της νέας τεχνολογίας, των νέων ανταγωνιστών, του νέου οικονομικού περιβάλλοντος ή ενός νέου κοινωνικού, οικονομικού ή πολιτικού περιβάλλοντος» (Lamb, 1984).

Σύμφωνα με το Huskisson (Madhok, 2014: 69-76 [Huskisson,1999: 1-16]), το στρατηγικό μάνατζμεντ ασχολείται πρωτίστως με τις δράσεις που αναλαμβάνουν οι οργανισμοί για να επιτύχουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και να δημιουργήσουν αξία για τον οργανισμό και τους ενδιαφερόμενους. Το στρατηγικό μάνατζμεντ μπορεί επίσης να οριστεί ως η συστημική διαδικασία που προσδιορίζει τους εσωτερικούς και εξωτερικούς παράγοντες ενός οργανισμού για τον καθορισμό καλύτερων –οργανωσιακών σκοπών, τη διατύπωση, την αξιολόγηση και την εφαρμογή στρατηγικών για την επίτευξη του σκοπού. Στον παραπάνω ορισμό, υπάρχουν δύο βασικά σημεία που πρέπει να ληφθούν υπόψη και είναι το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και η δημιουργία αξίας.

Όσον αφορά το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στην αγορά, οι επιχειρήσεις επιθυμούν να είναι καλύτερες από τους ανταγωνιστές τους. Προσπαθούν να δίνουν στους πελάτες τους λόγους για τους οποίους πρέπει να τις προτιμούν έναντι των ανταγωνιστών τους. Οι επιχειρήσεις μπορούν να το κάνουν αυτό διαφοροποιώντας τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες τους. Δύο βασικοί τύποι ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων όπως το πλεονέκτημα κόστους και το πλεονέκτημα διαφοροποίησης προσδιορίζονται. Η έννοια του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος είναι αυτό που κάνει μια εταιρεία καλύτερη από τις άλλες στο μυαλό των πελατών (Frynas et. al., 2006).

Η αξία προστίθεται επίσης στον οργανισμό και στους ενδιαφερόμενους. Ο οργανισμός μπορεί να στοχεύει στη μεγιστοποίηση του κέρδους και στην

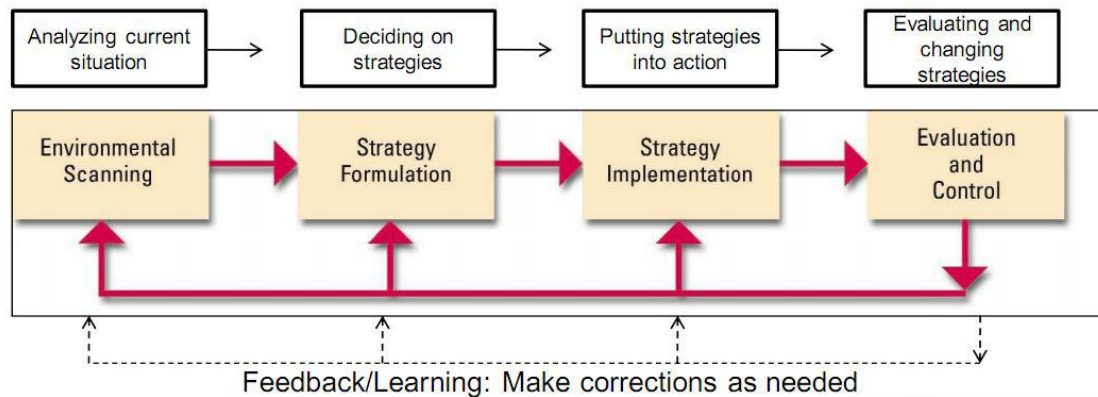
ελαχιστοποίηση του κόστους. Υπάρχει η ανάγκη κέρδους για την προώθηση της επένδυσης και την ανάπτυξη του οργανισμού. Ωστόσο, για μια καλύτερη κατανόηση, πέντε διαφορετικά σημεία δημιουργίας αξίας μπορούν να αναλυθούν με ποιον τρόπο η στρατηγική μιας επιχείρησης δημιουργεί αξία σε έναν οργανισμό. Η στρατηγική μιας επιχείρησης ορίζει την πρόταση της απόλυτης αξίας σε σχέση με αυτές που εξυπηρετεί.

Το πρώτο πράγμα που πρέπει να γίνει σε έναν οργανισμό είναι να γνωρίσει τους πελάτες του και να ορίσει τον εαυτό του ως προς τους πελάτες του. Διαφορετικοί πελάτες ενδέχεται να έχουν διαφορετική πρόταση αξίας. Οι αξίες που ένας οργανισμός ενδιαφέρεται και που δίνει στους πελάτες είναι οι αξίες των αιτημάτων των πελατών από τον οργανισμό. Μια στρατηγική είναι ένας πρωταρχικός σκοπός που μπορεί να ευθυγραμμίσει και να κινητοποιήσει όλα τα μέρη του οργανισμού. Η στρατηγική πρέπει να είναι συναρπαστική και προκλητική για όλους τους φορείς της επιχείρησης (όλοι οι συνδεδεμένοι με την επιχείρηση). Η στρατηγική είναι η καινοτομία και η μελλοντική εξέλιξη, θεωρεί το μέλλον. Μια στρατηγική θα πρέπει να περιλαμβάνει ευρείς στόχους και συγκεκριμένα μέσα μέτρησης της προόδου για την επίτευξη αυτών των στόχων. Οι μετρήσεις για την επίτευξη των στόχων σε έναν οργανισμό είναι πολύ σημαντικές για την εξασφάλιση των προσαρμογών και την επίτευξη των στόχων (Academic J., 2018).

2.2 Πώς εφαρμόζεται η στρατηγική

Οι Wheelen and Hunger (2018: 16) επισημαίνουν ότι το στρατηγικό μάντζμεντ αποτελείται από τέσσερα βασικά στοιχεία. Πρόκειται για την επισκόπηση του περιβάλλοντος, τη διαμόρφωση της στρατηγικής, την εφαρμογή της στρατηγικής και την αξιολόγηση (Wheelen and Hunger 2018:17).

Το διάγραμμα 2.1 δείχνει πώς αλληλοεπιδρούν αυτά τα τέσσερα στοιχεία (Wheelen and Hunger, 2018: 20). Πρώτα από όλα, θα πρέπει να αναλυθεί η τρέχουσα κατάσταση και να αναλυθεί η θέση της επιχείρησης στην αγορά. Στη συνέχεια, μπορεί να αποφασιστεί ποια στρατηγική είναι καλύτερη, οι στρατηγικές αρχίζουν να εφαρμόζονται και η επιχείρηση ελέγχει πώς λειτουργούν.



Διάγραμμα 2.1: Τέσσερα στοιχεία του στρατηγικού μάντζμεντ

Πηγή: *Wheelen and Hunger (2018:11)*

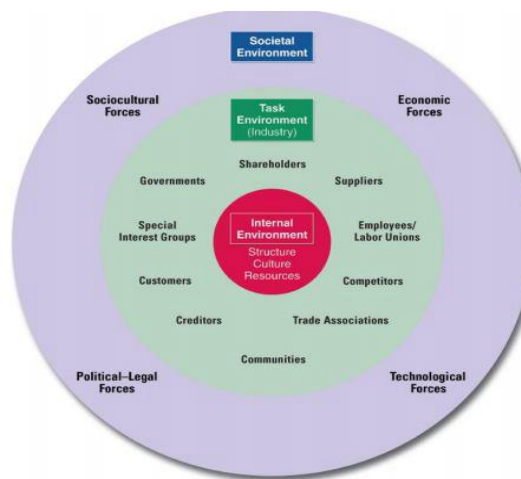
2.2.1 Στρατηγική ανάλυση

Οι Wheelen και Hunger (2018:15) αναφέρουν ότι η ανάλυση του περιβάλλοντος είναι η παρακολούθηση, η αξιολόγηση και η διάδοση των πληροφοριών από το εξωτερικό και το εσωτερικό περιβάλλον σε βασικούς ανθρώπους μέσα σε μια επιχείρηση. Ο σκοπός είναι σαφής και είναι ο εντοπισμός στρατηγικών παραγόντων. Η ανάλυση του περιβάλλοντος περιέχει εξωτερικά και εσωτερικά στοιχεία που μπορούν να ρυθμιστούν για το μέλλον της εταιρείας. Όπως βλέπουμε στο διάγραμμα 2.2, υπάρχουν πολλές μεταβλητές στην ανάλυση του περιβάλλοντος, όπως οι κοινωνικοπολιτιστικές δυνάμεις, οι οικονομικές δυνάμεις, οι πολιτικές δυνάμεις, οι τεχνολογικές δυνάμεις και ούτω καθεξής. Βοηθά να καταστεί μια ολοκληρωμένη στρατηγική λαμβάνοντας υπόψη αυτά τα στοιχεία (Wheelen and Hunger, 2018:33).

Environmental scanning

(=strategic analysis)

- Environmental variables



Διάγραμμα 2.2: Ανάλυση του περιβάλλοντος

Πηγή: *Wheelen and Hunger (2018:11)*

Μπορούν να χρησιμοποιηθούν τρία είδη ανάλυσης για την ανάλυση του περιβάλλοντος:

1. Συστηματική ανάλυση: Η συστηματική ανάλυση αποτελεί τη βάση για τη λήψη αποφάσεων στο στρατηγικό μάνατζμεντ. Βοηθάει για τον προσδιορισμό του άμεσου (task) περιβάλλοντος και των επιπτώσεών του σε μια επιχείρηση, π.χ. ανάλυση του περιβάλλοντος, της ομάδας συμφερόντων, των πελατών, των ανταγωνιστών, των προμηθευτών και των σεναρίων (Jobber, 1995: 40).

2. Ανάλυση σύνθεσης: Η ανάλυση σύνθεσης συνδυάζει την ανάλυση του εξωτερικού περιβάλλοντος και την εσωτερική ανάλυση. Η εσωτερική ανάλυση αναλύει την παραγωγικότητα και την οικονομία του οργανισμού (Jobber, 1995: 40).

3. Ανάλυση SWOT: Ο Jobber (1995: 40) αναφέρει ότι η ανάλυση SWOT (δυνάμεις, αδυναμίες, ευκαιρίες και απειλές) είναι μια ανάλυση των πλεονεκτημάτων, των ελλείψεων και των ευνοϊκών παραγόντων και των εξωτερικών ομάδων μιας εταιρείας. Είναι οι πιο συνηθισμένοι τρόποι στο στρατηγικό μάνατζμεντ. Μια καλή ανάλυση SWOT μπορεί να βοηθήσει μια επιχείρηση να κατανοήσει καλύτερα τον εαυτό της και αποτελεί σημαντική κατευθυντήρια γραμμή για την εκπόνηση ενός κατάλληλου σχεδίου στρατηγικής (Jobber, 1995: 42). Συνολικά, η περιβαλλοντική ανάλυση (στρατηγική ανάλυση) παρέχει τη βάση για τη διατύπωση της στρατηγικής σε κάθε ένα από τα τέσσερα επίπεδα: λειτουργικό, επιχειρηματικό, εταιρικό και διεθνές.

2.2.2 Σύνταξη στρατηγικής

Η διαμόρφωση της στρατηγικής είναι η αναπτυγμένη φάση των μακροπρόθεσμων σχεδίων για την αποτελεσματική διαχείριση των περιβαλλοντικών ευκαιριών και απειλών βάσει των αρχών των διαμένων και αδυναμιών της επιχείρησης. Περιλαμβάνει τον ορισμό της εταιρικής αποστολής, προσδιορίζοντας εφικτούς σκοπούς, αναπτύσσοντας στρατηγικές και καθορίζοντας κατευθυντήριες γραμμές πολιτικής.

Αποστολή

Η αποστολή (mission statement) και το όραμα (vision) είναι δύο διαφορετικές έννοιες. Η αποστολή περιγράφει τι είναι ο οργανισμός τώρα. Τονίζει την τρέχουσα κατάσταση και τους σκοπούς. Οι Wheelen και Hunger (2018: 14) πρότειναν ότι η αποστολή είναι ο σκοπός ή ο λόγος για την ύπαρξη του οργανισμού. Μια καλά σχεδιασμένη δήλωση αποστολής ορίζει το θεμελιώδη, μοναδικό σκοπό που θέτει μια εταιρεία εκτός από άλλες επιχειρήσεις του είδους της και το πεδίο εφαρμογής της εταιρείας (συμπεριλαμβανομένων των υπηρεσιών) που προσφέρονται και των αγορών που εξυπηρετούνται (Wheelen and Hunger, 2018: 16).

Όραμα

Ένα εταιρικό όραμα (vision) μπορεί να επικεντρωθεί, να κατευθύνει, να παρακινήσει, να ενοποιήσει και ακόμα να οδηγήσει την επιχείρηση σε ανώτερες επιδόσεις. Το όραμα χρησιμοποιείται για να περιγράψει τι θα ήθελε να γίνει η εταιρεία στο μέλλον. Οι Wheelen και Hunger (2018:17) ορίζουν ότι το όραμα θέτει σε λέξεις όχι μόνο το τι η εταιρεία είναι προς το παρόν αλλά τι θέλει να γίνει. Με άλλα λόγια, αναφέρεται στο στρατηγικό όραμα (όνειρο) της διοίκησης για το μέλλον της επιχείρησης.

Σκοπός

Οι σκοποί (objectives) μπορούν να δηλώσουν τι πρέπει να επιτευχθεί και πότε πρέπει να επιτευχθούν τα αποτελέσματα, αλλά δε δηλώνουν πώς θα επιτευχθεί το αποτέλεσμα. Μια εταιρεία μπορεί να έχει πολλούς συγκεκριμένους στόχους και στόχους σε κάθε περίοδο. Οι σκοποί είναι τα τελικά αποτελέσματα της προγραμματισμένης δραστηριότητας. Πρέπει να δηλώνονται ως ρήματα δράσης και να ειπωθεί τι πρέπει να επιτευχθεί και αν μπορεί να ποσοτικοποιηθεί αν είναι δυνατόν. Ο σκοπός πηγάζει από την αποστολή του οργανισμού. Η επίτευξη των

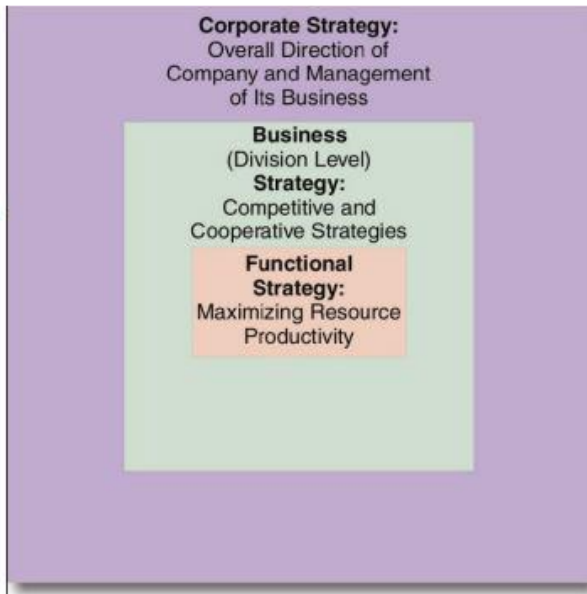
εταιρικών σκοπών πρέπει να επιφέρει την εκπλήρωση της αποστολής μιας εταιρείας (Wheelen and Hunger, 2018: 14).

Στόχος

Οι στόχοι (goals) θεωρούνται ως μια ανοικτή δήλωση για το τι θέλει κανείς να επιτύχει με μη ποσοτικοποίηση του τι πρέπει να επιτευχθεί και όχι χρονικά κριτήρια ολοκλήρωσης (Wheelen and Hunger, 2018:19). Μια εταιρεία μπορεί να καθορίσει τους σκοπούς και τους στόχους της σε πολλούς τομείς που περιλαμβάνουν την κερδοφορία (καθαρά κέρδη), την αποδοτικότητα (χαμηλό κόστος), την ανάπτυξη (αύξηση των συνολικών πωλήσεων, περιουσιακά στοιχεία), τον πλούτο των μετόχων, τη φήμη, τις εισφορές στους μισθωτούς (μισθοί, ποικιλομορφία) και τις συνεισφορές στην κοινωνία (φόροι που καταβάλλονται, συμμετοχή σε φιλανθρωπικούς οργανισμούς).

