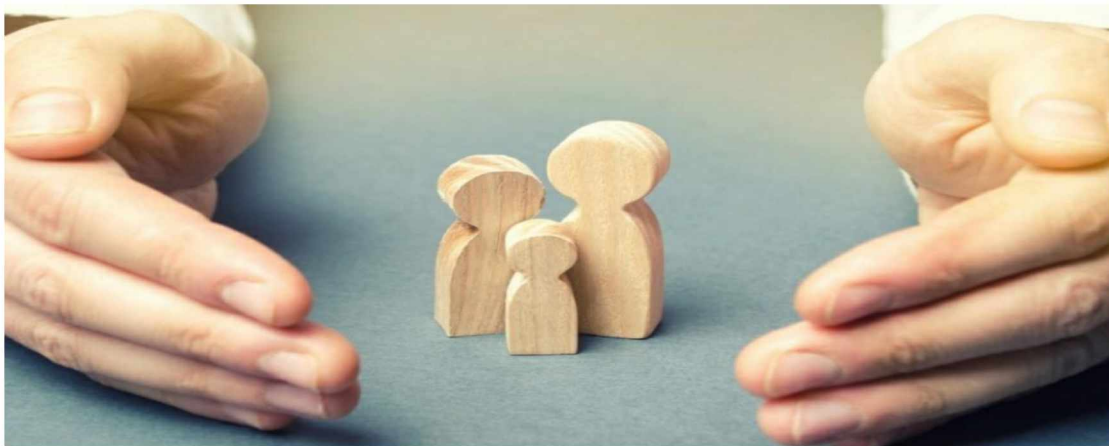


ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΘΕΣΣΑΛΙΑΣ  
ΓΕΝΙΚΟ ΤΜΗΜΑ, ΛΑΡΙΣΑ  
ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ  
«ΔΗΜΟΣΙΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΚΑΙ ΤΟΠΙΚΗ ΑΥΤΟΔΙΟΙΚΗ»



ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟ MANAGEMENT ΣΤΗΝ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗ ΑΣΦΑΛΙΣΗ  
ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΗ ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

ΒΑΣΙΛΙΚΗΣ ΤΖΗΜΑ

ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ : ΔΡ. ΛΑΜΠΡΟΣ ΣΔΡΟΛΙΑΣ

ΛΑΡΙΣΑ

ΑΚΑΔΗΜΑΪΚΟ ΕΤΟΣ 2018-2019

*«Δηλώνω υπεύθυνα ότι η συγκεκριμένη μεταπτυχιακή διπλωματική εργασία για τη λήψη του μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών του ΠΜΣ Πλήρους Φοίτησης του Τμήματος Διοίκησης Επιχειρήσεων του Πανεπιστημίου Θεσσαλίας : «Δημόσια Διοίκηση και Τοπική Αυτοδιοίκηση» έχει συγγραφεί από εμένα προσωπικά και δεν έχει υποβληθεί ούτε έχει εγκριθεί στο πλαίσιο κάποιου άλλου μεταπτυχιακού ή προπτυχιακού τίτλου σπουδών, στην Ελλάδα ή στο εξωτερικό. Η εργασία αυτή έχοντας εκπονηθεί από εμένα, αντιπροσωπεύει τις προσωπικές μου απόψεις επί του θέματος και το κείμενο είναι γραμμένο με τα δικά μου λόγια και δεν αποτελεί προϊόν λογοκλοπής από τρίτες πηγές. Οι πηγές στις οποίες ανέτρεξα για την εκπόνηση της συγκεκριμένης διπλωματικής αναφέρονται στο σύνολό τους, δίνοντας πλήρεις αναφορές στους συγγραφείς, συμπεριλαμβανομένων και των πηγών που ενδεχομένως χρησιμοποιήθηκαν από το διαδίκτυο».*

## ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Η παρούσα πτυχιακή εργασία με θέμα «Στρατηγικό management στην κοινωνική ασφάλιση», πραγματοποιήθηκε, στο πλαίσιο της διπλωματικής εργασίας του Προγράμματος Μεταπτυχιακών Σπουδών στη Δημόσια Διοίκηση και Τοπική Αυτοδιοίκηση του Πανεπιστημίου Θεσσαλίας.

Στο σημείο αυτό αισθάνομαι την ανάγκη να εκφράσω τις ειλικρινείς και θερμές ευχαριστίες μου σε όσους συνέβαλαν στην ολοκλήρωση αυτής της εργασίας και πρώτα απ' όλα, στον επιβλέποντα Καθηγητή μου **Δρ ΛΑΜΠΡΟ ΣΔΡΟΛΙΑ** για την καθοδήγησή του, την βαθιά του γνώση αλλά και τις ουσιώδεις συμβουλές και κατευθύνσεις τις οποίες μου παρείχε σε όλο αυτό το διάστημα.

## ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Σκοπός της παρούσας εργασίας είναι η ανάδειξη ενός ιδιαίτερα σημαντικού θέματος, αυτού του στρατηγικού μάνατζμεντ στην κοινωνική ασφάλιση. Αρχικά θα αποτυπωθεί η έννοια του στρατηγικού σχεδιασμού και των βασικών στοιχείων του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος του Οργανισμού. Έπειτα, θα αναλυθεί η στρατηγική των επιχειρήσεων έναντι του ανταγωνισμού. Στην συνέχεια, θα αριθμηθούν οι βασικές προσεγγίσεις της ικανοποίησης πολιτών, καθώς και οι θεωρίες και τα μοντέλα της ικανοποίησης πολιτών. Κατόπιν, θα αναλυθεί το σύστημα κοινωνικής ασφάλισης στην Ελλάδα, ενώ θα ακολουθήσει η μεθοδολογία της έρευνας, όπου αναλύεται το εργαλείο που χρησιμοποιήθηκε για την διεξαγωγή της έρευνας, που δεν είναι άλλο από το *balanced scorecard*. Το συγκεκριμένο εργαλείο είναι πολύ σημαντικό καθώς αξιολογεί την απόδοση του συστήματος κοινωνικής ασφάλισης. Τα αποτελέσματα της έρευνας είναι σημαντικά και συμβάλλουν στην διεθνή βιβλιογραφία, αφού αναδεικνύονται σημαντικές παραλείψεις στο σύστημα κοινωνικής ασφάλισης.

Λέξεις-Κλειδιά: Balanced Scorecard, στρατηγικό μάνατζμεντ, κοινωνική ασφάλιση, δημόσιος τομέας

## ABSTRACT

The purpose of this thesis is to highlight a particularly important issue, this strategic management of social security. The concept of strategic planning and key elements of the organization's internal and external environment will first be outlined. Next, the business strategy against competition will be analyzed. Next, outline the basic approaches to citizen satisfaction, as well as theories and models of citizen satisfaction. Then, the social security system in Greece will be analyzed, followed by the research methodology, which analyzes the tool used for conducting the research, which is no other than the balanced scorecard. This tool is very important as it assesses the performance of the social security system. The results of the research are significant and contribute to the international literature, as significant gaps in the social security system are highlighted.

Keywords: Balanced Scorecard, Strategic Management, Social Security, Public Sector

## ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΣΧΗΜΑΤΩΝ

Σχήμα 1: Σχέσεις μεταξύ των διαδικασιών μανάτζμεντ και των διαδικασιών ανταγωνιστικότητας (Peteraf, 1993).