Στρατηγική

Οι Wheelen and Hunger (2018:14) πιστεύουν ότι μια στρατηγική (strategy) μιας εταιρείας αποτελεί ένα ολοκληρωμένο γενικό σχέδιο που αναφέρει πώς η εταιρεία θα επιτύχει τους σκοπούς της, ώστε να μπορέσει να υλοποιήσει την αποστολή. Μεγιστοποιεί το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και ελαχιστοποιεί το ανταγωνιστικό μειονέκτημα. Στο διάγραμμα 2.3. παρουσιάζεται η ιεραρχία της στρατηγικής.



Διάγραμμα 2.3- Ιεραρχία της στρατηγικής

Πηγή: *Wheelen and Hunger (2018:16)*

Η στρατηγική μπορεί να χωριστεί σε τρεις τύπους. Οι εταιρείες θα πρέπει να τους χρησιμοποιούν ταυτόχρονα. Υπάρχει μια ιεραρχία στρατηγικής που είναι μια φωλιά μιας στρατηγικής μέσα σε μια άλλη ώστε να συμπληρώνουν και να υποστηρίζουν η μία την άλλη. Μπορεί να συναχθεί το συμπέρασμα στο διάγραμμα 2.3.

Ιεραρχία στρατηγικής

1. **Εταιρική Στρατηγική (Corporate Strategy):** Η πρώτη ιεραρχία είναι η εταιρική στρατηγική. Περιγράφει τη γενική κατεύθυνση μιας εταιρείας από τη γενική της στάση απέναντι στην ανάπτυξη και τη διαχείριση των διαφόρων δραστηριοτήτων της και τις γραμμές των προϊόντων (Dess and Miller, 1993). Τρεις βασικές κατηγορίες μπορούν να χρησιμοποιηθούν για την εταιρική στρατηγική που είναι η *στρατηγική σταθερότητας (stability strategy)*, η *στρατηγική ανάπτυξης*

(*growth strategy*) και η στρατηγική περισυλλογής (*retrenchment strategy*) αντίστοιχα (Dess and Miller, 1993).

2. **Επιχειρηματική Στρατηγική (Business Strategy):** Η δεύτερη ιεραρχία είναι η επιχειρηματική στρατηγική. Η επιχειρηματική στρατηγική συνήθως συμβαίνει στην επιχειρηματική μονάδα ή το επίπεδο των προϊόντων και τονίζει τη βελτίωση της ανταγωνιστικότητας, τις θέσεις των εταιρικών προϊόντων ή υπηρεσιών στον συγκεκριμένο τομέα ή τομέα της αγοράς που εξυπηρετείται από αυτή την επιχειρηματική μονάδα (Dess and Miller, 1993). Υπάρχουν δύο βασικές κατηγορίες στην επιχειρηματική στρατηγική: ανταγωνιστική και συνεταιριστική (Dess and Miller, 1993).

3. **Λειτουργική στρατηγική (Functional Strategy):** Η τρίτη ιεραρχία είναι λειτουργική στρατηγική. Είναι η προσέγγιση που ακολουθείται από μια λειτουργική περιοχή προκειμένου να επιτευχθούν οι στόχοι και οι στρατηγικές των εταιρικών και επιχειρηματικών μονάδων βελτιστοποιώντας την παραγωγικότητα των πόρων (Dess and Miller, 1993).

4. **Διεθνής Στρατηγική (International Strategy):** Εκτός από αυτές τις τρεις στρατηγικές, οι Dess και Miller (1993) επισημαίνουν ότι σήμερα οι περισσότερες διεθνείς εταιρείες πρέπει να διαμορφώσουν μια στρατηγική όχι μόνο πέρα από τα εθνικά σύνορα, αλλά επίσης σε επίπεδο εταιρειών, επιχειρήσεων και λειτουργιών. Ενώ αντιμετωπίζονται όλες οι προκλήσεις των αυστηρά εγχώριων επιχειρήσεων, οι εταιρείες αυτές πρέπει επίσης να ανταγωνίζονται με τις διαφορές στα κοινωνικά, πολιτικά, πολιτιστικά και οικονομικά συστήματα διαφορετικών εθνών (Dess and Miller, 1993).

Πολιτική

Οι πολιτικές (*policies*) είναι το τελευταίο αλλά σημαντικό στοιχείο στη διαμόρφωση της στρατηγικής. Είναι κανόνες ή κατευθυντήριες γραμμές που

εκφράζουν τα όρια εντός των οποίων πρέπει να πραγματοποιηθεί η δράση. Μια πολιτική είναι μια εκτεταμένη κατευθυντήρια γραμμή για τους ηγέτες να λαμβάνουν αποφάσεις που συνδυάζουν τη διαμόρφωση μιας στρατηγικής με την εφαρμογή της (Wheelen and Hunger, 2018: 15). Οι Wheelen και Hunger (2018:17) τονίζουν επίσης ότι η χρήση πολιτικών μπορεί να διασφαλίσει ότι οι εργαζόμενοι σε όλη την επιχείρηση λαμβάνουν τις σωστές αποφάσεις και λαμβάνουν δράσεις που υποστηρίζουν την αποστολή, τους στόχους και τις στρατηγικές της επιχείρησης.

2.2.3 Εφαρμογή στρατηγικής

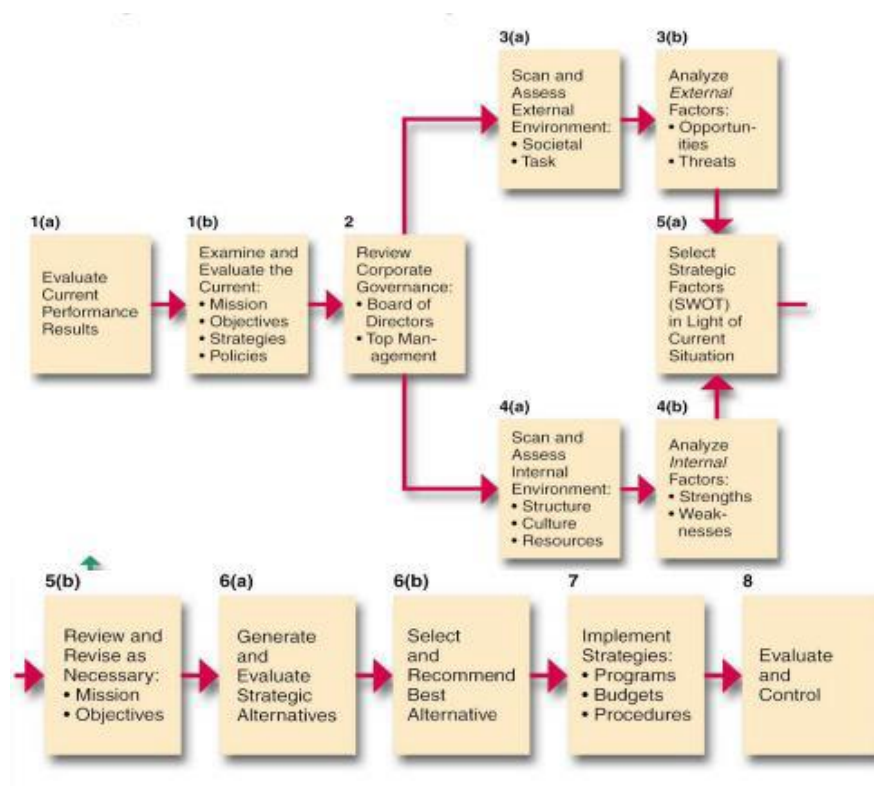
Όταν υπάρχουν στρατηγικές και πολιτικές, πρέπει να τεθούν σε δράση μέσω των αναπτυξιακών προγραμμάτων (programs), των προϋπολογισμών (budgets) και των διαδικασιών (procedures). Αυτή η διαδικασία ονομάζεται εφαρμογή της στρατηγικής. Μπορεί να περιέχει αλλαγές στο πλαίσιο της συνολικής δομής, της κουλτούρας και του συστήματος διοίκησης ολόκληρης της εταιρείας.

Τα προγράμματα, οι προϋπολογισμοί και οι διαδικασίες είναι τρεις προσεγγίσεις της εφαρμογής της στρατηγικής. Οι Wheelen and Hunger (2018, 21) αναγνωρίζουν ότι ένα πρόγραμμα είναι η δήλωση των δραστηριοτήτων ή των μέτρων που απαιτούνται για την υλοποίηση ενός σχεδίου μίας χρήσης. Είναι ο προσανατολισμός της στρατηγικής. Επίσης, ένας προϋπολογισμός είναι μια δήλωση των προγραμμάτων μιας εταιρείας σε όρους χρημάτων. Χρησιμοποιείται στον προγραμματισμό και τον έλεγχο, ένας προϋπολογισμός παραθέτει το λεπτομερές κόστος του καθενός προγράμματος. Τέλος, οι Διαδικασίες είναι ένα σύστημα διαδοχικών βημάτων ή τεχνικών που περιγράφουν λεπτομερώς πώς πρέπει να γίνει μια συγκεκριμένη εργασία (Wheelen and Hunger, 2018: 25).

2.2.4 Αξιολόγηση και έλεγχος

Μετά την περίοδο της εφαρμογής της στρατηγικής θα πρέπει να υπάρξει η αξιολόγηση και ο έλεγχος. Είναι μια διαδικασία στην οποία οι δραστηριότητες της εταιρείας και τα αποτελέσματα επίδοσης παρακολουθούνται έτσι ώστε να είναι δυνατή η πραγματική επίδοση σε σύγκριση με την επιθυμητή. Η επίδοση (performance) είναι το τελευταίο αποτέλεσμα των δραστηριοτήτων και περιλαμβάνει τα πραγματικά αποτελέσματα της διαδικασίας του στρατηγικού μάνατζμεντ (Wheelen and Hunger, 2018: 28).

Η αξιολόγηση χρειάζεται ανατροφοδότηση επίσης. Με την ανάπτυξη μιας εταιρείας, ο υπεύθυνος για τη στρατηγική της επιχείρησης πρέπει να επιστρέψει για να αναθεωρήσει ή να διορθώσει τις αποφάσεις που ελήφθησαν νωρίτερα κατά τη διαδικασία (Wheelen and Hunger, 2018: 29). Στο διάγραμμα 2.4. παρουσιάζεται η διαδικασία της στρατηγικής λήψης αποφάσεων.



Διάγραμμα 2.4- Διαδικασία της στρατηγικής λήψης αποφάσεων

Πηγή: *Wheelen and Hunger (2018:22-23)*

2.3. Τα οφέλη του στρατηγικού μάνατζμεντ

Το στρατηγικό μάνατζμεντ βοηθά μια επιχείρηση να είναι πιο ενεργή στη διαμόρφωση του δικού της μέλλοντος. Κάνει την επιχείρηση να ξεκινήσει και να επηρεάσει τις δραστηριότητές της, έτσι ώστε να μπορεί να ασκήσει τον έλεγχο του δικού της πεπρωμένου. Προς το παρόν, τα οφέλη του στρατηγικού μάνατζμεντ αρχίζουν να αναγνωρίζονται και να υλοποιούνται από όλο και περισσότερους ανθρώπους, δεν έχει σημασία αν είναι ιδιοκτήτες μικρών επιχειρήσεων,

διευθυντικά στελέχη ή πρόεδροι και διευθυντές πολλών κερδοσκοπικών και μη κερδοσκοπικών οργανισμών (Fred, 2011: 48).

Σε γενικές γραμμές, μια καλά στρατηγική χρειάζεται όλοι οι εργαζόμενοι να βοηθήσουν να επιτευχθεί η όλη διαδικασία στρατηγικού μάνατζμεντ είναι ένας καλός τρόπος για να παρακινηθούν όλοι οι διευθυντές και οι υπάλληλοι της επιχείρησης. Πρώτα απ' όλα, τους βοηθά να ενισχύσουν την επικοινωνία, οι εργαζόμενοι αρχίζουν να γνωρίζουν τι κάνει η εταιρεία, πώς να επιτευχθεί ο στόχος, έτσι ώστε να εμπλακούν στην επιχείρηση και δεσμευτούν περισσότερο σε αυτή. Στη συνέχεια, οι διευθυντές και οι εργαζόμενοι γίνονται πιο δημιουργικοί και εργάζονται σκληρά όταν κατανοούν σταδιακά ο ένας τον άλλον. Τέλος, η εταιρεία θα επιτύχει με την προσπάθεια όλων των εργαζομένων (Fred, 2011: 49). Πιο συγκεκριμένα, τα οφέλη συνίστανται σε οικονομικά οφέλη και μη οικονομικά οφέλη.

Οικονομικά οφέλη

Οι έρευνες δείχνουν ότι οι οργανισμοί που χρησιμοποιούν το στρατηγικό μάνατζμεντ είναι πιο επικερδείς και επιτυχείς από εκείνες που δεν το κάνουν. Οι επιχειρήσεις που χρησιμοποιούν τις έννοιες του στρατηγικού μάνατζμεντ παρουσιάζουν σημαντική βελτίωση στις πωλήσεις, την κερδοφορία και την παραγωγικότητα σε σύγκριση με τις επιχειρήσεις χωρίς συστηματικές δραστηριότητες σχεδιασμού. Τα οικονομικά οφέλη περιλαμβάνουν τη βελτίωση των πωλήσεων, της κερδοφορίας και της παραγωγικότητας. Ένα καλό στρατηγικό μάνατζμεντ μπορεί να επιτύχει την αποστολή και τους σκοπούς της εταιρείας και τα κέρδη θα έρθουν φυσικά (Fred, 2011:49).

Μη οικονομικά οφέλη

Εκτός από την παροχή βοήθειας στις επιχειρήσεις για την αποφυγή οικονομικών ζημιών, το στρατηγικό μάνατζμεντ προσφέρει και άλλα απτά οφέλη, όπως αυξημένη συνειδητοποίηση των εξωτερικών απειλών, καλύτερη κατανόηση των στρατηγικών των ανταγωνιστών, αυξημένη παραγωγικότητα των εργαζομένων, μειωμένη αντίσταση στις αλλαγές και σαφέστερη κατανόηση των σχέσεων ανταμοιβής- απόδοσης.

Το στρατηγικό μάνατζμεντ προσφέρει τα ακόλουθα πλεονεκτήματα (Fred, 2011: 127-128):

- Επιτρέπει τον εντοπισμό, την ιεράρχηση προτεραιοτήτων και την εκμετάλλευση των ευκαιριών.
- Παρέχει μια αντικειμενική άποψη των προβλημάτων της διοίκησης
- Αποτελεί πλαίσιο για τον καλύτερο συντονισμό και τον έλεγχο των δραστηριοτήτων.
- Μειώνει τις επιπτώσεις των δυσμενών συνθηκών και αλλαγών.
- Επιτρέπει σημαντικές αποφάσεις για την καλύτερη υποστήριξη των καθιερωμένων στόχων.
- Επιτρέπει την αποτελεσματικότερη κατανομή του χρόνου και των πόρων σε προσδιορισμένες ευκαιρίες.
- Επιτρέπει λιγότερους πόρους και λιγότερο χρόνο που πρέπει να αφιερωθεί στη διόρθωση εσφαλμένων ή ad hoc αποφάσεων.
- Δημιουργεί ένα πλαίσιο εσωτερικής επικοινωνίας μεταξύ του προσωπικού.
- Βοηθά στην ενσωμάτωση της συμπεριφοράς των ατόμων σε μια συνολική προσπάθεια.
- Παρέχει τη βάση για τη διευκρίνιση των ατομικών ευθυνών.
- Ενθαρρύνει τη μελλοντική σκέψη.

- Παρέχει μια συνεργατική, ολοκληρωμένη και ενθουσιώδη προσέγγιση για την αντιμετώπιση προβλημάτων και ευκαιριών.
- Ενθαρρύνει μια ευνοϊκή στάση απέναντι στην αλλαγή.
- Παρέχει ένα βαθμό πειθαρχίας και διαύπωσης στη διοίκηση μιας επιχείρησης.
- Μπορεί να βελτιώσει την κατανόηση των ανταγωνιστικών στρατηγικών. Μια καλή ανάλυση SWOT μπορεί να βοηθήσει στην κατανόηση της διαφοράς με τους ανταγωνιστές, συμπεριλαμβανομένης της συνειδητοποίησης των απειλών.
- Επιτρέπει τη μείωση της αντίστασης στην αλλαγή. Όλο και περισσότερες ευκαιρίες μπορούν να εκμεταλλευτούν στη διαδικασία.
- Ενθαρρύνει μια στρατηγική σκέψη, που εμπνέει τους ανθρώπους να σκεφτούν περισσότερα για το μέλλον μιας εταιρείας.