Σχήμα 2: Είδη σχέσεων (Palmatier, 2008).

Σχήμα 3: Μοντέλο Ικανοποίησης SERVQUAL. Πηγή: Parasuramanetal. (1985) προσαρμοσμένο σε Mont και Plepys (2003)

Σχήμα 4: Μακροοικονομικό μοντέλο ικανοποίησης καταναλωτών. Πηγή: Hom, 2000

## ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΩΝ

Διάγραμμα 1: Διαδικασίες και μοντέλο στρατηγικού μανάτζμεντ (Σιώμκος, 2004).

Διάγραμμα 2: Η θεωρία των πόρων και ικανοτήτων (Hitt M.R.D. Ireland and R.E. Hoskisson, Strategic Management Competitiveness and Globalization, West Publishing Company, 2001, Fourth edition).

Διάγραμμα 3: Η αλυσίδα αξίας του Porter. Πηγή: [http://www.mindtools.com/pages/article/newSTR\\_66.htm](http://www.mindtools.com/pages/article/newSTR_66.htm)

Διάγραμμα 4: Ικανοποίηση πελατών. Πηγή: <http://www.omspark.com/>

Διάγραμμα 5: Παραδιδόμενη αξία στον πελάτη. Πηγή: Kotler et al., 2009

Διάγραμμα 6: Παράγοντες ικανοποίησης πελατών. Πηγή: <http://www.bmi-t.co.za/content/customer-satisfaction>

Διάγραμμα 7: Μοντέλο ικανοποίησης των Kano και Seraku. Πηγή: Mont και Plepys (2003)

Διάγραμμα 8: Γενικό Οργανόγραμμα Υπηρεσιών ΙΚΑ-ΕΤΑΜ. Πηγή: <http://www.ika.gr/>

Διάγραμμα 9: Οργανόγραμμα ΤΣΜΕΔΕ. Πηγή: <http://www.tsmede.gr/>

Διάγραμμα 10: Οργανόγραμμα ΟΓΑ. Πηγή: <http://www.oga.gr/>

Διάγραμμα 11: Οργανόγραμμα ΤΝ. Πηγή: <http://www.tnomik.gr/>

Διάγραμμα 12: Υπάρχει όραμα, αποστολή, επιχειρησιακά σχέδια και στόχοι σε ατομικό επίπεδο;

Διάγραμμα 13: Υπάρχει όραμα, αποστολή, επιχειρησιακά σχέδια και στόχοι σε ατομικό επίπεδο;

Διάγραμμα 14: Υπάρχει σύστημα επικοινωνίας που χρησιμοποιείται για την ενημέρωση και ανατροφοδότηση στρατηγικών, πολιτικών, στόχων προς όλες τις κατευθύνσεις;

Διάγραμμα 15: Είναι το όραμα, η αποστολή και η στρατηγική της περιφέρειας κατανοητά και υποστηρίζονται από όλα τα επίπεδα;

Διάγραμμα 16: Προσδιορίζονται ποσοτικοποιημένοι στόχοι απόδοσης για όλα τα επίπεδα;

Διάγραμμα 17: Υπάρχει εγκεκριμένη πολιτική και σύστημα παρακολούθησης και αξιολόγησης της απόδοσης σε όλα τα επίπεδα;

Διάγραμμα 18: Αναφέρονται τα αποτελέσματα της περιφέρειας σε περιοδικές ή και ετήσιες αναφορές;

Διάγραμμα 19: Υπάρχουν διαδικασίες λήψης διορθωτικών μέτρων όταν προκύπτουν θέματα απόδοσης;

Διάγραμμα 20: Υπάρχει υποστήριξη και ξεκάθαρη δέσμευση της ανώτατης ηγεσίας για την απόδοση;

Διάγραμμα 21: Υπάρχουν εγκεκριμένοι πόροι για την υποστήριξη του συστήματος απόδοσης;

Διάγραμμα 22: Είναι όλα τα διοικητικά επίπεδα εκπαιδευμένα στην απόδοση και γνωρίζουν και σχεδιάζουν και να αναπτύσσουν σχέδια επίτευξης στόχων;

Διάγραμμα 23: Έχουν τα διοικητικά στελέχη τα προσόντα επικοινωνίας και διαπραγματεύσεων και είναι σε θέση να καθορίζουν στόχους, να ακούνε τις απαντήσεις, να αξιολογούν και να επιτυγχάνουν συμφωνίες;

Διάγραμμα 24: Συνδέεται η αξιολόγηση της απόδοσης με το σύστημα αμοιβών και παροχών σε όλα τα επίπεδα;



Διάγραμμα 25: Υπάρχει πρόγραμμα ανάπτυξης εκπαίδευσης και κατάρτισης των διοικητικών στελεχών σε θέματα όπως διοίκηση απόδοσης σε σχέση με στόχους, βελτίωση διαδικασιών, ανάπτυξη προσόντων ηγεσίας, διαχείριση αλλαγών;

Διάγραμμα 26: Υπάρχει πρόγραμμα ανάπτυξης εκπαίδευσης και κατάρτισης των διοικητικών στελεχών σε θέματα που αποτελούν αντικείμενο της περιφέρειας και θα βοηθούσαν στην ανάπτυξη και επισκόπηση στόχων σε ατομικό επίπεδο;

Διάγραμμα 27: Γίνονται μετρήσεις που αφορούν μη χρηματοοικονομικά δεδομένα;

Διάγραμμα 28: Υπάρχει κουλτούρα προσαρμογής στο προσωπικό και στην διοίκηση για αλλαγές, καινοτόμες ιδέες, τεχνολογίες, μεθόδους και πρακτικές για την βελτίωση της απόδοσης σε σχέση με τις ανάγκες του περιβάλλοντος;

Διάγραμμα 29: Έχετε εξοικείωση με θέματα απόδοσης, όπως βελτίωση διαδικασιών, ποιότητας στοχοθεσία, διαχείριση αλλαγών, ομαδική εργασία κτλ;

Διάγραμμα 30: Έχετε συμμετάσχει στο παρελθόν στην εφαρμογή συστήματος σχετικού με την μέτρηση απόδοσης, ποιότητα, στοχοθεσία κτλ;

## ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΕΙΚΟΝΩΝ

Εικόνα 1: (εξώφυλλο) <https://www.iamexpat.nl/expat-info/dutch-expat-news/social-security-netherlands> (16/9/2019)

## ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΠΙΝΑΚΩΝ

Πίνακας 1: Balanced Scorecard – Πού βασίζεται; (Σιώμκος, 2004).

## ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ

Εισαγωγή	2
Το σκεπτικό του θέματος	2
2 Ο χώρος τη έρευνας	4
2.1 Ο φορέας	4
3. Η Θεωρητική επισκόπηση	4
3.1 Η έννοια του στρατηγικού σχεδιασμού	5
3.2 Η θεωρία πόρων ή δυνατοτήτων	6
3.3 Ανάλυση ενδιαφερόμενου μέρους	8
3.4 Η δημιουργίας αξίας μέσω εξυπηρέτησης πελάτη	9
3.5 Αντιλαμβανόμενη αξία- μέτρηση ικανοποίησης πελάτη	10
3.6 Επιλογή μοντέλου έρευνας- Τα ερωτήματα	11
4 Έρευνα πεδίου	12
4.1 Σκοπός	12
4.2 Στρατηγική έρευνας	13
4.3 Μεθοδολογία	13
4.4 Δείγμα.....	
4.5 Ανάλυση δεδομένων έρευνας	13
Αναφορές	15
5 Συμπεράσματα – προτάσεις – περιορισμοί – μελλοντική έρευνα.....	
Παράρτημα	1
	Ερωτηματολόγιο

## Εισαγωγή

Τα τελευταία χρόνια η Εθνική Αναλογιστική Αρχή εκπονεί υποχρεωτικά αναλογιστικές μελέτες, οι οποίες επικυρώνονται από την Επιτροπή Οικονομικής Πολιτικής της Ευρωπαϊκής Ένωσης, με αντικείμενο τη συνεχή παρακολούθηση της εξέλιξης της εθνικής συνταξιοδοτικής δαπάνης. Με ειδικό νόμο ανακαθορίζονται οι συντάξεις με στόχο τη διασφάλιση της μακροπρόθεσμης βιωσιμότητας του ασφαλιστικού συστήματος.

Το ύψος των ανωτέρω δαπανών για την εθνική, την αναλογική και την επικουρική σύνταξη, προβαλλόμενο έως το έτος 2060, δεν πρέπει να υπερβαίνει το περιθώριο αύξησης των 2,5 ποσοστιαίων μονάδων του ΑΕΠ, με έτος αναφοράς το 2009» (Συμεωνίδης , 2016). Αν θα θέλαμε να απλουστεύσουμε το παραπάνω κομμάτι, θα τονίζαμε πως η κρατικές δαπάνες για το συνταξιοδοτικό σύστημα της χώρας, θα πρέπει να για τα έτη 2009-2060, να αυξηθεί πάνω από 2,5% από τις σημερινές δαπάνες. Ουσιαστικά δηλαδή παραπέμπει σε μια ακόμη μεταρρύθμιση, η οποία απλά δεν γνωρίζουμε θα καταστεί αμετάκλητη ανάγκη.

Τι είναι όμως ένα ασφαλιστικό σύστημα. Ουσιαστικά είναι ένα ταμείο, στο οποίο συνεισφέρουν πολλοί για τις ανάγκες λίγων, όταν αυτές γίνουν πραγματικότητα. Τα ασφαλιστικά συστήματα εφευρέθηκαν ώστε να καλύψουν την έννοια του ασφαλιστικού κινδύνου . Οι κύριες κατηγορίες ασφαλιστικών συστημάτων είναι ιστορικά δύο. Το Διανεμητικό (PAYG) και το Κεφαλαιοποιητικό (Funded).

Η παρούσα εργασία, αφού παραθέσει κάποια εισαγωγικά στοιχεία, όπως το Σύστημα νοητής κεφαλαιοποίησης (NDC), μελετήσει και αναλύσει το περιβάλλον στο οποίο καλείται να λειτουργήσει το ελληνικό ασφαλιστικό σύστημα και πως αυτό αλληλεπιδρά με αυτό, μέσα από διάφορες συνιστώσες του, όπως η δημογραφία, η ανεργία, η τριμερής χρηματοδότηση, η άσκηση των διοικητικών λειτουργιών κτλ., και τέλος μελετήσει το ελληνικό πλαίσιο οργάνωσης του ίδιου του ελληνικού συστήματος κοινωνικής ασφάλισης, θα

παρουσιάσει το πώς αυτό το σύστημα μπορεί και είναι σε θέση να δημιουργήσει υπεραξίες για τους πελάτες, ή όπως ποιο σωστά πρέπει να αναφέρεται, για τους ασφαλισμένους σε αυτό.

Πολύ συνοπτικά ,ένα ασφαλιστικό ταμείο, αλλά αν θα θέλαμε να το ορίσουμε πιο επιστημονικά θα λέγαμε πως είναι ένας :

*«οικονομικός θεσμός που στηρίζεται στην αρχή της αμοιβαιότητας και καθιερώθηκε με σκοπό να τροφοδοτήσει ένα ταμείο, η ανάγκη για το οποίο απορρέει από ένα τυχαίο συμβάν που η πιθανότητά του είναι εκτιμήσιμη».*(Συμεωνίδης , 2016 )

Τι χρειάζεται να κάνει χρήση το κοινωνικό σύστημα ασφάλισης ώστε να πετύχει τους στόχους της και ποιες μέθοδοι πρέπει να κάνει χρήση ώστε να τους πετύχει; Οι στόχοι του συστήματος είναι να ασφαλίσει τους πολίτες της χώρας, έναντι ενός κινδύνου όπως αναφέρεται στην ασφαλιστική επιστήμη ουσιαστικά αγοράζει μια υπόσχεση, και η μέθοδος που χρησιμοποιεί είναι η δημιουργία ενός κατάλληλου και αξιόπιστου μηχανισμού, ο οποίος θα συλλέγει τις εισφορές, θα της επενδύει ώστε να αυξάνονται και τέλος θα τις αποδίδει και θα τις χρησιμοποιεί, ώστε να επιτευχθεί ο στόχος του.Οι βασικές αρχές που χρησιμοποιούν τα κοινωνικά συστήματα είναι τα εξής:

1. Ο νόμος των μεγάλων αριθμών, δηλαδή όσο ποιο μεγάλο το δείγμα τόσο μικρότερη η πιθανότητα να επέλθει ο κίνδυνος, και
2. Το κέρδος (pooling of risk), δηλαδή η αξιοποίηση των εισφορών των ασφαλισμένων, ώστε να μην είναι απλώς ένα στάσιμο ποσό σε ένα ταμείο, αλλά ένα ποσό που επενδύεται, συνεισφέρει στο εθνικό ΑΕΠ, και στο τέλος αποδίδεται ως υπεραξία στους ασφαλισμένους, όταν αυτοί το έχουν ανάγκη.

## 1 Το σκεπτικό του θέματος

Η ασφάλιση για τον σύγχρονο άνθρωπο είναι κομμάτι του πολιτισμού του και του κοινωνικού και οικονομικού του βίου. Είναι κομμάτι του δυτικού τρόπου

ζωής και του μεγαλύτερου επιτεύγματος του, ειδικότερα στη μεταπολεμική Δυτική Ευρώπη, του κοινωνικού κράτους.

Γιατί όμως αξίζει να μελετηθεί ένα τέτοιο θέμα; Γιατί τα ασφαλιστικά συστήματα αναλαμβάνουν να καλύψουν κίνδυνος (risk) και αβεβαιότητες (uncertainties) που άνθρωπος αντιμετωπίζει στη ζωή του, όπως τα γηρατεία, το ατύχημα, η ασθένεια και τέλος ο θάνατος. Στα κοινωνικά συστήματα της Δύσης, το κράτος ανέλαβε τον κίνδυνο αυτό, και στον οποίο συμπληρωματικά λειτουργούν και τα ιδιωτικά και επαγγελματικά ταμεία αρωγής (ιδιωτική ασφάλιση και επαγγελματικά ανεξάρτητα ταμεία αντίστοιχα).