2.4. Οι προκλήσεις του στρατηγικού μάνατζμεντ

Μέσα από τη γενική εισαγωγή, γνωρίζουμε ότι το στρατηγικό μάνατζμεντ περιλαμβάνει τρία θέματα διαμόρφωση στρατηγικής, στρατηγικής εφαρμογής και ελέγχου της στρατηγικής σε έναν οργανισμό. Σχεδόν όλοι οι σύγχρονοι οργανισμοί έχουν δοκιμάσει στρατηγικές για να διασφαλιστεί ότι μπορούν να φτάσουν στο αναμενόμενο επίπεδο επίδοσης. Ωστόσο, εξακολουθούν να υπάρχουν πολλές προκλήσεις για το στρατηγικό μάνατζμεντ στη σύγχρονη επιχειρηματική κοινωνία (Hajara, 2011).

1. Προσανατολισμός για την παγκοσμιοποίηση: Τώρα, σχεδόν όλοι οι επιχειρηματικοί οργανισμοί αρχίζουν να γίνονται παγκοσμιοποιημένοι και λόγω της παγκοσμιοποίησης των επιχειρήσεων παρουσιάζονται νέοι προσανατολισμοί,

όπως η διεθνής διοίκηση ανθρωπίνων πόρων και η διεθνής χρηματοδότηση. Η διαδικασία του στρατηγικού μάνατζμεντ της εταιρείας πρέπει ανά πάσα στιγμή να είναι σε θέση να αντιμετωπίσει αυτούς τους νέους προσανατολισμούς (Hajara, 2011).

2. Αναδυόμενο ηλεκτρονικό εμπόριο και διαδικτυακή κουλτούρα: Με την αυξανόμενη επέκταση του Διαδικτύου και της τεχνολογίας, ορισμένες εταιρείες έχουν στρέψει την προσοχή τους στο ηλεκτρονικό εμπόριο (e-commerce) και ασχολούνται με ψηφιακά μέσα, όπως οι ψηφιακές αγορές, οι online πωλήσεις και η διαφήμιση στο Διαδίκτυο. Η διαδικασία της επιχείρησης θα πρέπει να πετύχει να αλλάξει το κίνητρο του ηλεκτρονικού εμπορίου στην επιχειρηματική διαδικασία (Hajara, 2011).

3. Μείωση του ανταγωνισμού: Οι επιχειρήσεις οφείλουν να εφαρμόσουν την κατάλληλη ανταγωνιστική στρατηγική, προκειμένου να μπορούν πλέον να επιβιώσουν. Η διαδικασία του στρατηγικού μάνατζμεντ, μπορεί να βοηθήσει στη δημιουργία ανταγωνιστικής νοημοσύνης, να προβλέψει τις επόμενες κινήσεις των ανταγωνιστών και να οικοδομήσει την ανταγωνιστική στρατηγική για να νικήσει τους ανταγωνιστές της (Hajara, 2011).

4. Διαφοροποίηση: Με την αυξημένη αβεβαιότητα και τις γρήγορες αλλαγές στο επιχειρηματικό περιβάλλον, ο επιχειρηματικός κίνδυνος έχει αυξηθεί σημαντικά. Οι εταιρείες τώρα που συμμετέχουν σε διαφοροποιημένες επιχειρήσεις πρέπει να διαφοροποιούν τον επιχειρηματικό κίνδυνο, να επικεντρώνονται σε περισσότερους από έναν επιχειρηματικούς τομείς ή κλάδους, αντί να ειδικεύονται σε μια περιοχή. Το στρατηγικό μάνατζμεντ πρέπει να είναι ικανό να προσδιορίζει τη διαφοροποίηση των επιχειρηματικών ευκαιριών και τη διοίκησή τους (Hajara, 2011).

5. Ομάδα ενεργού πίεσης: Υπάρχουν ενεργές ομάδες πίεσης που λειτουργούν, όπως ομάδες σχετικές με τον περιβαλλοντικό ακτιβισμό και τον προστατευτισμό

των καταναλωτών. Επομένως, το στρατηγικό μάνατζμεντ πρέπει να εντοπίζει αυτές τις εξωτερικές ομάδες πίεσης και να κατανοεί τις ανησυχίες τους (Hajara, 2011).

6. Κίνητρο για Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη (ΕΚΕ) και Ηθική: Επίσης, οι σύγχρονες επιχειρήσεις πρέπει να κατέχουν εταιρική κοινωνική ευθύνη και ηθική για να αποκτήσουν την εταιρική τους φήμη, ώστε να είναι πιο ανταγωνιστικές στο περιβάλλον της αγοράς. Το στρατηγικό μάνατζμεντ πρέπει να κάνει έρευνες για πιθανές εταιρικές κοινωνικές δραστηριότητες ευθύνης και την εφαρμογή αυτών ώστε να συμβαδίζουν με τις προσδοκίες της κοινωνίας (Hajara, 2011).

Βιβλιογραφία 2ου Κεφαλαίου

1. Academic Journal (2018). Impact of motivation on employees" performance. Αντλήθηκε από: <http://www.academicjournals.org/journal/JEIF/article-full-text-pdf/A85765D28566> (Πρόσβαση 15/7/2019)
2. Ansoff, H.I. (1965) *Corporate Strategy: An Analytical Approach to Business Policy for Growth and Expansion*, New York: McGraw-Hill
3. Bracker, J. (1980) 'The Historical Development of the Strategic Management Concept', *The Academy of Management Review*, 5(2), 219–224.
4. Brews, P. and Purohit, D. (2007) 'Strategic planning in unstable environments', *Long Range Planning*, 40(1), 64-80.
5. Brian, J.S. (1968) *Industrial Organization*, , New York: John Wiley & Sons
6. Chandler, A.D. (1962) *Strategy and Structure: Chapters in the History of American Industrial Enterprise*, MIT Press, Massachusetts.
7. Coulter, M. (2008). *Strategic Management in Action* .New Jersey: Pearson Prentice Hall.
8. Dess, G.G. and Miller, A. (1993) *Strategic management*. New York: McGraw-Hill book Co.
9. Drucker, P (1954) *The Practice of Management*, Harper & Row, New York.
10. Fred, R.D. (2011) *Strategic management: Concepts and case*.13th ed. Pearson Education, Inc, New Jersey: Prentice Hall
11. Frynas J.J.G., Mellahi, K., Pigman, G.A. (2006). First mover advantages in international business and firm-specific political resources. *Strategic Management Journal*, 27(4): 321-345

12. Hajara (2011) *Challenges to Strategic Management* Αντλήθηκε από:
<http://www.tutebox.com/business/management/challenges-to-strategic-management/> (Πρόσβαση 15/7/2019)
13. Hax, A. (2001). Defining the concept of strategy. In R. Wit, & R. Meyer, *Strategy, Content, Context* (pp. 28-32). London: Thomson Learning.
14. Huskisson (Madhok 2014) *Strategic management of public and third sector organizations: A handbook for leaders*. Jossey-Bass.
15. Jobber, D. (1995). *Principles and Practice of Marketing*. McGraw-Hall: Berkshire
16. Lamb, R. (1984) *Boyden Competitive strategic management*. Englewood Cliffs, NJ, Prentice-Hall
17. McKiernan, P. and Carter, C (2004) 'The Millennium Nexus: Strategic Management at the Cross Roads', *European Management Review*, 1(1), 3–13.
18. Mintzberg, H (1994) 'Rounding Out the Manager's Job', *Sloan Management Review*, 36 (1), 11–26.
19. Mintzberg, H. and Lampel, J. (1999) 'Reflecting on Strategy Process', *Sloan Management Review*, 40 (3), 21–30.
20. Nath D. and Sudharshan D. (1994) 'Measuring Strategic Coherence through Patterns of Strategic Choices', *Strategic Management Journal*, 15, 43–61.
21. Newman, W.H. (1951) *Administrative Action: The Techniques of Organization and Management*, Prentice Hall, New Jersey
22. O'Regan N., Ghobadian A. (2005) 'Strategic Planning: A Comparison of High and Low Manufacturing Firms', *Technovation*, 25 (10), 1107–1117
23. Pfeffer, J and Sutton, R.I (2006) *Facts: Dangerous Half-truths and Total Nonsense*, Boston: Harvard Business School Press
24. Sloan, AP (1963) *My Years with General Motors*, London: Sedgwick & Jackson

25. Wheelen T.L. and Hunger D.J, (2018). *Concepts in Strategic Management and Business Policy*. 13th ed. Pearson Education, Inc. New Jersey

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3

ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ

3.1.Μεθοδολογία έρευνας

Οι ποιοτικές και ποσοτικές μέθοδοι είναι σημαντικές μεθοδολογίες στην έρευνα. Η ποιοτική έρευνα έχει ιδιαίτερη σημασία όταν προηγούμενες έρευνες για ένα φαινόμενο υπό έλεγχο είναι μέτριες, υπονοώντας ότι η ποιοτική έρευνα τείνει να είναι διερευνητική και ευέλικτη λόγω των «αδόμητων» προβλημάτων (Eriksson and Kovalainen, 2008: 5). Ασχολείται με την ερμηνεία και την εις βάθος κατανόηση, η οποία είναι επιρρεπής σε μια καλά-τρογγυλεμένη και βαθιά γνώση του στρατηγικού μάνατζμεντ από κάποιους κοινούς αναγνώστες. Λόγω αυτού του πλεονεκτήματος της ποιοτικής έρευνας, χρησιμοποιείται ευρέως για την ανάλυση μιας επιχειρηματικής μελέτης περίπτωσης. Αυτή η μελέτη θα διερευνήσει τη σημασία του στρατηγικού μάνατζμεντ, έτσι ώστε να είναι απαραίτητη μια εις βάθος ανάλυση της εταιρείας. Η ποιοτική έρευνα είναι πιο κατάλληλη για τη συλλογή δεδομένων.

3.2 Μελέτη περίπτωσης ΑΧΑ Ασφαλιστική

Η μεθοδολογία μελέτης περιπτώσεων επιτρέπει στους ερευνητές να εξετάσουν προσεκτικά τα δεδομένα μέσα σε ένα συγκεκριμένο πλαίσιο. Στις περισσότερες περιπτώσεις, μια μέθοδος μελέτης περιπτώσεων επιλέγει μια μικρή γεωγραφική

περιοχή ή έναν πολύ περιορισμένο αριθμό των ατόμων ως υποκείμενα της μελέτης. Περιπτωσιολογικές μελέτες, στην πραγματική τους ουσία, εξερευνούν και διερευνούν το σύγχρονο φαινόμενο της πραγματικής ζωής μέσω λεπτομερούς αναλυτικής παραπομπής ενός περιορισμένου αριθμού γεγονότων ή συνθηκών και τις σχέσεις τους. Ο Yin (1984: 23) ορίζει τη μελέτη περίπτωσης ως «μια εμπειρική έρευνα που διερευνά ένα σύγχρονο φαινόμενο στο πλαίσιο της πραγματικής ζωής του, όταν τα όρια μεταξύ φαινομένου και πλαισίου δεν είναι σαφώς εμφανή και στην οποία χρησιμοποιούνται πολλαπλές πηγές αποδεικτικών στοιχείων».

Σε μερικές μελέτες περιπτώσεων, χρησιμοποιείται μια εις βάθος διαχρονική εξέταση μιας μεμονωμένης περίπτωσης ή συμβάντος. Η διαχρονική εξέταση παρέχει ένα συστηματικό τρόπο παρατήρησης των γεγονότων, συλλογής δεδομένων, την ανάλυση πληροφοριών και την αναφορά των αποτελεσμάτων για μεγάλο χρονικό διάστημα. Με άλλα λόγια, μια μελέτη περίπτωσης είναι ένας μοναδικός τρόπος παρατήρησης οποιουδήποτε φυσικού φαινομένου που υπάρχει σε ένα σύνολο δεδομένων (Yin, 1984). Με μοναδικό τρόπο εννοείται ότι μόνο μια πολύ μικρή γεωγραφική περιοχή ή αριθμός θεμάτων ενδιαφέροντος που εξετάζονται λεπτομερώς. Σε αντίθεση με την ποσοτική ανάλυση που παρατηρεί τα δεδομένα σε μακροοικονομικό επίπεδο με βάση τη συχνότητα εμφάνισης των φαινομένων που παρατηρούνται, μελέτες περιπτώσεων παρατηρούν τα δεδομένα σε μικροεπίπεδο.

Η μελέτη είναι μια εις βάθος μελέτη που εφαρμόζεται σε ένα συγκεκριμένο συμμετέχοντα ή μικρές ομάδες. Σε μια μελέτη περιπτώσεων, όλες οι πτυχές που επηρεάζουν τη ζωή και την ιστορία του υποκειμένου αναλύονται για να αναζητήσουν μοτίβα και αιτίες συμπεριφοράς. Η μελέτη περίπτωσης έχει ως στόχο την εκμάθηση από την περίπτωση και τη γενίκευση σε άλλες περιπτώσεις.

Υπάρχουν μελέτες περιπτώσεων που χρησιμοποιούνται πάντα για την καλύτερη κατανόηση των μεταβαλλόμενων πρακτικών της επιχείρησης στο

κοινωνικό της πλαίσιο (Eriksson and Kovalainen, 2008: 115). Γι' αυτό η μελέτη περίπτωσης χρησιμοποιείται για να διερευνήσει τη σημασία του στρατηγικού μάνατζμεντ σε αυτή την έρευνα.

Σε αυτή τη μελέτη, η εταιρεία «ΑΧΑ Ασφαλιστική» επιλέχθηκε για να απεικονίσει δύο κρίσιμες ερωτήσεις: την αντίληψη του στρατηγικού μάνατζμεντ και πώς να γίνει μια ανάλυση του στρατηγικού μάνατζμεντ. Επιπλέον, από αυτή την επιτυχή υπόθεση μπορεί να εξαχθεί η σημασία του στρατηγικού μάνατζμεντ.

3.4 Συλλογή δεδομένων

Προκειμένου να διατηρηθεί η ακρίβεια αυτής της έρευνας, χρησιμοποιήθηκαν διαφορετικές προσεγγίσεις για τη συλλογή των δεδομένων:

- Μελέτη των ετήσιων εκθέσεων της ΑΧΑ Ασφαλιστικής και άλλου δημοσιευμένου υλικού.
- Πληροφορίες από την επίσημη ιστοσελίδα της ΑΧΑ Ασφαλιστικής, εφημερίδων και περιοδικών.

Με βάση τις γενικές πληροφορίες από την επίσημη ιστοσελίδα της ΑΧΑ Ασφαλιστικής, θα περιγραφεί ο σκοπός και η αποστολή της επιχείρησης, η τρέχουσα κατάσταση των πωλήσεών της, οι στόχοι και κάποια βασικά ερωτήματα.

Βιβλιογραφία 3^{ου} κεφαλαίου

Eriksson, P. and Kovalainen,A. (2008) *Qualitative methods in Business research*. SAGE Publications Ltd. London.

Yin, R.K., (1984). *Case Study Research: Design and Methods*. Beverly Hills, Calif: Sage Publications.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4

ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ

4.1 Το πλαίσιο λειτουργίας των ασφαλιστικών εταιριών

4.1.1. 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) τη 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.

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 τη

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.

4.2.Ανάλυση περιβάλλοντος

Ο Όμιλος AXA είναι η μεγαλύτερη ασφαλιστική επωνυμία παγκοσμίως. Με παρουσία σε 64 χώρες, ο Όμιλος διαθέτει 166.000 εργαζόμενους και εξυπηρετεί 107 εκατομμύρια πελάτες. Η εμπειρία του Ομίλου AXA αντικατοπτρίζεται σε μία σειρά ασφαλιστικών προϊόντων και υπηρεσιών προσαρμοσμένων σε καθέναν από τους βασικούς τομείς δραστηριότητας: Ασφάλιση ζωής και υγείας, Γενικές ασφαλίσεις και Διαχείριση Κεφαλαίων.

Η AXA Ασφαλιστική είναι μέλος του Ομίλου AXA, ο οποίος είναι ένας παγκόσμιος ηγέτης στις ασφαλίσεις και τη διαχείριση κεφαλαίων. Η AXA με δραστηριότητα στους τομείς των ασφαλίσεων ζωής και υγείας, στις γενικές ασφαλίσεις και στη διαχείριση κεφαλαίων βοηθά τους πελάτες της να ζουν με σιγουριά και ηρεμία σε κάθε στάδιο της ζωής τους. Μέσα στα 10 χρόνια παρουσίας στην Ελλάδα η AXA Ασφαλιστική πέτυχε υψηλά ποσοστά ικανοποίησης των πελατών και ξεχώρισε

ανάμεσα στα πρώτα ονόματα της Ελληνικής ασφαλιστικής αγοράς, κατακτώντας αρκετές διακρίσεις μέχρι σήμερα.

Η AXA Ασφαλιστική χωρίζεται επιμέρους σε Επιχειρηματικές Στρατηγικές Μονάδες (Strategic Business Units- SBUs). Οι επιχειρηματικές αυτές ομάδες είναι:

- Αυτοκίνητο
- Υγεία
- Κατοικία
- Επιχείρηση
- Επένδυση
- Άλλα προϊόντα.

Όπως αναφέρεται στο θεωρητικό μέρος, η ανάλυση του περιβάλλοντος οδηγεί στην αποστολή, στο όραμα, στην αξία και στους σκοπούς. Μετά την έρευνα, η λεπτομερής περιβαλλοντική ανάλυση της AXA Ασφαλιστικής συνοψίζεται στις επόμενες παραγράφους.

4.2.1 Αποστολή

Η αποστολή της επιχείρησης είναι (<https://www.axa.com/en/page/our-purpose>):

«Είμαστε αφοσιωμένοι στη διατήρηση των υψηλότερων προτύπων ακεραιότητας και επαγγελματισμού στη σχέση μας με εσάς, τον πελάτη μας. Προσπαθούμε να γνωρίζουμε και να κατανοούμε την οικονομική σας κατάσταση και να σας παρέχουμε μόνο πληροφορίες, υπηρεσίες και προϊόντα υψηλής ποιότητας για να σας βοηθήσουμε να επιτύχετε τους στόχους σας».

Η αποστολή της AXA είναι να βοηθήσει τους πελάτες να ζήσουν τη ζωή τους με περισσότερη προστασία των ιδίων, των συγγενών τους και της ιδιοκτησίας τους

ενάντια στους κινδύνους και να διαχειρίζονται τις αποταμιεύσεις τους και τα περιουσιακά τους στοιχεία.

Ως εταιρεία της οποίας η δραστηριότητα είναι η προστασία των ανθρώπων, έχουμε την ευθύνη για την αξιοποίηση των δεξιοτήτων μας, των πόρων και την εμπειρογνωμοσύνη σε θέματα κινδύνου για την οικοδόμηση μιας ισχυρότερης και ασφαλέστερης κοινωνίας.

Οι ομάδες της εταιρείας σε όλο τον κόσμο αγκαλιάζουν πέντε αξίες με τις οποίες η εταιρεία είναι πρόθυμη να συμβιβαστεί, υπό οποιεσδήποτε περιστατικό: Επαγγελματισμός, Καινοτομία, Πραγματισμός, Ακεραιότητα και Ομαδικό πνεύμα. Επιπλέον, τρεις πυρήνες στάσεων (είναι διαθέσιμοι, προσεκτικοί και αξιόπιστοι) καθοδηγεί όλους τους υπαλλήλους της εταιρείας στην καλύτερη εξυπηρέτηση των πελατών της για την εγκαθίδρυση μακροπρόθεσμων σχέσεων που βασίζονται στην εμπιστοσύνη.

Για να επιτύχει αυτή την αποστολή, η εταιρεία έχει δεσμευθεί να επαναπροσδιορίσει τα πρότυπα της επιχείρησής της, έτσι ώστε πραγματικά να διαφοροποιήσει τον εαυτό της και να κερδίσει την εμπιστοσύνη των βασικών της ενδιαφερομένων.

4.2.2 Όραμα

Η AXA έχει το όραμα να γίνει η προτιμώμενη εταιρεία για πελάτες, εργαζόμενους και διανομείς (<https://www.axa.com/en/page/our-purpose>).

«Για να επιτύχουμε αυτή τη φιλοδοξία, εκτιμούμε τους ανθρώπους μας και στεκόμαστε δίπλα τους με τις τρεις βασικές μας αξίες να είμαστε διαθέσιμοι, αξιόπιστοι και προσεκτικοί».

- Πιο συγκεκριμένα, το όραμα της εταιρείας στην Ελλάδα είναι (www.axa.gr):
- *«Να είμαστε στην κορυφή της ελληνικής ασφαλιστικής αγοράς μέσω κερδοφόρας ανάπτυξης.*
- *Να είμαστε η προτιμώμενη εταιρεία στους πελάτες, τους συνεργάτες και το προσωπικό μας.*
- *Να εξισώσουμε το όνομά μας στην ελληνική αγορά, αξιοποιώντας τη δύναμη και την τεχνογνωσία του παγκόσμιου οργανισμού στον οποίο ανήκουμε.»*

4.2.3 Αξίες

Οι αξίες της AXA Ασφαλιστικής είναι (www.axa.gr):

1.Ο πελάτης πρώτος: Όλη η σκέψη της εταιρείας ξεκινά με τον πελάτη. Πάντα σκέφτεται τον τρόπο που ζουν σήμερα και αύριο για να συνεχίσει να είναι σχετική και να ασκεί επίδραση.

2. Ακεραιότητα: Η εταιρεία καθοδηγείται από ισχυρές ηθικές αρχές, εμπιστεύεται την εσωτερική της κρίση να κάνει το σωστό για τους πελάτες της, τους εργαζόμενους, τους ενδιαφερόμενους και τους συνεργάτες της.

3.Θάρρος: *«Πιέζουμε τα όρια του δυνατού και παίρνουμε τολμηρές ενέργειες για να βρούμε νέους τρόπους να είμαστε πολύτιμοι. Είμαστε περίεργοι, προσιτοί και εξουσιοδοτημένοι άνθρωποι με ανοιχτά και διαφορετικά σύνολα νοοτροπίας που θέλουν να δουν τα πράγματα από μια διαφορετική οπτική γωνία.»*

4.Μία AXA: *«Είμαστε ισχυρότεροι όταν συνεργαζόμαστε και ενεργούμε ως μία ομάδα - Η συνύπαρξη και η διαφορετικότητα με τον ίδιο στόχο μας κάνει καλύτερους. Είμαστε υπερήφανοι που ανήκουμε σε ένα παγκόσμιο όμιλο με ισχυρές, βιώσιμες και μακροχρόνιες σχέσεις σε κάθε αγορά στην οποία δραστηριοποιούμαστε».*

4.2.4 Στόχος- σκοπός

Η AXA Ασφαλιστική αρχίζει πάντα με τους πελάτες της. Ως μία από τις μεγαλύτερες ασφαλιστικές εταιρείες παγκοσμίως, ο στόχος της είναι να ενδυναμώσει τους ανθρώπους να ζήσουν μια καλύτερη ζωή. Αυτός ο στόχος μοιράζεται ο κάθε εργαζόμενος σε ολόκληρο τον οργανισμό, καθώς προσαρμόζει τις υπηρεσίες και τις λύσεις σε κάθε ένα από τα 105 εκατομμύρια πελάτες της σε όλο τον κόσμο, ένα άτομο κάθε φορά.

Προσπαθεί να προσφέρει στους πελάτες περισσότερες επιλογές, περισσότερη καινοτομία και περισσότερη δύναμη για να αποφασίσουν πώς, πότε και πού θα έχουν πρόσβαση στα προϊόντα και τις υπηρεσίες της, διασφαλίζοντας ταυτόχρονα την αριστεία, την ποιότητα και την ισχυρή οικονομική βάση για όλα όσα παρέχει, με το σωστό κόστος για τον κάθε πελάτη.

4.3. AXA Ασφαλιστική οικονομικά στοιχεία

Τα συνολικά μικτά εγγεγραμμένα ασφάλιστρα ανήλθαν σε €160,4 εκατ., υψηλότερα από την προηγούμενη χρήση κατά 3,7%, κυρίως λόγω της υψηλότερης παραγωγής στον κλάδο Ασφάλισης Υγείας. Τα μικτά εγγεγραμμένα ασφάλιστρα από Γενικές Ασφαλίσεις ανήλθαν σε €106,9 εκατ., υψηλότερα κατά 4,2%, κυρίως λόγω αυξημένης παραγωγής στον κλάδο Ασφάλισης Υγείας και αυξημένης δραστηριότητας σε προγράμματα προστασίας μέσω του τραπεζοασφαλιστικού δικτύου πωλήσεων. Τα μικτά εγγεγραμμένα ασφάλιστρα από Ασφαλίσεις Ζωής ανήλθαν σε €53,5 εκατ. υψηλότερα κατά 2,9%, κυρίως λόγω της αύξησης στους κλάδους ομαδικών συμβολαίων προστασίας και ατομικών επενδυτικών (UL). Η νέα παραγωγή κλάδου Υγείας συμπεριλαμβάνεται στις Γενικές Ασφαλίσεις (Ετήσια Οικονομική Κατάσταση AXA, 2018).

Ο δείκτης ζημιών Γενικών Ασφαλίσεων τρέχουσας χρήσης -που αναφέρεται στις ζημιές που συνέβησαν κατά την διάρκεια του 2018- ανήλθε σε 44,3% (μετά την αφαίρεση του αντασφαλιστικού κόστους) και είναι βελτιωμένος κατά 1,1 μονάδες σε σχέση με το 2017 αντανακλώντας την ποιοτική διαδικασία ανάληψης κινδύνων και την ορθολογιστική διαχείριση αποζημιώσεων. Ο δείκτης ζημιών περιλαμβάνει τις αποζημιώσεις που προήλθαν από την καταστροφική πυρκαγιά στην Αττική (Ιούλιος 2018).

Ο δείκτης ζημιών Γενικών Ασφαλίσεων όλων των ετών διαμορφώθηκε σε 35,4% (μετά την αφαίρεση του αντασφαλιστικού κόστους) και είναι αυξημένος κατά 6,9 μονάδες συγκριτικά με το 2017 εξαιτίας μεγαλύτερου ύψους αποζημιώσεων το 2018 και διαφορετικής εξέλιξης των αποζημιώσεων προηγούμενων ετών σε σχέση με το 2017. Ο συνδυαστικός δείκτης ζημιών και εξόδων για τις Γενικές Ασφαλίσεις ανήλθε σε 88,4%.

Το καθαρό αποτέλεσμα επενδύσεων παρουσίασε μείωση κατά €0,6 εκατ. σε σύγκριση με το 2017, περιλαμβάνοντας ισόποση απομείωση επενδυτικού κεφαλαίου αναδυομένων αγορών. Το τμήμα των εσόδων επενδύσεων που σχετίζεται με το χαρτοφυλάκιο ασφαλισμένων περιλαμβάνεται στα λειτουργικά κέρδη πριν από το αποτέλεσμα επενδύσεων (Ετήσια Οικονομική Κατάσταση AXA, 2018).

Στον πίνακα 4.1. Παρουσιάζονται αναλυτικότερα τα βασικά οικονομικά μεγέθη της AXA για τα έτη 2017-2018.

Πίνακας 4.1. Βασικά αριθμητικά μεγέθη AXA Ασφαλιστική

(Ποσά σε χιλιάδες ευρώ εκτός από το δείκτη Φερεγγυότητας II)	2018	2017
Στοιχεία Κατάστασης Αποτελεσμάτων		
Μικτά Εγγεγραμμένα Ασφάλιστρα	160.428	154.633
Λειτουργικά κέρδη πριν από το αποτέλεσμα επενδύσεων	11.597	14.814
Καθαρό αποτέλεσμα επενδύσεων	5.686	6.335
Καθαρά κέρδη	8.694	13.172
Στοιχεία Ισολογισμού		
Σύνολο ενεργητικού	522.597	555.609
Επιλέξιμα ίδια κεφάλαια για την κάλυψη του περιθωρίου φερεγγυότητας	108.785	110.663
Στοιχεία κεφαλαιακών απαιτήσεων		
Κεφαλαιακή απαίτηση φερεγγυότητας (SCR)	66.312	65.455
Δείκτης Φερεγγυότητας II	164%	169%

Πηγή: Έκθεση Φερεγγυότητας και Χρηματοοικονομικής Κατάστασης 2018- AXA Ασφαλιστική

Τα καθαρά κέρδη ανήλθαν σε € 8,7 εκατ. μειωμένα κατά 4,5 εκατ. σε σύγκριση με το 2017, αντανakλώντας την διαφορετική εξέλιξη των αποζημιώσεων προηγούμενων ετών σε σχέση με το 2017 και φορολογικές διαφορές

4.4. Ανάλυση πέντε δυνάμεων του Porter

Η εφαρμογή του μοντέλου των πέντε δυνάμεων του Porter μπορεί να βοηθήσει την AXA να προσδιορίσει την ελκυστικότητα του κλάδου και να κατανοήσει την ανταγωνιστική θέση της στην αγορά. Η ανάλυση μπορεί επίσης να χρησιμοποιηθεί για τη λήψη ορισμένων στρατηγικά σοφών αποφάσεων που θα μπορούσαν να βελτιώσουν τις επιδόσεις του AXA και να εξασφαλίσουν τη μακροπρόθεσμη επιβίωσή της.

Απειλή των νεοεισερχομένων

Η απειλή των νεοεισερχόμενων αντανakλά τον τρόπο με τον οποίο οι νέοι παράγοντες της αγοράς επιβάλλουν απειλές στους υφιστάμενους παράγοντες της αγοράς. Εάν ο κλάδος θα είναι κερδοφόρος και τα εμπόδια στην είσοδο στον κλάδο θα είναι χαμηλά, θα προσελκύσει περισσότερους παίκτες και, ως εκ τούτου, η

απειλή των νεοεισερχομένων θα είναι υψηλή. Ακολουθούν ορισμένοι παράγοντες που μειώνουν την απειλή των νεοεισερχομένων στον κλάδο (Porter, 2008):

- Η είσοδος στον κλάδο απαιτεί σημαντικές επενδύσεις κεφαλαίου και πόρων. Αυτή η δύναμη μειώνεται αν η διαφοροποίηση του προϊόντος είναι υψηλή και οι πελάτες δίνουν μεγάλη σημασία στη μοναδική εμπειρία.
- Ο κλάδος των ασφαλιστικών επιχειρήσεων θα αντιμετωπίσει τη χαμηλή απειλή των νεοεισερχομένων εάν το υπάρχον κανονιστικό πλαίσιο επιβάλλει ορισμένες προκλήσεις στις νέες επιχειρήσεις που ενδιαφέρονται να εισέλθουν στην αγορά. Στην περίπτωση αυτή, οι νέοι παίκτες θα πρέπει να πληρούν αυστηρές, χρονοβόρες ρυθμιστικές απαιτήσεις, οι οποίες ενδέχεται να αποθαρρύνουν ορισμένους παίκτες να εισέλθουν στην αγορά.
- Η απειλή θα είναι χαμηλή εάν το ψυχολογικό κόστος μεταγωγής για τους καταναλωτές είναι υψηλό και οι υπάρχουσες μάρκες έχουν δημιουργήσει μια πιστή πελατειακή βάση.
- Οι νεοεισερχόμενοι θα αποθαρρυνθούν εάν η πρόσβαση στα κανάλια διανομής είναι περιορισμένη.

Η AXA μπορεί να αντιμετωπίσει την είσοδο των νεοεισερχόμενων στον κλάδο με το να αναπτύξει την εμπιστοσύνη του εμπορικού σήματος, εργαζόμενη στη διαχείριση των σχέσεων με τους πελάτες. Μπορεί να αναπτύξει μακροπρόθεσμες συμβατικές σχέσεις με τους διανομείς για να διευρύνει την πρόσβαση στην αγορά-στόχο. Η AXA μπορεί επίσης να επενδύσει σε δραστηριότητες έρευνας και ανάπτυξης, να αποκτήσει πολύτιμα δεδομένα πελατών και να εισαγάγει καινοτόμα προϊόντα / υπηρεσίες για να θέσει μια ισχυρή βάση διαφοροποίησης.

Απειλή υποκατάστασης προϊόντων ή υπηρεσιών

Η διαθεσιμότητα υποκατάστατων προϊόντων ή υπηρεσιών καθιστά το ανταγωνιστικό περιβάλλον δύσκολο για τους υπάρχοντες παίκτες στον κλάδο. Η υψηλή απειλή υποκατάστασης δείχνει ότι οι πελάτες μπορούν να χρησιμοποιήσουν εναλλακτικά προϊόντα / υπηρεσίες από άλλους κλάδους για να καλύψουν τις ανάγκες τους. Διάφοροι παράγοντες καθορίζουν την ένταση αυτής της απειλής για τον κλάδο (Porter, 2008).