Ο κυριότερος προβληματισμός για το ελληνικό κοινωνικό σύστημα ασφάλισης συνίσταται στο ποια είναι η ιδεατή μορφή χρηματοδότησης, στο υπάρχον κοινωνικό και οικονομικό περιβάλλον, ώστε να εξακολουθήσει να είναι το σύστημα όσο μπορεί Διανεμητικό, εισάγοντας χαρακτηριστικά από το Κεφαλαιοποιητικό σύστημα, άρα να συνεχίσει το κράτος, μέσα από το φορέα που θα διαχειρίζεται το κοινωνικό σύστημα ασφάλισης να συνεχίσει να διατηρεί νοητές καθορισμένες εισφορές, και άρα και καθορισμένες παροχές, οι οποίες θα είναι σε θέση να δημιουργήσουν υπεραξία για τον καταναλωτή-ασφαλισμένο, ώστε να μην απαξιωθεί, και δημιουργηθεί απαίτηση να πάψει ο κοινωνικός χαρακτήρας του και ο κρατικός έλεγχος, και οι ασφαλισμένοι να κληθούν να καλύψουν τις ασφαλιστικές τους ανάγκες είτε ως επαγγελματικές ομάδες, είτε ατομικά.

## 2 Ο χώρος της έρευνας

Ο χώρος στον οποίο θα γίνει η μελέτη και η έρευνα θα είναι η νομοθεσία, οι μελέτες που έχουν γίνει πάνω στο ελληνικό σύστημα κοινωνικής ασφάλισης και οι σύγχρονες πρακτικές / μέθοδοι διοίκησης των κοινωνικών συστημάτων, οι οποίες διεθνώς χρησιμοποιούνται και εφαρμόζονται, οι οποίες θα αντληθούν από τη διεθνή βιβλιογραφία. Αυτά θα είναι οι κατευθυντήριες γραμμές για το αν και κατά όσον το ελληνικό σύστημα κοινωνικής ασφάλισης μπορεί και είναι σε θέση να δημιουργήσει υπεραξία.

## 2.1 Ο φορέας

Ο φορέας ο οποίος θα μελετηθεί είναι τα μεγάλα ταμεία που λειτουργούν στη χώρα, τα οποία επιβλέπονται από τα Υπουργεία Εργασίας και Κοινωνικής Ασφάλισης, τα οποία από 1/1/2017 ενοποιήθηκαν σε έναν ενιαίο φορέα, τον Ενιαίο Φορέα Κοινωνικής Ασφάλισης (ΕΦΚΑ στο εξής), ο οποίος σύμφωνα με τον εγκεκριμένο προϋπολογισμό του, ήδη ξεκινά με μια τροχοπέδη, μιας και έχει έλλειμμα 1 δις € (Ασφάλιση, 2019)

Ο ενιαίος φορέας κοινωνικής ασφάλισης (Ε.Φ.Κ.Α.) λειτουργεί από την 1<sup>η</sup> Ιανουαρίου 2017, και είναι αποτέλεσμα ενοποίησης των προϋπαρχόντων φορέων κοινωνικής ασφάλισης που λειτουργούν στην Ελλάδα (συμπεριλαμβανομένου του μεγαλύτερου ταμείου Ι.Κ.Α.). Με τη δημιουργία του η κοινωνική ασφάλιση εισέρχεται σε μία νέα εποχή. Ο εκσυγχρονισμός και η απλοποίηση των διαδικασιών είναι μία χρονοβόρα διαδικασία την οποία οι υπάλληλοι και τα στελέχη του οργανισμού έχουν υποσχεθεί να συνεχίσουν έτσι ώστε ο ΕΦΚΑ να γίνει πιο λειτουργικός και σύγχρονος. Ο πολίτης να γίνει το επίκεντρο ώστε να μειωθεί η ταλαιπωρία και η γραφειοκρατία μέσω των νέων τεχνολογιών και να γίνουν προσβάσιμες οι αιτήσεις μέσω ηλεκτρονικών μέσων (ηλεκτρονικού υπολογιστή, κινητών). Με τις ενοποιήσεις των παλιών ταμείων και ψηφιοποίηση όλων των παλαιών αρχείων η αίτηση συνταξιοδότησης αποβάλλεται πλέον ηλεκτρονικά για όλους τους ασφαλισμένους και με την ενιαία ηλεκτρονική πλατφόρμα στην ιστοσελίδα [www.efka.gov.gr](http://www.efka.gov.gr) ο ασφαλισμένος ενημερώνεται για την πορεία της αίτησής του χωρίς ταλαιπωρία δυσκολίες και καθυστερήσεις.

## 3. Η Θεωρητική επισκόπηση

Στο παρόν κομμάτι, θα κάνουμε μια σύντομη ανασκόπηση των στρατηγικών διοίκησης και των θεωρητικών πλαισίων που έχουν αναπτυχθεί πέριξ αυτών, οι οποίες μπορούν να χρησιμοποιηθούν από ένα ευαίσθητο τομέα, όπως είναι αυτός του κοινωνικού συστήματος ασφάλισης, ο χαρακτήρας του οποίου είναι

κατεξοχήν αναδιανεμητικός, οι οποίες στρατηγικές έχουν χρησιμοποιηθεί από τις επιχειρήσεις για κερδοσκοπικούς στόχους μέχρι σήμερα. Πως έννοιες όπως της ασφάλισης έναντι κινδύνων, όπως το γήρας, η αναπηρία, η χηρεία κ.α., μπορούν να αντιμετωπιστούν με τη χρήση διοικητικών μεθόδων ιδιωτικών επιχειρήσεων. Πώς είναι δυνατόν να αποτραπεί η φτώχεια, ειδικότερα για τα πιο αδύνατα κομμάτια της κοινωνίας; Είναι δυνατόν να υπάρξει δίκαιη αναδιανομή εντός και μεταξύ των γενεών των ασφαλισμένων. Πώς οι μέθοδοι αυτοί τέλος μπορούν να πετύχουν το κύριο σκοπό ενός κοινωνικού ασφαλιστικού συστήματος, και για τον οποίο κατεξοχήν δημιουργήθηκε και λειτουργεί, αυτού της κοινωνικής αλληλεγγύης και συνοχής;

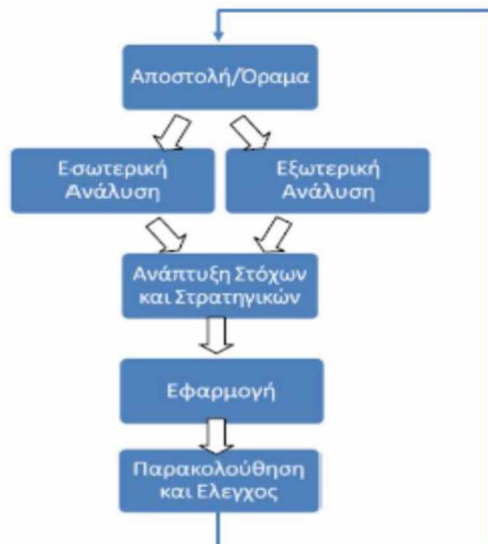
### 3.1 Η έννοια του στρατηγικού σχεδιασμού