Η απειλή των υποκατάστατων προϊόντων ή υπηρεσιών αυξάνεται όταν:

- Ένα φθηνότερο υποκατάστατο προϊόν / υπηρεσία διατίθεται από άλλο κλάδο.
- Το ψυχολογικό κόστος μεταφοράς από έναν κλάδο σε υποκατάστατα προϊόντα είναι χαμηλά.
- Τα υποκατάστατα ασφαλιστικά προϊόντα υγείας προσφέρουν την ίδια ή και ανώτερη ποιότητα και απόδοση που προσφέρουν τα προϊόντα του κλάδου.

Ωστόσο, αυτή η απειλή είναι ουσιαστικά χαμηλή για την AXA όταν:

- Το κόστος αλλαγής χρήσης του υποκατάστατου προϊόντος είναι υψηλό (λόγω υψηλού ψυχολογικού κόστους ή υψηλότερου οικονομικού κόστους).
- Οι πελάτες δεν μπορούν να αντλήσουν την ίδια χρησιμότητα (όσον αφορά την ποιότητα και τις επιδόσεις) από το υποκατάστατο προϊόν, όπως απορρέει από τα προϊόντα της AXA.

Η AXA μπορεί να μειώσει την Απειλή Υποκατάστατων Προϊόντων ή Υπηρεσιών υπογραμμίζοντας σαφώς τον τρόπο με τον οποίο τα προσφερόμενα προϊόντα / υπηρεσίες υγείας είναι καλύτερα από τα διαθέσιμα υποκατάστατα. Θα πρέπει να παρέχει πειστικούς λόγους στους πελάτες, προσφέροντας μια καλύτερη εμπειρία και υψηλή σχέση ποιότητας / τιμής. Τέλος, μπορεί να βελτιώσει την ποιότητα, να μεγιστοποιήσει την αξία για τα χρήματα και να θέσει ισχυρή βάση διαφοροποίησης

για να αποθαρρύνει τους πελάτες να χρησιμοποιήσουν τα υποκατάστατα προϊόντα ασφάλισης υγείας.

Ανταγωνισμός μεταξύ των υπαρχουσών επιχειρήσεων στον κλάδο

Ο ανταγωνισμός μεταξύ των υφιστάμενων εταιρειών δείχνει τον αριθμό των ανταγωνιστών στον κλάδο των ασφαλειών υγείας. Ο υψηλός ανταγωνισμός που υπάρχει στον κλάδο δείχνει ότι οι επιχειρήσεις μπορούν να αντιμετωπίσουν έντονο ανταγωνισμό γεγονός που μπορεί να περιορίσει το δυναμικό ανάπτυξης. Η κερδοφορία σε τέτοιους κλάδους είναι χαμηλή, καθώς οι επιχειρήσεις υιοθετούν επιθετικές στρατηγικές στόχευσης και τιμολόγησης μεταξύ τους (Porter, 2008).

Ο ανταγωνισμός μεταξύ των υφιστάμενων εταιρειών θα είναι χαμηλός για την Αχα αν:

- Υπάρχει περιορισμένος αριθμός παικτών στην αγορά.
- Ο κλάδος των ασφαλειών υγείας αναπτύσσεται με γρήγορο ρυθμό.
- Υπάρχει σαφής ηγέτης στην αγορά.
- Τα προϊόντα ασφαλειών υγείας είναι πολύ διαφοροποιημένα και κάθε παίκτης της αγοράς στοχεύει σε διαφορετικούς υποτομείς.
- Τα οικονομικά / ψυχολογικά έξοδα αλλαγής για τους καταναλωτές είναι υψηλά.
- Τα εμπόδια εξόδου είναι χαμηλά, πράγμα που σημαίνει ότι οι επιχειρήσεις μπορούν εύκολα να εγκαταλείψουν τον κλάδο χωρίς να υποστούν τεράστιες απώλειες.

Ομοίως, υπάρχουν ορισμένοι παράγοντες που αυξάνουν τον ανταγωνισμό ανάμεσα στις υπάρχουσες επιχειρήσεις για την ΑΧΑ. Για παράδειγμα, η εταιρεία θα αντιμετωπίσει έντονο ανταγωνισμό μεταξύ των υφιστάμενων εταιρειών εάν οι παράγοντες της αγοράς είναι στρατηγικά διαφορετικοί και στοχεύουν στην ίδια αγορά. Ο ανταγωνισμός θα είναι επίσης έντονος εάν οι πελάτες δεν είναι πιστοί με τα υπάρχοντα εμπορικά σήματα και είναι ευκολότερο να προσελκύσουν πελάτες

άλλων εταιριών λόγω χαμηλού κόστους. Οι ανταγωνιστές με ίσο μέγεθος που προσφέρουν αδιαφοροποίητα προϊόντα με αργή ανάπτυξη του κλάδου τείνουν να υιοθετούν επιθετικές στρατηγικές μεταξύ τους. Όλοι αυτοί οι παράγοντες καθιστούν τον ανταγωνισμό μεταξύ των υφιστάμενων επιχειρήσεων μια σημαντική στρατηγική μέριμνα για την AXA (Porter, 2008).

Προκειμένου η AXA να αντιμετωπίσει τον ανταγωνισμό ανάμεσα στις υπάρχουσες επιχειρήσεις του κλάδου θα πρέπει να επικεντρωθεί στις σιωπηρές ανάγκες και προσδοκίες των πελατών της για να ενισχύσει τη βάση διαφοροποίησης. Θα πρέπει να αυξήσει το κόστος μετάβασης αναπτύσσοντας μακροπρόθεσμες σχέσεις με τους πελάτες. Η εταιρεία θα πρέπει επίσης να επενδύσει σε δραστηριότητες έρευνας και ανάπτυξης για τον εντοπισμό νέων τομέων πελατών. Σε ορισμένες περιπτώσεις, η συνεργασία με τους ανταγωνιστές μπορεί να είναι αμοιβαία επωφελής. Η AXA μπορεί να αναζητήσει και αυτή την επιλογή.

Διαπραγματευτική δύναμη προμηθευτών

Η διαπραγματευτική ισχύς των προμηθευτών στο μοντέλο των πέντε δυνάμεων του Porter αντανακλά την πίεση που ασκούν οι προμηθευτές στις επιχειρήσεις του κλάδου υιοθετώντας διαφορετικές τακτικές, όπως μείωση της διαθεσιμότητας του προϊόντος, η μείωση της ποιότητας ή η αύξηση των τιμών. Όταν οι προμηθευτές έχουν ισχυρή διαπραγματευτική ισχύ, κοστίζει στους αγοραστές- (επιχειρήσεις). Επιπλέον, η υψηλή διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών μπορεί να αυξήσει τον ανταγωνισμό στη βιομηχανία και να μειώσει τη δυναμική κέρδους και ανάπτυξης των επιχειρήσεων του κλάδου. Ομοίως, η χαμηλή διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών μπορεί να καταστήσει τον κλάδο πιο ελκυστικό λόγω της υψηλής κερδοφορίας και της δυναμικής ανάπτυξης (Porter, 2008).

Η AXA μπορεί να ενισχύσει τη θέση της έναντι των προμηθευτών μειώνοντας την εξάρτηση από έναν ή λίγους προμηθευτές. Θα αυξήσει την ευαισθησία των τιμών.

Η ανάπτυξη των μακροπρόθεσμων συμβατικών σχέσεων με προμηθευτές από διαφορετικές περιφέρειες όχι μόνο μειώνει τη διαπραγματευτική δύναμή τους, αλλά και επιτρέπει στην AXA να βελτιώσει την αποτελεσματικότητα της αλυσίδας εφοδιασμού της. Τέλος, η AXA μπορεί να βρει εναλλακτικούς τρόπους παραγωγής των προϊόντων υγείας που προσφέρει, εάν η ζήτηση του προϊόντος είναι αρκετά υψηλή και η επιχείρηση έχει απαιτήσει ικανότητες και εμπειρία. Ωστόσο, απαιτείται λεπτομερής ανάλυση κόστους-οφέλους για τον προσδιορισμό της σκοπιμότητάς της. Ο επανασχεδιασμός των προϊόντων και η διαφοροποίηση των σειρών προϊόντων μπορούν επίσης να βοηθήσουν την εταιρεία να μειώσει την ισχύ των προμηθευτών στην αγορά.

Διαπραγματευτική δύναμη αγοραστών

Η διαπραγματευτική ισχύς των αγοραστών υποδηλώνει την πίεση που ασκούν οι πελάτες στις επιχειρήσεις για να αποκτήσουν προϊόντα υψηλής ποιότητας σε προσιτές τιμές με άριστη εξυπηρέτηση των πελατών. Αυτή η δύναμη επηρεάζει άμεσα την ικανότητα της AXA να επιτύχει τους επιχειρηματικούς στόχους. Η ισχυρή διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών μειώνει την κερδοφορία και καθιστά τον κλάδο πιο ανταγωνιστικό. Ενώ αν η αγοραστική δύναμη είναι χαμηλή, καθιστά τον κλάδο λιγότερο ανταγωνιστικό και αυξάνει τις δυνατότητες κερδοφορίας και ανάπτυξης για τον κλάδο (Porter, 2008).

Η AXA μπορεί να διαχειριστεί τη διαπραγματευτική ισχύ των αγοραστών της αυξάνοντας και διαφοροποιώντας την πελατειακή της βάση. Αυτό μπορεί να γίνει με την εισαγωγή νέων προϊόντων, με στόχο νέα τμήματα της αγοράς και την υιοθέτηση στρατηγικών διαφοροποίησης προϊόντων. Οι στρατηγικές μάρκετινγκ και προώθησης μπορούν επίσης να βοηθήσουν σε αυτό το θέμα. Η οικοδόμηση της εμπιστοσύνης με την ενσωμάτωση της καινοτομίας και την εξαιρετική εμπειρία των πελατών μπορεί να αυξήσει το κόστος αλλαγής, γεγονός που θα μειώσει

τελικά τη διαπραγματευτική της ισχύ. Η AXA μπορεί να υιοθετήσει αυτές τις στρατηγικές για να ενισχύσει την ανταγωνιστική θέση της στην αγορά.

4.5.Ανάλυση στρατηγικής

Ο ασφαλιστικός τομέας έχει υποστεί βαθιά αλλαγή τα τελευταία χρόνια: ένα δύσκολο οικονομικό περιβάλλον με συνεχή χαμηλά επιτόκια, αυξάνοντας τον ανταγωνισμό από νέους ανταγωνιστές σε όλες τις αγορές και σημαντικές αλλαγές όσον αφορά τις προσδοκίες των πελατών. Παράλληλα, η ανάγκη για ασφάλιση και συναφείς υπηρεσίες οφείλεται στις σημερινές κοινωνικές αλλαγές συμπεριφοράς, την κλιματική αλλαγή, καθώς και την εξέλιξη της τεχνολογίας, μεταξύ άλλων.

Προκειμένου να ανταποκριθεί στις εξελίξεις αυτές και να καταλάβει αυτές τις νέες ευκαιρίες, η AXA επανεξετάζει συνεχώς και επεκτείνει την αλυσίδα αξίας της με τη φιλοδοξία να γίνει ένας πραγματικός συνεργάτης για τους πελάτες της. Προχωρώντας από μια προσέγγιση που βασίζεται στην αντιστάθμιση κινδύνου σε μια λογική που βασίζεται σε οικοσυστήματα, ο Όμιλος προοδευτικά διαφοροποιείται προς έναν κόσμο υπηρεσιών: έτσι, προσφέρει επιπλέον συμπληρωματικές υπηρεσίες ασφαλιστικής κάλυψης, επιτρέποντας στους πελάτες να κερδίσουν περισσότερα από τη δική τους σχέση με τον ασφαλιστή τους.

Αξιοποιώντας την εμπειρία και τις σχέσεις με άλλους κορυφαίους παίκτες σε όλους τους τομείς, η AXA σχεδιάζει καινοτόμες υπηρεσίες προκειμένου να ενισχύσει τη σχέση της με τους πελάτες της, μέσω αλληλεπιδράσεων υψηλής προστιθέμενης αξίας. Αυτή η φιλοσοφία της καινοτομίας αφορά κυρίως την οικοδόμηση με εταιρείες όπως η Uber ή η ING, επί παραγγελία λύσεων προσαρμοσμένων στις ανάγκες των πελατών.

4.5.1 SWOT Ανάλυση για την AXA Ασφαλιστική

Δυνάμεις

- Γρήγορη αποζημίωση (rating πελατών) εντός 8 εργάσιμων ημερών από την ημερομηνία παραλαβής των δικαιολογητικών.
- Ευελιξία (ο ασφαλισμένος έχει τη δυνατότητα να επιλέξει το όριο που επιθυμεί, τη συμμετοχή του), να προσθέσει προαιρετικές καλύψεις: πρωτοβάθμια περίθαλψη, πακέτο ατυχήματος (κάλυψη ιατροφαρμακευτικών εξόδων από ατύχημα, κεφάλαια κάλυψης σε περίπτωση απώλειας ζωής ή ανικανότητας, κεφάλαιο αποπληρωμής ασφαλιστρών στις περιπτώσεις μόνιμης ανικανότητας από ατύχημα ή ασθένεια
- Εκπτώσεις ασφαλιστρών (υφιστάμενους πελάτες, οικογενειακά ασφάλιστρα, κατοίκους εκτός Αθηνών)
- Μεγάλο δίκτυο συμβεβλημένων νοσηλευτηρίων
- Υψηλό επίπεδο εξυπηρέτησης των πελατών με τηλεφωνικό κέντρο 24/7 (24 ωρη Γραμμή υγείας)
- Καινοτόμες υπηρεσίες υγείας (My AXA Healthy Habits, My AXA Doctor, My AXA Frequent Check Up, My AXA Check-in).
- Πρόνομια Υγείας (υπηρεσίες πρόληψης και πρωτοβάθμιας περίθαλψης χωρίς κόστος ή σε προνομιακές τιμές (κάλυψη επείγοντος περιστατικού, παροχές πρόληψης)
- Συνεχής εκπαίδευση προσωπικού
- Open space γραφεία (όπως η Google, η Apple)
- Συνεργασία με την Alpha Bank για την πώληση των προϊόντων
- Συνεργασία με την Alpha Bank- πρόγραμμα επιβράβευσης συναλλαγών
- Alpha Bank – έκπτωση σε ασφάλιστρα
- Εργασιακό περιβάλλον (βραβείο best workplace)
- Telehealth ή tele-underwriting (βραβείο καινοτομίας 2012)

- Πρόσβαση στην παγκόσμια αγορά ταλέντων. Μία από τις προκλήσεις που αντιμετωπίζει σήμερα η AXA είναι η περιορισμένη πρόσβαση στην αγορά ταλέντου υψηλού επιπέδου λόγω περιορισμένου προϋπολογισμού. Η επέκταση στη διεθνή αγορά μπορεί να βοηθήσει την AXA να αξιοποιηθεί στη διεθνή αγορά ταλέντων.
- Η εκτεταμένη χρήση των social media θα βοηθήσει της εταιρεία να προσεγγίζει πιο εύκολα πελάτες με σημαντικά χαμηλότερο προϋπολογισμό μάρκετινγκ .

Αδυναμίες

- Περιορισμένο χαρτοφυλάκιο
- Νέες εξαγορές και επέκταση
- Μικρότερα κέρδη σε σχέση με τους ανταγωνιστές της
- Υψηλό ποσοστό ιατρικών ζημιών.
- Έλλειψη ποικιλίας εργατικού δυναμικού. Η εταιρεία δεν είναι αρκετά διαφοροποιημένη, δεδομένου ότι το μεγαλύτερο μέρος της ανάπτυξής της έως σήμερα βρίσκεται στην εγχώρια αγορά της.
- Η διοίκηση έργων είναι πολύ επικεντρωμένη στην εσωτερική παράδοση παρά στην εξέταση όλων των συμφερόντων των εξωτερικών παραγόντων. Αυτή η προσέγγιση μπορεί να οδηγήσει σε άσχημες δημόσιες σχέσεις και σε αρνητικές αντιδράσεις των πελατών.
- Αν και η εταιρεία έχει ενσωματώσει την τεχνολογία, δεν έχει ακόμη τη δυνατότητα να εκμεταλλευτεί την ισχύ της τεχνολογίας προς τις διαδικασίες της προς τα εμπρός.
- Πολλά έχουν επενδυθεί πολύ γρήγορα σε νέες πρωτοβουλίες χωρίς χρόνο να εκτιμηθεί ο δείκτης ROI.

Ευκαιρίες

- Επέκταση σε άλλες χώρες. Η παγκοσμιοποίηση έχει οδηγήσει σε ευκαιρίες στη διεθνή αγορά, κάτι που μπορεί να βοηθήσει την εταιρεία να διαφοροποιήσει τον κίνδυνο, αφού εξαρτάται λιγότερο από την εγχώρια αγορά εσόδων.
- Υπάρξη διαφοροποιημένων χαρτοφυλακίων για τους πελάτες από ανταγωνιστικές επιχειρήσεις.
- Εξέλιξη της ψηφιακής τεχνολογίας που μπορεί να χρησιμοποιηθεί για τη βελτίωση της αποτελεσματικότητας, τη μείωση του κόστους και μετασχηματισμού.
- Διαχείριση των αγορών της υγείας του πληθυσμού.
- Μεγαλύτερο μέγεθος της αγορά και εξελισσόμενες προτιμήσεις των καταναλωτών. Οπότε η εταιρεία έχει δυο μεγάλες προκλήσεις: να διατηρήσει τους πιστούς πελάτες και πώς να εξυπηρετήσει τους νέους πελάτες. Η ΑΧΑ έχει προσπαθήσει να διαφοροποιήσει πρώτα τα εμπορικά σήματα και έπειτα πρόσθεσε διάφορα χαρακτηριστικά βάσει των προτιμήσεων των πελατών.

Απειλές

- Νομικά ζητήματα
- Υψηλός ανταγωνισμός από ένα μεγάλο αριθμό παρόχων ιατρικής ασφάλισης
- Μεταβαλλόμενοι κυβερνητικοί κανονισμοί
- Οικονομική κρίση
- Αυξημένη διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών
- Αντίσταση στην αλλαγή ανάμεσα στον κλάδο της ιατρικής περίθαλψης
- Αντίσταση στην αλλαγή από τους επενδυτές που έχουν δει κέρδη από το παρόν επιχειρηματικό μοντέλο.

4.5.2. Δημιουργία Βιώσιμης αξίας

Η επιχειρηματική δραστηριότητα της ΑΧΑ είναι να προστατεύει τους ανθρώπους μακροπρόθεσμα, με την καλύτερη κατανόηση, επιλογή, ποσοτικοποίηση και διαχείριση των κινδύνων.

4.6. Εφαρμογή στρατηγικής

Υπάρχουν τρεις διαφορετικές επιχειρηματικές στρατηγικές:

- Στρατηγική ανάπτυξης

Αυτό συμβαίνει όταν μια εταιρεία έχει την έντονη επιθυμία να αναπτυχθεί και να αυξήσει το μερίδιο αγοράς, την εδαφική παρουσία, το κέρδος και, σε μεγαλύτερο βαθμό, την επιθυμία να αναπτύξει τις επιχειρήσεις της (Thomas, 2011).

- Στρατηγική σταθερότητας

Αυτή συμβαίνει όταν μια επιχείρηση είναι ικανοποιημένη με τον τρέχοντα ρυθμό ανάπτυξης και τα κέρδη της. Αυτή η στρατηγική είναι ουσιαστικά μια συνέχεια των υφιστάμενων (Thomas, 2011).

- Στρατηγική περιορισμού

Ο Tomas (2011) πρότεινε ότι η στρατηγική περιορισμού περιλαμβάνει μείωση του πεδίου εφαρμογής των δραστηριοτήτων μιας εταιρείας, η οποία επίσης γενικά απαιτεί μείωση του αριθμού των εργαζομένων, πώληση περιουσιακών στοιχείων που συνδέονται με διακοπτόμενες γραμμές προϊόντων ή υπηρεσιών, ενδεχόμενη

αναδιάρθρωση του χρέους μέσω διαδικασιών πτώχευσης, και στις πλέον ακραίες περιπτώσεις, εκκαθάριση της επιχείρησης.

Η στρατηγική της AXA Ασφαλιστικής είναι καλά αναπτυγμένη και λειτουργεί πολύ καλά. Ως εκ τούτου η εταιρεία είναι ηγέτης στην αγορά της σήμερα. Προκειμένου να έχει αυτή την τεράστια επιτυχία, η διοίκηση της εταιρείας δημιουργεί μια πραγματικά ολοκληρωμένη στρατηγική που να διατυπώνεται προσεκτικά για την επίτευξη του στόχου αυτού και των στόχων του οργανισμού.

Για το κλάδο της υγείας η AXA Ασφαλιστική αποζημιώνει τους πελάτες της εύκολα και γρήγορα, έχει μακρόχρονη εμπειρία κάτι που φαίνεται από τα προγράμματα υγείας που προσφέρει στους πελάτες της, παρέχει ευέλικτη και οικονομική ασφάλεια υγείας και είναι συνοδοιπόρος του πελάτη και δε διεκπεραιώνει απλά τη ζημιά.

Πιο συγκεκριμένα, τα προγράμματα υγείας που παρέχει η AXA Ασφαλιστική διασφαλίζουν την πρόσβαση των ασθενών σε διαγνωστικές εξετάσεις, ιατρικές επισκέψεις και, εάν χρειαστεί, τη νοσηλεία του ασθενούς σε οποιοδήποτε νοσοκομείο σε ολόκληρο τον κόσμο. Η εταιρεία συνεργάζεται με μεγάλα, αξιόπιστα και εξειδικευμένα νοσηλευτήρια και ιατρικά κέντρα, παρέχει υψηλής ποιότητας ιατρικές υπηρεσίες στους πελάτες και τις οικογένειές τους. Ακόμη, προσφέρει καινοτόμες υπηρεσίες για την πρόληψη και την αντιμετώπιση κάθε περιστατικού. Μάλιστα, ο πελάτης μπορεί να συγκρίνει τις καλύψεις και τα πλεονεκτήματα, να υπολογίσει το κόστος των ασφαλίσεων του και να βρει το πλάνο υγείας που του ταιριάζει προσωπικά.

Όσον αφορά την Επιχειρηματική Στρατηγική Μονάδα του κλάδου της υγείας, τα προγράμματα που προσφέρει η εταιρεία είναι τα ακόλουθα (<https://www.axa.gr/el/health/hospital-care/>):

1.Μεδίσυν 3

Παροχές κατά τη νοσηλεία

- Κάλυψη δαπανών: 100% στην Ελλάδα και τις υπόλοιπες Ευρωπαϊκές χώρες, 80% στον υπόλοιπο κόσμο.
- Επιλογή ορίου κάλυψης δαπανών μεταξύ 1.500.000€, 600.000€, 200.000€.
- Επιλογή συμμετοχής στα έξοδα νοσηλείας μεταξύ 500€ (το οποίο μηδενίζεται με παράλληλη χρήση ασφαλιστικού φορέα), 1.500€ (το οποίο μηδενίζεται σε σοβαρά περιστατικά), 3.000€, 5.000€, 9.000€, 12.000€ και 15.000€.
- Εγγυημένη θέση νοσηλείας και πλήρη κάλυψη στη μονάδα εντατικής θεραπείας
- Αμοιβές ιατρών: Πλήρης κάλυψη.
- Απευθείας εξόφληση της δαπάνης από την ΑΧΑ, στα συμβεβλημένα και ειδικά συμβεβλημένα νοσηλευτήρια στην Ελλάδα και στο δίκτυο νοσηλευτηρίων στο εξωτερικό.
- Σε περίπτωση νοσηλείας στο δίκτυο νοσηλευτηρίων στο εξωτερικό η ΑΧΑ Ασφαλιστική αναλαμβάνει, επίσης:
 - Τη διαχείριση του περιστατικού.
 - Την υγειονομική μεταφορά από και προς το νοσηλευτήριο σε αδυναμία μετακίνησης.
 - Τη μεταφορά και διανυκτέρευση συγγενούς.
 - Την παροχή διερμηνέα.
- Επιπλέον παροχές και υπηρεσίες αν νοσηλευτείτε στα ειδικά συμβεβλημένα νοσηλευτήρια.
- Πλήρης κάλυψη δαπάνης αποκλειστικής νοσοκόμου ή συνοδού.
- Χειρουργικό επίδομα: Το επίδομα, δίνεται και καθορίζεται ανάλογα με το χαρακτηρισμό της χειρουργικής επέμβασης.
- Ημερήσιο νοσοκομειακό επίδομα.
- Επιπλέον οικονομική ενίσχυση σε επείγουσα νοσηλεία στο εξωτερικό.
- Κάλυψη συγγενών παθήσεων.

Παροχές εκτός νοσηλευτηρίου

- Έξοδα πριν ή μετά τη νοσηλεία.
- Ενδοσκοπικές και επεμβατικές πράξεις χωρίς νοσηλεία.
- Δεύτερη ιατρική γνωμάτευση.
- Δαπάνες αποκατάστασης και αποθεραπείας καθώς και ψυχολογική υποστήριξη μετά από σοβαρά περιστατικά.
- Επείγουσα μεταφορά με το καταλληλότερο μέσο σε περίπτωση επείγοντος περιστατικού.
- Ταξιδιωτική βοήθεια στην Ελλάδα και το εξωτερικό, σε περίπτωση επείγοντος περιστατικού.
- 24ωρη Γραμμή Υγείας (<https://www.axa.gr/el/health/hospital-care/>).

2. My AXA Doctor

Με την υπηρεσία MyAXA Doctor ο πελάτης μπορεί να επικοινωνεί τηλεφωνικά ή με βιντεοκλήση με γιατρό από την συνεργαζόμενη ιατρική ομάδα της εταιρείας, ο οποίος παρέχει:

- Ιατρικές συμβουλές για κάθε ερώτημα σχετικό με την κατάσταση της υγείας του πελάτη.
- Ιατρική καθοδήγηση για την επίλυση του θέματος υγείας που απασχολεί τον πελάτη. Στην παροχή αυτή περιλαμβάνονται η συγγραφή παραπεμπτικού για διενέργεια εξετάσεων και για χορήγηση φαρμακευτικής αγωγής (το χορηγούμενο κάθε φορά παραπεμπτικό είναι αποκλειστικά ιδιωτικό και παρέχεται και λειτουργεί ανεξάρτητα από τον κρατικό Ασφαλιστικό Φορέα).
- Ιατρική διάγνωση με βάση τις πληροφορίες που του δίνει ο πελάτης, καθώς και σχετική γραπτή ιατρική γνωμάτευση. Οι εξετάσεις καθώς και τα αποτελέσματά τους μπορούν να αποστέλλονται στον συνεργαζόμενο γιατρό με email ή με τη δωρεάν εφαρμογή MyAXA Doctor την οποία μπορεί ο κάθε πελάτης της εταιρείας να κατεβάσει στο smartphone του.

- Εξειδικευμένη ιατρική διάγνωση και καθοδήγηση για πολύπλοκα θέματα υγείας που τυχόν αντιμετωπίζει ο ασθενής. Για την υποστήριξη πολύπλοκων θεμάτων υγείας, ο συνεργαζόμενος γιατρός διενεργεί για τον κάθε πελάτη την απαιτούμενη έρευνα που χρειάζεται και απαιτεί τη συνεργασία και τη συμβολή εξειδικευμένων ειδικοτήτων για την παροχή σωστής καθοδήγησης.

3. My AXA Frequent Check- up discount

Με αυτή την υπηρεσία η εταιρεία προσφέρει ετήσιο check-up της υγείας των πελατών της και τους επιβραβεύει με έκπτωση ασφαλίσεων στην ετήσια ανανέωση του προγράμματος, οπότε κερδίζουν διπλά. Σε αυτή την υπηρεσία υπάρχει δυνατότητα συμμετοχής όλων των ασφαλισμένων μελών, παρέχεται έκπτωσης εφόσον πραγματοποιείται κάθε χρόνο προληπτικός έλεγχος υγείας έως και 3 μήνες πριν ανανεωθεί το συμβόλαιο του πελάτη και παρέχεται δωρεάν ετήσιο check-up, εάν έχει εξωνοσοκομειακό πρόγραμμα AXA, ενώ στην περίπτωση που δεν έχει, η εταιρεία εξασφαλίζει αποκλειστικά ένα ετήσιο check-up σε προνομιακή τιμή, με συνεργαζόμενα διαγνωστικά κέντρα του ομίλου Affidea.

4. My AXA Check – In

Μέσω αυτής της υπηρεσίας ο πελάτης έχει βεβαίωση για την κάλυψη τουλάχιστον μία ημέρα πριν την προγραμματισμένη νοσηλεία του στην Ελλάδα ή το εξωτερικό, απλά, εύκολα και γρήγορα. Τα οφέλη από την υπηρεσία αυτή είναι ότι ο πελάτης γνωρίζει μια ημέρα πριν την προγραμματισμένη εισαγωγή του στο νοσηλευτήριο, αν δικαιούται κάλυψη ή όχι, η εταιρεία ενημερώνει απευθείας το συμβεβλημένο νοσηλευτήριο για την κάλυψή του και μόλις λάβει μια βεβαίωση κάλυψης, απλά ενημερώνει το γραφείο κίνησης του νοσηλευτηρίου ότι έλαβε την κάλυψη.

4.6.1.Στρατηγική ανάπτυξης

Η AXA επεκτείνεται συνεχώς παγκοσμίως, κάτι που επιτυγχάνεται μέσω ενός διαφοροποιημένου και ευρέως διαδεδομένου δικτύου διανομής καθώς και μιας στοχοθετημένης προσέγγισης πωλήσεων και μάρκετινγκ για τα προσδιορισμένα δημογραφικά στοιχεία χρησιμοποιώντας συγκεκριμένες προσφορές υπηρεσιών υγείας και όχι μόνο. Η εταιρεία επεκτείνεται σε όλους τους κλάδους και τις αγορές, αλλά επικεντρώνεται στην επίτευξη ηγετικής θέσης στην αγορά στις πιο επικερδείς κατηγορίες προϊόντων και αγορών. Το επίκεντρο της στρατηγικής είναι η λιανική αγορά.

Η AXA έχει σταθερά αξιοποιήσει την τεχνολογία για να εξυπηρετήσει τους πελάτες της και, επίσης, βελτίωσε στις εσωτερικές διαδικασίες της. Η εταιρεία εμβαθύνει περαιτέρω τη διείσδυση της λιανικής στην αγορά και πραγματοποιεί στρατηγικές επενδύσεις. Επιπλέον, επιδιώκει να οδηγήσει την ευαισθητοποίηση συγκεκριμένων ασφαλιστικών προϊόντων που θα βοηθήσουν στην επίτευξη της ηγετικής θέσης της στον ασφαλιστικό κλάδο.

4.6.2. Λειτουργική στρατηγική

Η λειτουργική στρατηγική είναι όταν μια εταιρεία χρησιμοποιεί μια λειτουργική περιοχή για την οργάνωση της προκειμένου να επιτευχθούν οι στόχοι και να είναι πιο ανταγωνιστική. Η λειτουργική στρατηγική της AXA Ασφαλιστικής βασίζεται επίσης στην περιοχή έρευνας και ανάπτυξης της, καθώς αναζητά συνεχώς νέα προϊόντα ασφάλισης για να είναι διαφορετικά από αυτά των ανταγωνιστών.

Αυτές οι στρατηγικές πρέπει να είναι πλήρεις και συνεπείς μεταξύ τους για να έχουν μια αποτελεσματική παγκόσμια στρατηγική. Αλλά πρέπει επίσης να ειπωθεί ότι αυτές οι στρατηγικές πρέπει να είναι σύμφωνες με τους στόχους και την εικόνα που η εταιρεία θέλει να μοιραστεί με τους πελάτες. Σε αυτή την περίπτωση, η ΑΧΑ Ασφαλιστική έχει ένα στόχο που είναι να προσφέρει ασφαλιστικά προϊόντα και υπηρεσίες που είναι ποιοτικά και ανταγωνιστικά, στην καλύτερη δυνατή τιμή για τους πελάτες.

4.7. Ανταγωνιστικό πλεονέκτημα

Η ΑΧΑ Ασφαλιστική σε συνεργασία με την ALPHA BANK προσφέρει το προνομιακό πρόγραμμα **Alpha Υγεία για Όλους Classic**.

Παροχές

Ετήσιος έλεγχος

- Δωρεάν ετήσιος προληπτικός έλεγχος (check up) στα διαγνωστικά κέντρα (ιδιόκτητα και συνεργαζόμενα) και τις κλινικές του συμβεβλημένου διαγνωστικού κέντρου Βιοιατρική Α.Ε.