Το στρατηγικό μάνατζμεντ, ειδικά στην εποχή της παγκοσμιοποίησης, αποτέλεσε θεμελιώδη παράγοντα και άξονα, πάνω στους οποίους βασίστηκε η επιτυχία των επιχειρήσεων. Ο λόγος είναι ότι συμβάλλει και διαμορφώνει τη φυσιογνωμία της επιχείρησης και επίσης εκφράζει τη δυναμική της. Αν θα θέλαμε να δώσουμε ένα ορισμό για το στρατηγικό μάνατζμεντ, θα μπορούσαμε να πούμε πως είναι:

*«η διαδικασία ευθυγράμμισης ολόκληρης της επιχείρησης με το περιβάλλον της, με κάποιο αποτέλεσμα κατά νου» (Σιώμκος, 2004).*

Με τον όρο «αποτέλεσμα», ο συγγραφέας υπονοεί τους συγκεκριμένους επιχειρησιακούς στόχους, την αποστολή της επιχείρησης καθώς και τα επιδιωκόμενα αποτελέσματα της διοίκησής και των ιδιοκτητών της. Η παρακάτω εικόνα περιγράφει το μοντέλο και τις διαδικασίες που ακολουθεί το στρατηγικό μάνατζμεντ. Το μοντέλο προϋποθέτει πως το στρατηγικό μάνατζμεντ ξεκινάει από την αποστολή και το όραμα της επιχείρησης, τα οποία έχουν τεθεί από τη διοίκηση και τους ιδιοκτήτες της. Όταν αυτές οι δύο έννοιες είναι ξεκάθαρες, τότε η επιχείρηση μπορεί να προχωρήσει στις δύο αναλύσεις που είναι απαραίτητες για να λειτουργήσει το στρατηγικό

μάνατζμεντ, την εξωτερική και εσωτερική, οι οποίες αφορούν τα αντίστοιχα περιβάλλοντα της επιχείρησης. Κατάληξη αυτών των αναλύσεων είναι η ολοκληρωμένη περιγραφή της παρούσας κατάστασης, στην οποία θα κληθεί να λειτουργήσει η επιχείρηση.



Διάγραμμα 1: Διαδικασίες και μοντέλο στρατηγικού μάνατζμεντ (Σιώμκος, 2004).

**Στρατηγικός σχεδιασμός** Ο τομέας του στρατηγικού σχεδιασμού έχει μία μακρόπνοη ιστορία και περιλαμβάνει την εμφάνιση πολλαπλών ανταγωνιστικών θεωριών. Ο στρατηγικός σχεδιασμός ασχολείται με τη διαδικασία και την επίτευξη των στόχων της διαχείρισης ενός οργανισμού. Δύο είναι οι κυριότερες σχολές σκέψης που κυριαρχούν. Η πρώτη είναι η σχεδιαστική ή ορθολογική σχολή και η δεύτερη της μάθησης ή προσαρμοστικής εκπαίδευσης. Η σχολή σχεδιασμού απαιτεί ορθολογική προσέγγιση και ελεγχόμενο στρατηγικό σχεδιασμό ενώ η σχολή μάθησης θεωρεί ότι ο προγραμματισμός δεν μπορεί να ελεγχθεί αλλά προσαρμόζεται με τον καιρό στην πράξη. Σαφή οριοθέτηση μεταξύ των δύο προσεγγίσεων αυτών δεν υπάρχει. Παραδείγματος χάρη στο σχεδιασμό πληροφοριακών συστημάτων, τα αποτελέσματα από μελέτες έδειξαν ότι τα συστήματα υψηλής απόδοσης φαίνεται να περιέχουν πτυχές τόσο προσαρμογής όσο και ορθολογικής έννοιας. Περαιτέρω, στο στρατηγικό σχεδιασμό μία γενική ερμηνεία από μελέτες που έχουν εκπονηθεί είναι ότι ο συνδυασμός ορθολογικών και προσαρμοστικών προσεγγίσεων δημιουργεί μία υβριδική



λύση. Από αυτή την άποψη, τα ορθολογικά χαρακτηριστικά έχουν δομή και εύρος εναλλακτικών λύσεων. Ενώ οι προσαρμοστικές πτυχές ενσωματώνουν πολλές απόψεις και προωθούν συχνή παρακολούθηση και προσαρμογή για την ενίσχυση της ανταπόκρισης στις μεταβαλλόμενες συνθήκες.

Αυτός ο συνδυασμός ορθολογικών και προσαρμοστικών χαρακτηριστικών σε έναν οργανισμό θεωρείται ιδεατός. Οι δύο σχολές σκέψης σχετικά με το στρατηγικό σχεδιασμό, η ορθολογική, με την τυπικότητα και την πληρότητα και της μάθησης με τη συμμετοχή και την καταγραφή της εκτέλεσης του σχεδιασμού ο συνδυασμός αυτών των δύο αντικατοπτρίζει ένα σύστημα σχεδιασμού σε αντίθεση με τις συγκεκριμένες συνθήκες στα συνιστώμενα βήματα ικανά χρησιμοποιούμενα εργαλεία και τεχνικές που έχουν επικεντρωθεί πρωτίστως την έρευνα.

Χαρακτηριστικά στρατηγικού προγραμματισμού είναι τα μέσα καταγραφής γραπτών διαδικασιών, χρονοδιαγραμμάτων και άλλων εγγράφων. Επίσης, η διαδικασία σχεδιασμού του έργου και τα αποτελέσματά του τεκμηριώνονται επισήμως όταν ένας οργανισμός λαμβάνει υπόψη όλες οι πιθανές στρατηγικές εναλλακτικές λύσεις πριν ληφθεί η απόφαση κάθε πιθανή πορεία δράσης. Πρέπει να γίνει προσπάθεια να προσδιοριστούν τα βέλτιστα μαθήματα δράσης και οι εναλλακτικές λύσεις. Επιπρόσθετα, οι πελάτες/ τελικοί χρήστες πρέπει να συμμετέχουν στη διαδικασία σχεδιασμού.

Βεβαίως, υπάρχει συνεχής αξιολόγηση και αναθεώρηση των σχεδίων με προσαρμογή στις μεταβαλλόμενες συνθήκες. Ο σχεδιασμός του έργου είναι μία συνεχής διαδικασία, όπου κατά τη διάρκειά του συχνά προγραμματίζονται συναντήσεις προσωπικού για τη συζήτηση της πορείας του έργου (Shields and Wright, 2017).

## **Το εσωτερικό περιβάλλον των επιχειρήσεων**

Η δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος αποτελεί τον κύριο στόχο για μια επιχείρηση. Οι τρόποι επίτευξης για αυτό μπορούν να βρεθούν τόσο στο εξωτερικό όσο και στο εσωτερικό περιβάλλον των επιχειρήσεων. Το εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης αποτελείται από όλα τα υλικά και άυλα κομμάτια που διαθέτει η επιχείρηση αυτή. Μιλάμε, δηλαδή, για τους *πόρους* που έχει στην διάθεση της μια επιχείρηση και τις *ικανότητες* για την σωστή διαχείριση αυτών.