Εξετάσεις μέσω του Δημόσιου Ασφαλιστικού Φορέα

- Κάλυψη του συνολικού κόστους συμμετοχής 15% για διαγνωστικές εξετάσεις που θα διενεργούνται μέσω του Δημόσιου Ασφαλιστικού Φορέα, με έγκυρο παραπτεμπτικό ηλεκτρονικής συνταγογράφησης.

Διαγνωστικές εξετάσεις

- Έκπτωση 70% για διαγνωστικές εξετάσεις στα διαγνωστικά κέντρα της Βιοιατρικής Α.Ε. ή σε συνεργαζόμενα με αυτήν με ανώτατο όριο 1.750 € € ετησίως.
- Έκπτωση έως 60% για τις διαγνωστικές εξετάσεις που υπερβαίνουν το ετήσιο όριο των 1.750 €.

Επισκέψεις σε ιατρούς του δικτύου

- Δωρεάν απεριόριστες προγραμματισμένες επισκέψεις σε παθολόγο, καρδιολόγο, ορθοπαιδικό και χειρουργό στα εξωτερικά ιατρεία των κλινικών της Βιοιατρικής Α.Ε. σε Αθήνα, Θεσσαλονίκη και Πειραιά.
- Ιατρικές επισκέψεις σε προνομιακή τιμή στους συνεργαζόμενους ιατρούς της Βιοιατρικής (Αττική και Θεσσαλονίκη 20€ στο ιατρείο, 60€ κατ'οίκον, Υπόλοιπη Ελλάδα 20€ στο ιατρείο, 60€ κατ'οίκον).

Αιμοληψία κατ'οίκον

- Παρέχεται αιμοληψία κατ'οίκον με χρέωση 10 € στο λεκανοπέδιο Αττικής και στη Θεσσαλονίκη.

Οδοντιατρικές παροχές

- Έκπτωση 50% σε θεραπευτικές και αισθητικές οδοντιατρικές εργασίες στα συμβεβλημένα οδοντιατρεία με τη Βιοιατρική Α.Ε.

Λοιπές παροχές

- Ιατρικές συμβουλές και καθοδήγηση για τη χρήση των υπηρεσιών του Προγράμματος μέσω εξειδικευμένου συντονιστικού τηλεφωνικού κέντρου (210 7268 000, 24 ώρες το 24ωρο, 365 ημέρες το χρόνο, με χρέωση αστικής κλήσης).

Ασφαλιστική κάλυψη

- Καταβάλλεται στους νόμιμους δικαιούχους το ποσό των 1.000 € σε περίπτωση απώλειας ζωής του κυρίως ασφαλισμένου (<https://www.axa.gr/el/all-products/alpha-ygeia/>)
- Το νέο πρωτοποριακό πρόγραμμα ασφάλισης υγείας της AXA, στο πλαίσιο της συνεργασίας της με την Alpha Bank, διατίθεται πλέον μέσω του δικτύου καταστημάτων της τράπεζας για τους πελάτες της. Το πρόγραμμα «Alpha Global Medical Care» προσφέρει ένα πλαίσιο ολοκληρωμένης προστασίας 360° και έχει ως βασικό χαρακτηριστικό του την ευελιξία, καθώς «χτίζεται» εξατομικευμένα για κάθε πελάτη, σύμφωνα με τις ανάγκες και την οικονομική του δυνατότητα.
- Η συνεχής ανάπτυξη στον τομέα της υγείας βρίσκεται στο επίκεντρο της στρατηγικής της AXA, ενώ η δραστηριοποίηση της συνεργασίας με την Alpha Bank και στον τομέα της υγείας αποτελεί ένα ακόμα βήμα για να καλυφθούν οι ανάγκες περισσότερων ασφαλισμένων.
- Μέσω του προγράμματος «Alpha Global Medical Care» οι ασφαλισμένοι απολαμβάνουν υπηρεσίες υψηλού επιπέδου, σε συνεργασία με ένα ευρύ δίκτυο παρόχων υγείας στην Ελλάδα και το εξωτερικό. Οι υπηρεσίες αυτές περιλαμβάνουν κάλυψη του ασφαλισμένου σε κάθε στάδιο της νοσηλείας σχετικά με δαπάνες πρόληψης, δαπάνες που σχετίζονται με τη νοσηλεία, καθώς και δαπάνες αποκατάστασης και βοήθειας στην καθημερινότητα μετά από κάποιο σοβαρό ατύχημα.

4.8. Καινοτομίες

Η AXA Ασφαλιστική κάνει ένα σημαντικό βήμα προς την κατεύθυνση να χτίσει μια ισχυρή «Ψηφιακή Επωνυμία» τόσο εσωτερικά στο πλαίσιο της παγκόσμιας

στρατηγικής της «Digital Employer», όσο και εξωτερικά ως «Digital Insurer». Πρόσφατα, παρουσίασε στο προσωπικό της μία σταθερή ψηφιακή υποδομή με την ονομασία «Digital Bar», η οποία αποτελεί έναν ειδικά διαμορφωμένο χώρο στην είσοδο των Κεντρικών Γραφείων της Εταιρείας, με ηλεκτρονικές συσκευές (smartphones & tablets), τις οποίες μπορεί να χρησιμοποιεί οποιοσδήποτε εργαζόμενος ή επισκέπτης της Εταιρείας.

Το «Digital Bar» θα αποτελεί σημείο αναφοράς για:

- Παρουσίαση νέων ηλεκτρονικών προϊόντων και εφαρμογών της AXA
- Διενέργεια εκπαιδευτικών εργαστηρίων προς εργαζομένους, συνεργάτες και πελάτες
- Εταιρικές συναντήσεις σε θέματα τεχνολογίας και καινοτομίας

Τα παραπάνω υλοποιούνται στο πλαίσιο επένδυσης στη συνεχή ανάπτυξη ενός σύγχρονου περιβάλλοντος εργασίας με ευέλικτες δομές που ευνοούν τη συνεργασία και την καινοτομία και παρακινούν τους ανθρώπους της AXA να αποδίδουν στο μέγιστο των δυνατοτήτων τους, να ανακαλύπτουν και να αναπτύσσουν νέες ικανότητες.

Παράλληλα, η διαδικασία αυτή περιλαμβάνει τη δυναμική ενεργοποίηση της Εταιρείας σε ηλεκτρονικές εφαρμογές στο εγγύς μέλλον, την παγίωση ενός περιβάλλοντος που θα ενισχύει πρακτικά και ουσιαστικά τη δημιουργικότητα και την καινοτομία.

Η υποδομή του «Digital Bar» αποτελεί μια ηχηρή κίνηση της AXA να ενισχύσει τη διάχυση γνώσης, να εδραιώσει νέα κανάλια επικοινωνίας, να προωθήσει τη δικτύωση, να διευκολύνει την πρόσβαση σε νέες πληροφορίες και να προσφέρει μια ισχυρή υποδομή για ενισχυμένη αλληλεπίδραση ανάμεσα στην Εταιρεία και τους πελάτες της.

Μια άλλη καινοτομία της εταιρείας είναι το Check in στην Υγεία που είναι μια διαδικασία μέσω της οποίας ο ασφαλισμένος, κατά τη εισαγωγή του στο νοσοκομείο, δε θα χρειάζεται να ασχολείται με κανενός είδους γραφειοκρατική διαδικασία, απλά παραδίδει στη γραμματεία ένα σχετικό έτοιμο έντυπο, μιας και η εταιρία έχει φροντίσει να γίνεται όλη η διαδικασία πριν.

4.9. Εταιρική Κοινωνική Υπευθυνότητα

Η Εταιρική Υπευθυνότητα απαιτεί μία μακροπρόθεσμη εστίαση, λαμβάνοντας υπόψη και τη διεθνή πτυχή ορισμένων τοπικών ζητημάτων. Η AXA είναι ενεργό μέλος σε διεθνείς και εθνικούς οργανισμούς, των οποίων στόχος είναι να προωθήσουν την Εταιρική Υπευθυνότητα και την αειφόρο ανάπτυξη. Η AXA είναι ενεργό μέλος σε διεθνείς και εθνικούς οργανισμούς, των οποίων στόχος είναι να προωθήσουν την Εταιρική Υπευθυνότητα και την αειφόρο ανάπτυξη (Ευρωπαϊκή Χάρτα για την Οδική Ασφάλεια, Ελληνικό Δίκτυο για την Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη, Οικονομικό Σύμφωνο του ΟΗΕ, Geneva Association: Η Δήλωση του Κιότο για την κλιματική αλλαγή, «Caring for Climate», The Business Leadership Platform», United Nations Environmental Program Finance Initiative, Carbon Disclosure Project).

Υπευθυνότητα στο εργασιακό περιβάλλον

Η AXA είναι υπεύθυνος εργοδότης και έχει ως στόχο τη δέσμευση των εργαζομένων. Η επίτευξη αυτού του στόχου σημαίνει τη δημιουργία ενός εργασιακού χώρου βασισμένου στις αξίες της AXA που καλλιεργούν τη διαφορετικότητα και τις ίσες ευκαιρίες για όλους, προωθούν τη συμμετοχή των εργαζομένων, ενθαρρύνουν την επαγγελματική ανάπτυξη και υποστηρίζουν την ευημερία των εργαζομένων.

Για την επίτευξη της Φιλοδοξίας της ΑΧΑ να γίνει η προτιμώμενη Εταιρεία στον κλάδο της, είναι απαραίτητα τα κίνητρα, η δέσμευση όλου του προσωπικού και ο σεβασμός των εργαζομένων στις αξίες του Ομίλου – επαγγελματισμός, καινοτομία, πραγματισμός, ομαδικό πνεύμα και ακεραιότητα. Σε αντάλλαγμα, η ΑΧΑ έχει δεσμευθεί να προωθήσει την ικανοποίηση των εργαζομένων προβάλλοντας τις ακόλουθες αρχές:

- Σεβασμός των εργαζομένων στον εργασιακό χώρο
- Παροχή ίσων ευκαιριών για όλους.
- Σεβασμός της διαφορετικότητας των εργαζομένων.
- Διεξαγωγή της εργασίας με ακεραιότητα και ενθάρρυνση των επιχειρηματικών εταίρων να κάνουν το ίδιο.
- Πολιτική ενάντια στη παρενόχληση στο χώρο εργασίας.
- Προώθηση εποικοδομητικού διαλόγου μεταξύ της ΑΧΑ, των εργαζομένων και των εκπροσώπων.
- Στήριξη των προσπαθειών των εργαζομένων για την επίτευξη μιας υγιούς ισορροπίας μεταξύ εργασίας και ζωής.

Η ΑΧΑ εργάζεται για να εξασφαλίσει ότι όλοι οι εργαζόμενοι έχουν:

- Ποιότητα των πληροφοριών σχετικά με τις βασικές προτεραιότητες.
- Ξεκάθαρους ατομικούς στόχους.
- Υποστήριξη που απαιτείται από τον Διευθυντή για την ανάπτυξη και ενίσχυση των ατομικών δεξιοτήτων και της τεχνογνωσίας.
- Δίκαια συστήματα βάσει της επίδοσης για επιβράβευση και αναγνώριση.

Διεθνείς δεσμεύσεις

Με την υπογραφή του Οικουμενικού Συμφώνου του ΟΗΕ, η ΑΧΑ έχει δεσμευτεί να διατηρήσει 10 οικουμενικές αρχές, συμπεριλαμβανομένων εκείνων που αφορούν τα ανθρώπινα δικαιώματα και τα πρότυπα εργασίας: την ελευθερία του

συνεταιρίζεσθαι, το δικαίωμα συλλογικής διαπραγμάτευσης, την εξάλειψη όλων των μορφών αναγκαστικής ή υποχρεωτικής εργασίας, εξάλειψη των διακρίσεων, την αποτελεσματική κατάργηση της παιδικής εργασίας, και την κατάργηση των διακρίσεων σε θέματα απασχόλησης και άσκησης του επαγγέλματος.

Πελάτες

Υπευθυνότητα στις σχέσεις με τους πελάτες και στα προϊόντα τους: Η ΑΧΑ προάγει την υπευθυνότητα στις σχέσεις με τους πελάτες μέσω της απλής και ξεκάθαρης επικοινωνίας, μέσω της προώθησης των προϊόντων της, καθώς και της υπεύθυνης διαχείρισης της διαδικασίας αποζημιώσεων. Η Εταιρεία προσφέρει αποταμιευτικά και επενδυτικά προϊόντα και υπηρεσίες που επίσης ενθαρρύνουν και επιβραβεύουν περιβαλλοντικά υπεύθυνες συμπεριφορές, καθώς και τη μείωση του κοινωνικού αποκλεισμού. Ακόμη υπάρχει 24ωρη τηλεφωνική εξυπηρέτηση των πελατών.

Σεβασμός προς τον Πελάτη: Για μία ασφαλιστική εταιρία, ο σεβασμός προς τον πελάτη περιλαμβάνει την ποιότητα των παρεχόμενων πληροφοριών με διαφάνεια και ακρίβεια, καθώς και το καθήκον να παρέχει ορθές συμβουλές και εγγυημένη εμπιστευτικότητα ανά πάσα στιγμή, τη δίκαιη μεταχείριση για όλους, και ειλικρινή διαφημιστικά μηνύματα.

Περιβάλλον

Η ΑΧΑ έχει δεσμευθεί να μειώσει τις άμεσες επιπτώσεις της στο περιβάλλον, με την ενεργή διαχείριση των αποβλήτων, των εκπομπών και την κατανάλωση των φυσικών πόρων. Έχουν επίσης, επίγνωση του ρόλου που μπορούν να διαδραματίσουν στην προώθηση της περιβαλλοντικής συνείδησης των ενδιαφερομένων μερών τους, συμβάλλοντας στη βελτίωση της κατανόησης των παγκόσμιων περιβαλλοντικών κινδύνων, καθώς και τη δέσμευση να υποστηρίξουν

τον αγώνα ενάντια στην κλιματική αλλαγή και άλλων προσπαθειών προστασίας του περιβάλλοντος.

Εβδομάδα Εταιρικής Υπευθυνότητας

Η AXA Ασφαλιστική διοργανώνει ετησίως την εβδομάδα Εταιρικής Υπευθυνότητας με τη συμμετοχή 166.000 εργαζομένων στις 64 χώρες όπου δραστηριοποιείται ο όμιλος και συμμετέχουν σε ενέργειες για την πρόληψη και την εκπαίδευση σχετικά με τη μείωση των κινδύνων. Στόχος της AXA είναι, μέσω αυτών των ενεργειών, να ενισχύει συνεχώς τη γνώση και την εξειδίκευση των ανθρώπων της, ώστε να αποτελούν πρεσβευτές μιας καλύτερης ζωής προς τους οικείους, τους πελάτες και το σύνολο της κοινωνίας.

Από το 2011, η Εβδομάδα Εταιρικής Υπευθυνότητας της AXA αποτελεί σημείο αναφοράς για την ευαισθητοποίηση των εργαζομένων του Ομίλου σε όλον τον κόσμο. Στόχος της είναι να ενισχύει συνεχώς τη γνώση και την εξειδίκευση των εργαζομένων της, ώστε να αποτελούν πρεσβευτές μιας καλύτερης ζωής προς τους οικείους, τους πελάτες και το σύνολο της κοινωνίας, προάγοντας τον εθελοντισμό και την υπεύθυνη δράση.

Η AXA στην Ελλάδα έχει επιλέξει ως θέματα επιμόρφωσης τους τομείς της οδικής ασφάλειας, της πρόληψης φυσικών καταστροφών και της υγείας, σε ευθυγράμμιση με τη στρατηγική της Εταιρείας να ενεργοποιείται επιχειρηματικά στους άξονες του αυτοκινήτου, της ασφάλισης κατοικίας και εγκαταστάσεων και της υγείας.

Μάλιστα, στο πλαίσιο της εβδομάδας, οι άνθρωποι του Ομίλου παγκοσμίως επιλέγουν μέσω ηλεκτρονικής ψηφοφορίας μία νεοφυή εταιρεία που έχει ως αποστολή να *«βοηθά τους ανθρώπους να ζουν καλύτερα»*. Η εταιρεία αυτή θα λάβει χρηματοδότηση από τον Όμιλο και καθοδήγηση από ανώτατα στελέχη της

ΑΧΑ (<https://www.aagora.gr/i-etairiki-koinoniki-efthyni-gia-tin-axa-den-einai-moda/>).

Η εταιρεία συμμετείχε μαζί με το Ελληνικό Δίκτυο για την Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη και το Συμβούλιο ΣΕΒ για τη Βιώσιμη Ανάπτυξη στη διαβούλευση επί του «Εθνικού Σχεδίου Δράσης για την Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη» 2014-2020.

4.10. Αξιολόγηση και έλεγχος

Η ΑΧΑ ασχολείται με ρυθμιζόμενες επιχειρηματικές δραστηριότητες σε παγκόσμια κλίμακα μέσω πολυάριθμων θυγατρικών που λειτουργούν. Οι κύριες επιχειρηματικές δραστηριότητες της ασφάλισης και της διαχείρισης περιουσιακών στοιχείων γίνονται με την επιφύλαξη συνολικής ρύθμισης και εποπτείας σε κάθε μία από αυτές τις διάφορες δικαιοδοσίες στις οποίες δραστηριοποιείται ο Όμιλος. Η ΑΧΑ, η τελική μητρική εταιρεία χαρτοφυλακίου του Ομίλου ΑΧΑ, υπόκειται επίσης εκτεταμένη ρύθμιση ως αποτέλεσμα της εισαγωγής της στο Euronex Paris και της άμεσης και έμμεσης συμμετοχής της σε πολυάριθμες ρυθμιζόμενες ασφαλιστικές και θυγατρικές εταιρείες του Asset Management. Δεδομένου ότι ο Όμιλος ΑΧΑ έχει την έδρα του στο Παρίσι της Γαλλίας βασίζεται σε σημαντικό βαθμό στις οδηγίες της Ευρωπαϊκής Ένωσης και κανονισμούς και στο γαλλικό ρυθμιστικό σύστημα.

4.11. Εναλλακτικές στρατηγικές

Η ΑΧΑ Ασφαλιστική στον κλάδο της υγείας μπορεί να εφαρμόσει εναλλακτικές στρατηγικές ανάπτυξης, σταθεροποίησης και περισυλλογής.

Όσον αφορά τις στρατηγικές ανάπτυξης, μπορεί να εφαρμόσει τις ακόλουθες:

1.Στρατηγική διείσδυσης στην αγορά

Η ΑΧΑ Ασφαλιστική μπορεί να χρησιμοποιήσει μια στρατηγική διείσδυσης στην αγορά.Ο μόνος τρόπος να αυξηθεί η χρήση των υπαρχόντων προϊόντων και αγορών είναι να αυξηθεί το μερίδιο αγοράς της. Ένας τρόπος αύξησης του μεριδίου αγοράς είναι η μείωση των τιμών των ασφαλιστικών προϊόντων υγείας που πουλά, αφού πρόκειται για μια αγορά στην οποία υπάρχει μικρή διαφοροποίηση μεταξύ των προϊόντων, οπότε μια χαμηλότερη τιμή μπορεί να βοηθήσει μια εταιρεία να αυξήσει το μερίδιό της στην αγορά.

2.Στρατηγική ανάπτυξης προϊόντων

Η ΑΧΑ μπορεί επίσης να επεκτείνει τη σειρά προϊόντων της στον κλάδο της υγείας ή να προσθέσει νέα χαρακτηριστικά για να αυξήσει τις πωλήσεις και τα κέρδη της. Μια στρατηγική ανάπτυξης επέκτασης προϊόντος συχνά λειτουργεί καλά όταν αρχίζει να αλλάζει η τεχνολογία.

3.Ανάπτυξη μέσω της διαποίκισης

Η ΑΧΑ μπορεί να καθορίσει αν οι καταναλωτές σε μια νέα αγορά θα ενδιαφέρονταν ενδεχομένως για νέα προϊόντα στον κλάδο της υγείας και να αναπτυχθεί μέσω της διαποίκισης από άλλες επιχειρήσεις του κλάδου, ώστε να προσελκύσει περισσότερους καταναλωτές και να αποκτήσει μεγαλύτερη δύναμη στην αγορά.

Όσον αφορά τις στρατηγικές της σταθερότητας, η ΑΧΑ θα πρέπει να αναμείνει τις εξελίξεις στο εξωτερικό της περιβάλλον και να εκτιμήσει πως θα πρέπει να περιμένει για να καθορίσει την πορεία που θα ακολουθήσει.

Τέλος, δε χρειάζεται να ακολουθήσει κάποια στρατηγική περισυλλογής, γιατί η ανταγωνιστική της θέση δεν είναι αδύνατη αλλά διαθέτει διακεκριμένη ικανότητα και παρουσιάζει υψηλές πωλήσεις.

Βιβλιογραφία 4^{ου} κεφαλαίου

Porter, M. E. (2008) “The five competitive forces that shape strategy”, *Harvard business review*, 86(1), 78-93.

Tomas, J (2011). *Strategy Level*. Αντλήθηκε από:
<http://www.referenceforbusiness.com/management/Sc-Str/Strategy-Levels.html>
(Πρόσβαση 5/9/2019)

<https://www.axa.gr/el/health/hospital-care/>

<https://www.axa.gr/el/all-products/alpha-ygeia/>

<https://www.aagora.gr/i-etairiki-koinoniki-efthyni-gia-tin-axa-den-einai-moda/>).

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ ΚΑΙ ΣΥΖΗΤΗΣΗ

5.1 Συμπεράσματα

Το θέμα αυτής της εργασίας είναι να συζητήσει τη σημασία του στρατηγικού μάνατζμεντ. Εξετάστηκαν τα οφέλη του στρατηγικού μάνατζμεντ και η εφαρμογή της στρατηγικής που ακολουθείται από την εταιρεία AXA Ασφαλιστική γενικότερα και στον τομέα της υγείας, ειδικότερα.

Στο θεωρητικό μέρος, επιλέχθηκαν να εξεταστούν βασικές έννοιες σχετικά με το θέμα προς συζήτηση. Δόθηκε ο ορισμός του στρατηγικού μάνατζμεντ, αναλύθηκε η διαδικασία, τα οφέλη και οι προκλήσεις του στρατηγικού μάνατζμεντ, καθώς και οι παράγοντες του περιβάλλοντος που πρέπει να εξετάζονται. Κατά τη διάρκεια της ερευνητικής διαδικασίας, υιοθετήθηκε η ποιοτική έρευνα μέσω της μελέτης περίπτωσης και τα δεδομένα συλλέχθηκαν από το Διαδίκτυο, τις ετήσιες εκθέσεις της εταιρείας και δελτία τύπου.

Έτσι, η ανάλυση της AXA Ασφαλιστικής έγινε για να επεξηγηθεί η σημασία του στρατηγικού μάνατζμεντ και να προσφέρει την επιτυχημένη εμπειρία για περισσότερες εταιρείες. Αυτή η ανάλυση περιελάμβανε την τρέχουσα οικονομική απόδοση της AXA Ασφαλιστικής, της αποστολής της και του οράματος της εταιρείας και των στόχων και της εταιρικής διακυβέρνησης. Επιπλέον, έγινε ανάλυση SWOT της εταιρείας. Έγινε ανάλυση του περιβάλλοντος της εταιρείας και εντωπίσθησαν οι εξωτερικοί παράγοντες που επηρεάζουν τη λειτουργία της.

Η στρατηγική ανάλυση της AXA Ασφαλιστικής, περιελάμβανε όλες τις πτυχές του περιβάλλοντος, που δείχνει πώς επηρεάζεται η εταιρεία από παράγοντες του εξωτερικού και του εσωτερικού της περιβάλλοντος και τον τρόπο με τον οποίο η

εταιρεία τους αντιμετωπίζει. Η στρατηγική ανάλυση δε θα ήταν πλήρης χωρίς τα βήματα του στρατηγικού μάνατζμεντ. Αυτές περιελάμβαναν της στρατηγική (πώς η AXA Ασφαλιστική δημιουργεί τις στρατηγικές της), την εφαρμογή της στρατηγικής (πώς χρησιμοποιεί η AXA Ασφαλιστική τις στρατηγικές της) και την αξιολόγηση και τον έλεγχο (πώς η AXA Ασφαλιστική ασχολείται με τα αποτελέσματα της εφαρμογής της στρατηγικής της). Η AXA Ασφαλιστική στον τομέα της υγείας καινοτομεί με την παροχή προγραμμάτων που προσαρμόζονται στις ανάγκες των πελατών, ενώ συνεχώς επιδιώκει να ανανεώνει και να αναβαθμίζει τα προγράμματά της, λαμβάνοντας υπόψη τις ανάγκες των πελατών της αλλά και τον ανταγωνισμό.

Αυτό που πρέπει να προσέξει η AXA είναι η πελατοκεντρικότητα. Οι πελάτες επιθυμούν να έχουν από μια ασφαλιστική εταιρία μια πιο ποιοτική εξυπηρέτηση, η οποία θα πρέπει να προσεγγίζει αρχικά τους εν δυνάμει πελάτες και να συνάπτει ασφάλεια μέχρι την αποζημίωσή τους, οπότε θα πρέπει να δημιουργεί στους πελάτες μια ευχάριστη εμπειρία.

Λόγω της οικονομικής κρίσης, τα προβλήματα που υπάρχουν στην ιδιωτική ασφάλιση έχουν στρέψει τους καταναλωτές προς την ιδιωτική ασφάλιση, γεγονός που πρέπει να εκμεταλλευτεί η AXA.

Ακόμη, πρέπει να αναπτύξει ένα κλίμα εμπιστοσύνης για να προσελκύσει τους εν δυνάμει πελάτες να συνάψουν ένα ασφαλιστήριο συμβόλαιο και να προσπαθήσει να δημιουργήσει καινοτόμα προϊόντα στο χώρο της υγείας για να προσελκύσει νέους πελάτες.

5.2. Προτάσεις για περαιτέρω έρευνα

Με την ολοκλήρωση της παρούσας έρευνας, αναδεικνύεται ότι το στρατηγικό μάνατζμεντ παίζει σημαντικό ρόλο στην επιτυχία της AXA Ασφαλιστική. Η παρούσα

μελέτη επικεντρώθηκε μόνο σε μια μελέτη περίπτωσης, αυτή της ΑΧΑ Ασφαλιστικής. Πιθανώς δεν μπορεί να εφαρμοστεί σε άλλες εταιρείες ή τομείς. Ωστόσο, μπορεί να συναχθεί το συμπέρασμα ότι κάθε εταιρεία χρειάζεται μια ακριβή στρατηγική πριν την εξερεύνηση της αγοράς. Θα πρέπει να είναι σαφείς σχετικά με την ανάλυση μάρκετινγκ και το πλεονέκτημα, το μειονέκτημα, την αποστολή, το όραμα και τους στόχους. Δεδομένου ότι κάθε εταιρεία έχει τον δικό της τρόπο λειτουργίας και τα χαρακτηριστικά της μια πρόταση για περαιτέρω έρευνα είναι να αναλυθεί το στρατηγικό μάντζμεντ και μιας άλλης ασφαλιστικής εταιρείας και η στρατηγική που ακολουθεί στον κλάδο της υγείας, προκειμένου να γίνει συγκριτική ανάλυση και να εξαχθούν συμπεράσματα για τη στρατηγική που ακολουθούν.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

1. Academic Journal (2018). Impact of motivation on employees" performance. Αντλήθηκε από: <http://www.academicjournals.org/journal/JEIF/article-full-text-pdf/A85765D28566> (Πρόσβαση 15/7/2019)
2. Ansoff, H.I. (1965) *Corporate Strategy: An Analytical Approach to Business Policy for Growth and Expansion*, New York: McGraw-Hill
3. Bracker, J. (1980) 'The Historical Development of the Strategic Management Concept', *The Academy of Management Review*, 5(2), 219–224.
4. Brews, P. and Purohit, D. (2007) 'Strategic planning in unstable environments', *Long Range Planning*, 40(1), 64-80.
5. Brian, J.S. (1968) *Industrial Organization*, , New York: John Wiley & Sons
6. Burgelman, RA (1983) 'A process model of internal corporate venturing in the diversified major Firm', *Administrative Science Quarterly*, 28, 223–244.
7. Chandler, A.D. (1962) *Strategy and Structure: Chapters in the History of American Industrial Enterprise*, MIT Press, Massachusetts.
8. Coulter, M. (2008). *Strategic Management in Action* .New Jersey: Pearson Prentice Hall.
9. Dess, G.G.and Miller, A. (1993). *Strategic management*. New York: Mc Grow-Hill book Co.
10. Drucker, P (1954) *The Practice of Management*, Harper & Row, New York.
11. Eriksson, P. and Kovalainen, A. (2008) *Qualitative methods in Business research*. SAGE Publications Ltd. London.
12. Fred, R.D. (2011) *Strategic management: Concepts and case*. 13th ed. Pearson Education, Inc, New Jersey: Prentice Hall

13. Frynas J.J.G., Mellahi, K., Pigman, G.A. (2006). First mover advantages in international business and firm-specific political resources. *Strategic Management Journal*, 27(4): 321-345
14. Hajara (2011) *Challenges to Strategic Management* Αντλήθηκε από: <http://www.tutebox.com/business/management/challenges-to-strategic-management/> (Πρόσβαση 15/7/2019)
15. Hax, A. (2001). Defining the concept of strategy. In R. Wit, & R. Meyer, *Strategy, Content, Context* (pp. 28-32). London: Thomson Learning.
16. Hendry KP, Kiel GC, and Nicholson G. (2010) 'How boards strategise: A strategy as practice view'. *Long Range Planning* 43(1), 33-56
17. Huskisson (Madhok 2014) *Strategic management of public and third sector organizations: A handbook for leaders*. Jossey-Bass.
18. Jobber, D. (1995). *Principles and Practice of Marketing*. McGraw-Hall: Berkshire
19. Lamb, R. (1984) *Boyden Competitive strategic management*. Englewood Cliffs, NJ, Prentice-Hall
20. McKiernan, P. and Carter, C (2004) 'The Millennium Nexus: Strategic Management at the Cross Roads', *European Management Review*, 1(1), 3–13.
21. Mintzberg, H (1990) 'The Design School: Reconsidering the Basic Premises of Strategic Management', *Strategic Management Journal*, 11 (3), 171–195.
22. Mintzberg H. and Quinn J.Q. (1991) *The Strategy Process, Concepts, Contexts, and Cases*, Second edition, Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice Hall.
23. Mintzberg, H (1994) 'Rounding Out the Manager's Job', *Sloan Management Review*, 36 (1), 11–26.
24. Mintzberg, H. and Lampel, J. (1999) 'Reflecting on Strategy Process', *Sloan Management Review*, 40 (3), 21–30.

25. Nath D. and Sudharshan D. (1994) 'Measuring Strategic Coherence through Patterns of Strategic Choices', *Strategic Management Journal*, 15, 43–61.
26. Newman, W.H. (1951) *Administrative Action: The Techniques of Organization and Management*, Prentice Hall, New Jersey
27. O'Regan N., Ghobadian A. (2005) 'Strategic Planning: A Comparison of High and Low Manufacturing Firms', *Technovation*, 25 (10), 1107–1117.
28. Pfeffer, J and Sutton, R.I (2006) *Facts: Dangerous Half-truths and Total Nonsense*, Boston: Harvard Business School Press
29. Porter, M. (1983) The technological dimension of competitive strategy in RS Rosenbloom (ed.), *Research on Technological Innovation, Management and Policy*, JAI Press, Greenwich, CT, 1,1–33.
30. Porter, M (1996) 'What is Strategy?' *Harvard Business Review*, 74(6), 61–78.
31. Porter, M. E. (2008) "The five competitive forces that shape strategy", *Harvard business review*, 86(1), 78-93.
32. Sloan, AP (1963) *My Years with General Motors*, London: Sedgwick & Jackson
33. Tomas, J (2011). *Strategy Level*. Αναλήθηκε από: <http://www.referenceforbusiness.com/management/Sc-Str/Strategy-Levels.html> (Πρόσβαση 5/9/2019)
34. Yin, R.K., (1984). *Case Study Research: Design and Methods*. Beverly Hills, Calif: Sage Publications.
35. Wheelen T.L. and Hunger D.J, (2018). *Concepts in Strategic Management and Business Policy*. 10th ed. Pearson Education, Inc. New Jersey

ΔΙΑΔΙΚΤΥΟ

<https://www.axa.gr/el/health/hospital-care/>

<https://www.axa.gr/el/all-products/alpha-ygeia/>

<https://www.aagora.gr/i-etairiki-koinoniki-efthyngia-tin-axa-den-einai-moda/>