### 3.2 Η θεωρία πόρων ή δυνατοτήτων

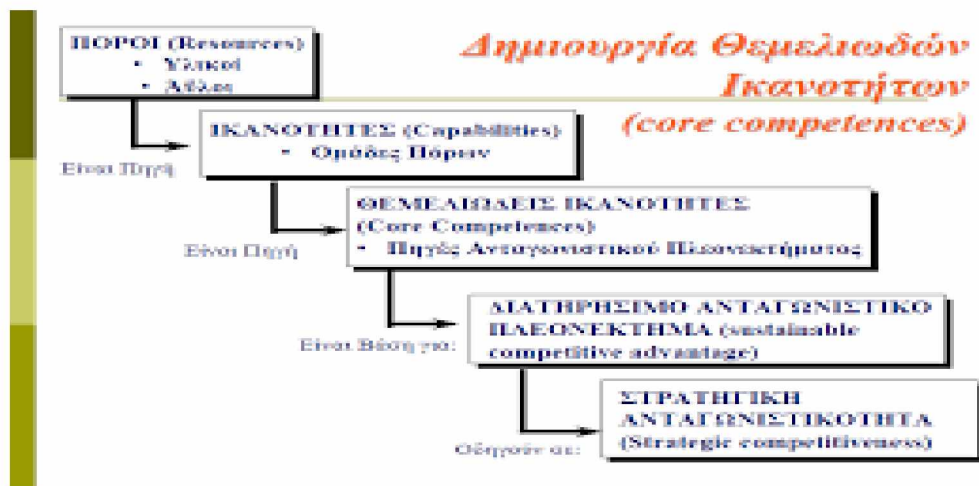
Από τι εξαρτάται η επιτυχία ή αποτυχία ενός κοινωνικού συστήματος ασφάλισης; Γιατί κάποια κοινωνικά συστήματα πετυχαίνουν και άλλα όχι; Ποια είναι τα βασικά χαρακτηριστικά των κοινωνικών συστημάτων που έχουν κατορθώσει και πετύχει, όχι μόνο να πετύχουν, αλλά και να είναι παραδείγματα προς μίμηση και βρίσκονται στην κορυφή της επιτυχίας για μεγάλα χρονικά διαστήματα ;Έχουν αναπτυχθεί πολλές θεωρίες, οι οποίες καλούνται να απαντήσουν σε αυτά τα ερωτήματα .Η πλέον δημοφιλής, εκφράζει την άποψη πως επιτυχημένα είναι εκείνα τα κοινωνικά συστήματα ασφάλισης τα οποία επιτυγχάνουν και καταφέρνουν να προσαρμοσθούν αποτελεσματικά, στο διαρκώς μεταβαλλόμενο κοινωνικό, πολιτικό και οικονομικό περιβάλλον.

Οι υποστηρικτές της άποψης αυτής, στο κομμάτι των ιδιωτικών επιχειρήσεων, με πρώτο τον «πατέρα» της συγκεκριμένης θεωρίας ο οποίος είναι ο Porter(Slater, 1989), θεωρούν πως οι επιχειρήσεις οφείλουν και πρέπει να προσαρμόζουν τη στρατηγική τους, στο εξωτερικό περιβάλλον, όπως και αν αυτό διαμορφώνεται άποψη αυτή είναι σωστή και χρήσιμη για τα κοινωνικά συστήματα ασφάλισης και πως αυτά πρέπει να διοικούνται. Δυστυχώς, πολλές φορές η συγκεκριμένη άποψη δεν επαρκεί από μόνη της ώστε να μας δώσει επαρκείς ερμηνευτικές απόψεις, ώστε να μελετήσουμε με επάρκεια και αποτελεσματικά τη διαχρονική επιτυχία των επιχειρήσεων, και κατ' επέκταση των κοινωνικών συστημάτων ασφάλισης τα οποία ακολουθούν τη συγκεκριμένη τακτική και στρατηγική.

Οι μελετητές θεωρούν πως υπάρχουν και άλλα και άλλα στοιχεία, και όχι μόνο η απαιτούμενη προσαρμογή, είτε μιλάμε για επιχείρηση είτε, όπως οι σκοποί της εργασίας απαιτούν, κοινωνικά ασφαλιστικά συστήματα, της στρατηγικής τους στο εξωτερικό περιβάλλον, το οποίο συνεχώς μεταβάλλεται και εξελίσσεται, και τα οποία εξηγούν την επιτυχία τους.

Στο προβληματισμό αυτό, απάντηση προσπάθησε να δώσει η «*θεωρία πόρων και ικανοτήτων*»(resource – basedview). Η συγκεκριμένη θεωρία αναπτύχθηκε τα τελευταία χρόνια. Η συγκεκριμένη θεωρία δεν παραγνωρίζει ούτε παραβλέπει τη σημασία και τη σημαντικότητα του εξωτερικού περιβάλλοντος, στο οποίο το κοινωνικό σύστημα ασφάλισης καλείται να λειτουργήσει. Κύριο χαρακτηριστικό στο οποίο βασίζει την θέαση και μελέτη της λειτουργίας του φορέα που μελετάει, είναι το εσωτερικό του περιβάλλον. Η θεωρία υποστηρίζει πως κάθε οργανισμός διαφέρει από τον άλλο, και ως προς τους πόρους που καλείται να εισπράξει και να διαχειριστεί, και τις ικανότητες που διαθέτει η διοίκηση και το προσωπικό του, και φυσικά και στις μεθόδους που χρησιμοποιεί ώστε να πετύχει τους σκοπούς του.

Η συγκεκριμένη θεωρία υποστηρίζει πως σε περιόδους μεταβολών στο εξωτερικό περιβάλλον που λειτουργεί ο οργανισμός, το οποίο μεταβάλλεται με ταχείς ρυθμούς, είτε γιατί οι προσδοκίες των ασφαλισμένων είναι ανεκπλήρωτες και ιδιαίτερες, είτε γιατί η τεχνολογία εξελίσσεται ιλιγγιωδώς, είτε γιατί τα κοινωνικά πρότυπα μεταβάλλονται, τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά του οργανισμού, όπως είναι οι πόροι και οι ικανότητές της, αποτελούν και συνθέτουν μια βάση, περισσότερο σταθερή, η οποία μπορεί να αξιοποιηθεί και στο σχεδιασμό και στην εφαρμογή οποιασδήποτε στρατηγικής θα κληθεί να εφαρμόσει ο φορέας. Οι πόροι του φορέα μπορούν να κατηγοριοποιηθούν ως εξής:



Διάγραμμα 2: Η θεωρία των πόρων και ικανοτήτων (Hitt M.R.D. Ireland and R.E. Hoskisson, *Strategic Management Competitiveness and Globalization*, West Publishing Company, 2001, Fourth edition).

1. Οι υλικοί πόροι: Σε αυτούς ανήκουν ο μηχανολογικός και ο ηλεκτρονικός εξοπλισμός, οι κτιριακές εγκαταστάσεις κλπ. Δεν αρκεί η απλή καταγραφή τους, αλλά η διοίκηση πρέπει να τους αξιολογεί, να μελετά τη φύση τους, την κατάστασή τους, τις δυνατότητές τους και το πώς μπορούν να χρησιμοποιηθούν και στο μέλλον.
2. Οι ανθρώπινοι πόροι. Η ανάλυση τους για τη συγκεκριμένη θεωρία μελετά παρόμοια ερωτήματα. Η θέση για τους ανθρώπινους πόρους είναι, όπως και για τους υλικούς, η θέση τους στον οργανισμό είναι σημαντική. Η διοίκηση πρέπει να έχει εκτίμηση για τον αριθμό και του τύπους των διαφόρων ικανοτήτων, οι οποίοι για έναν οργανισμό είναι αδιαμφισβήτητα σημαντική. Φυσικά η διοίκηση δεν πρέπει να παραβλέπει διάφορες πτυχές που αφορούν τους εργαζόμενους σε αυτήν, όπως είναι η προσαρμοστικότητα τους.
3. Τα χρησιμοποιούμενα και εφαρμοζόμενα συστήματα. Ένας οργανισμός, και πολύ περισσότερο δε ένας φορέας κοινωνικής ασφάλισης, δεν είναι ένα άθροισμα μηχανών, κεφαλαίου και ανθρώπων. Όλοι οι προαναφερθέντες πόροι δεν έχουν καμία αξία και σημασία, αν δεν υπάρχει οργάνωση, η οποία θα εκπορεύεται από συγκεκριμένα συστήματα, τα οποία θα εξασφαλίζουν τα επιδιωκόμενα από τον οργανισμό αποτελέσματα. Η θεωρία υποστηρίζει πως η καταμέτρηση των πόρων, οφείλει να συμπεριλαμβάνει και εκτιμήσεις

για τις ποιότητες των συστημάτων που εφαρμόζουν οι οργανισμοί, όπως είναι τα συστήματα προγραμματισμού και ελέγχου για το προσωπικό του οργανισμού, το μάρκετινγκ, την οικονομική διαχείριση, τη γενική διοίκηση κλπ.

4. Οι άυλοι πόροι. Αυτοί είναι η φήμη, η καλή θέληση των εργαζόμενων και των ασφαλισμένων, η εμπειδωμένη κουλτούρα από όλα τα δρώντα μέρη, οι τεχνολογίες που χρησιμοποιεί, κλπ.

Μια επιχείρηση η οποία έχει στην κατοχή της κάποια μοναδικά στοιχεία, όπως είναι το ανθρώπινο δυναμικό της, η τεχνογνωσία ή κάποιος μηχανολογικός εξοπλισμός, τότε έχει ένα δυνατό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα έναντι ανταγωνιστών της. Θέτει, δηλαδή, σύμφωνα με τον Wernerfelt (1984), ένα εμπόδιο μπροστά στους ανταγωνιστές της που θα δυσκολέψουν την πορεία τους. Τα μοναδικά αυτά στοιχεία που συνθέτουν την θεωρία των πόρων-ικανοτήτων είναι τα εξής:

#### Υλικοί πόροι/ Άυλοι πόροι

Τα απτά κομμάτια μιας επιχείρησης αποτελούν τους υλικούς πόρους ενώ οτιδήποτε ανήκει στην επιχείρηση, της δίνει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα όμως δεν είναι απτό ή εύκολα μετρήσιμο είναι οι άυλοι πόροι της. Τα μηχανήματα αποτελούν έναν από τους υλικούς πόρους που διαθέτει μια επιχείρηση. Η κατοχή εξειδικευμένων μηχανημάτων, τα οποία μπορεί να είναι μοναδικά στον κλάδο, δίνουν στην επιχείρηση ένα σημαντικό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Αλλά παράλληλα, και η εξεύρεση του κατάλληλου ανθρώπινου δυναμικού για την σωστή λειτουργία αυτών είναι ένα σημαντικό κομμάτι στο οποίο η επιχείρηση πρέπει να δώσει την δέουσα σημασία, το άυλο δηλαδή κομμάτι.

Παράλληλα, δημιουργείται και το πλεονέκτημα της δημιουργίας γνώσης από τους εργαζομένους και η εκμετάλλευση της γνώσης αυτής. Γίνεται σαφές, λοιπόν, ότι και ο ανθρώπινος παράγοντας είναι ένα από τα συστατικά της επιτυχίας και του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Επίσης, η δομή της επιχείρησης από μόνη της και ο τρόπος οργάνωσης της μπορούν να της προσδώσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Τα κτίρια μιας επιχείρησης αποτελούν επίσης, έναν από τους πόρους της, ειδικότερα και αν μιλάμε για

αποθήκες και για επιχειρήσεις που βασίζονται σε αυτές. Το μέρος που είναι εγκατεστημένα, η ιδιοκτησία τους, αποτελούν για την επιχείρηση ένα προβάδισμα ενώ ένα εμπόδιο για τις ανταγωνίστριες της.

Η εμπειρία μιας επιχείρησης σ' έναν κλάδο της δίνει το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα το οποίο σε συνδυασμό με την φήμη της επιχείρησης αποτελούν έναν συνδυασμό από άυλους πόρους. Το οικονομικό κομμάτι είναι επίσης σημαντικό. Όπως αναφέρουν οι CooperandKleinschmidt (1985), το κεφάλαιο επιτρέπει στις επιχειρήσεις να ξεκινούν νέες δραστηριότητες ή να επεκτείνουν τις υπάρχουσες. Προκειμένου, όμως, να προβούν στην εκτέλεση σχεδίων που ξεπερνούν τα δικά τους διαθέσιμα κεφάλαια έχουν ανάγκη από περαιτέρω χρηματοδότηση. Τέλος, οι καινοτομίες είναι από τα πλέον σημαντικά άυλα στοιχεία της επιχείρησης.

### Ικανότητες

Ωστόσο, η ύπαρξη των πόρων μόνο κάποιες φορές δεν φέρνει εγγυημένα την επιτυχία και το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Αυτό που χρειάζεται είναι ο σωστός τους συντονισμός. Χρειαζόμαστε, δηλαδή, τις ικανότητες για αυτό. Οι ικανότητες αυτές μπορούν να βρεθούν στα στελέχη και τους εργαζομένους τις επιχείρησης. Η προσαρμοστικότητα τους στο συνεχώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον, εξειδικευμένη γνώση πάνω σε κάποιο αντικείμενο, εφευρετικότητα και δημιουργικότητα συνθέτουν κάποιες από τις ικανότητες εκείνες που μια επιχείρηση θέλει να έχουν οι εργαζόμενοί της προκειμένου να αποκτήσει το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και να είναι δύσκολο για τις ανταγωνίστριες εταιρίες να αντιγράψουν από αυτήν.

### Αλυσίδα αξίας

Σύμφωνα με τον Porter, οι δραστηριότητες μιας επιχείρησης είναι ο πυρήνας αυτής. Από τον σχεδιασμό των προϊόντων μέχρι την παράδοση στον τελικό καταναλωτή και την μετέπειτα εξυπηρέτηση του, μια επιχείρηση προσπαθεί για τον καλύτερο συνδυασμό τους και άρα την επίτευξη, και πάλι, ενός ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Όλες οι δραστηριότητες της επιχείρησης μπορούν να απεικονιστούν στην αλυσίδα αξίας.

Figure 1: Porter's Generic Value Chain



Διάγραμμα 3: Η αλυσίδα αξίας του Porter. Πηγή: [http://www.mindtools.com/pages/article/newSTR\\_66.htm](http://www.mindtools.com/pages/article/newSTR_66.htm)

Όπως φαίνεται και από το παραπάνω σχήμα, οι λειτουργίες μια επιχείρησης χωρίζονται σε κύριες λειτουργίες και υποστηρικτικές.

Οι κύριες λειτουργίες είναι οι εξής:

- Διαχείριση α' υλών
- Παραγωγική δραστηριότητα
- Διαχείριση έτοιμων προϊόντων
- Μάρκετινγκ και πωλήσεις
- Υπηρεσίες μετά την πώληση

Οι υποστηρικτικές λειτουργίες είναι:

- Επιχειρησιακή υποδομή
- Διοίκηση ανθρώπινων πόρων
- Τεχνολογική ανάπτυξη
- Προμηθευτές

## Το εξωτερικό περιβάλλον των επιχειρήσεων

Το περιβάλλον μιας επιχείρησης και ο χώρος που δραστηριοποιείται, διαδραματίζουν σημαντικό ρόλο στην λειτουργία και ανάπτυξη της επιχείρησης και σε κάποιο βαθμό κατευθύνουν τις δράσεις της. Η φύση του, η ανάλυση του και οι επιδράσεις που έχει στις επιχειρήσεις και σε όλους όσους επηρεάζει αυτή, έχει αποτελέσει αντικείμενο μελέτης πολλών επιστημόνων τις τελευταίες δεκαετίες. Σύμφωνα με τους Voiculet et al. (2010), το εξωτερικό περιβάλλον μιας επιχείρησης θα πρέπει να είναι σε θέση να προσδιορίσει το ανταγωνιστικό της περιβάλλον, να αναλύσει την δράση του μακρο-περιβάλλοντος της, να αναλύσει τις ευκαιρίες που παρέχονται στην επιχείρηση και να προσδιορίσει τις προοπτικές ανάπτυξης του.

Η κάθε επιχείρηση, με ελάχιστες εξαιρέσεις, όταν δημιουργείται έχει ένα όραμα και συγκεκριμένους στόχους που επιθυμεί να πραγματοποιήσει. Ωστόσο, η χάραξη συγκεκριμένων στρατηγικών από την πλευρά της επιχείρησης ώστε να πραγματοποιήσει τους στόχους της, δεν σημαίνει ότι οι στρατηγικές δεν μπορούν να μεταβληθούν.

Η αλλαγή των στρατηγικών των επιχειρήσεων αλλά και η μεταβολή των στρατηγικών αποφάσεων τους, οφείλεται τις περισσότερες φορές στο ολοένα και περισσότερο μεταβαλλόμενο τοπίο των επιχειρήσεων, αλλά και των κλάδων που δραστηριοποιούνται

Όπως αναφέρουν οι Türkay et al. (2011), προκειμένου οι επιχειρήσεις να διατηρήσουν αναλλοίωτες τις στρατηγικές τους και να τις εφαρμόσουν θα πρέπει να εξασφαλιστεί μια αρμονία σχετικά με το εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης και των παραγόντων που το επηρεάζουν, να επιτύχουν τους στόχους τους και να δημιουργήσουν ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, που είναι και ο απώτερος σκοπός τους.



Το ανταγωνιστικό τους πλεονέκτημα θα πρέπει να προέρχεται από τις ευκαιρίες που παρουσιάζονται στο περιβάλλον τους και η αξιοποίηση αυτών των πληροφοριών με τον καλύτερο δυνατό τρόπο πριν τους αντιπάλους. Θα πρέπει να επισημανθεί ότι το εξωτερικό περιβάλλον μιας επιχείρησης είναι ιδιαίτερος σημαντικό, τόσο για την αξιοποίηση ευκαιριών, όσο και για την αντιμετώπιση ενδεχόμενων απειλών.

Σε πολλές έρευνες σχετικά με το εξωτερικό περιβάλλον και τις επιδράσεις του, έχει γίνει ένας διαχωρισμός του εξωτερικού περιβάλλοντος, σε μακρο- εξωτερικό περιβάλλον και σε μικρο-εξωτερικό περιβάλλον (Παπαδάκης, 2012; Türkay et al., 2011). Το μακρο- εξωτερικό περιβάλλον, σύμφωνα με τις Pîndiche and Lonita (2013), είναι ο οδηγός της επιχείρησης σχετικά με τις δραστηριότητες της και εξαρτάται από τις ανάγκες της κοινωνίας, την συμπεριφορά των καταναλωτών και των ανταγωνιστών, καθώς και τις εξελίξεις ή τους θεσμούς του πολιτικού περιβάλλοντος που δραστηριοποιείται η επιχείρηση

Έτσι, το μακρο-περιβάλλον μιας επιχείρησης αποτελείται από τα εξής: Το οικονομικό, κοινωνικό, τεχνολογικό, νομικό και περιβαλλοντικό περιβάλλον. Το οικονομικό περιβάλλον εξαρτάται από τις οικονομικές κρίσεις που επικρατούν στον κλάδο αλλά και γενικότερα στην χώρα που εδρεύει μια επιχείρηση. Το τεχνολογικό και νομικό περιβάλλον, αναφέρονται στα διαθέσιμα εργαλεία που υπάρχουν για την παραγωγή και προώθηση των προϊόντων και στους νόμους που θεσπίζουν οι επιχειρήσεις αντίστοιχα. Τέλος, το περιβαλλοντικό περιβάλλον αναφέρεται στις συνθήκες που επικρατούν στην αγορά ή στις αγορές που δραστηριοποιείται ο όμιλος.

Σχετικά με το μικρο-περιβάλλον της επιχείρησης αυτό αποτελείται από τους προμηθευτές, από τους πελάτες-αγοραστές της, από τους ανταγωνιστές της και τέλος από τις δημόσιες ομάδες συμφερόντων. Οι προμηθευτές της επιχείρησης είναι εκείνοι που παρέχουν τις εισροές της επιχείρησης, όπως τα υλικά, τα εφόδια, τα μηχανήματα, τον εξοπλισμό, την συσκευασία, τις υπηρεσίες κ.α. Για μια αποδοτική συνεργασία της επιχείρησης με τους προμηθευτές της, είναι απαραίτητη η εξασφάλιση της εμπιστοσύνης, αλλά και η αλληλεξάρτηση τους σε μακροπρόθεσμο πλαίσιο (Pîndicheandlonita, 2013).

Οι πελάτες αγοραστές μιας επιχείρησης είναι αυτοί που θεωρούνται το σημαντικότερο συστατικό του μικρο-εσωτερικού περιβάλλοντος, και αυτό γιατί οι πελάτες είναι αυτοί που θα καταναλώσουν το τελικό προϊόν ή υπηρεσία της επιχείρησης και αυτοί που θα επηρεάσουν την πορεία της επιχείρησης σε επίπεδο κερδών. Η κατανάλωση ή χρήση του προϊόντος από τους πελάτες, εξαρτάται από τις προτιμήσεις τους, από τις προθέσεις τους για την κατανάλωση νέων προϊόντων κ.τ.λ. Σημαντικό είναι το γεγονός ότι στις μέρες μας οι περισσότεροι καταναλωτές χρησιμοποιούν το διαδίκτυο και μέσω αυτού μπορούν να πληροφορηθούν για όλα τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες καθώς και να ανταλλάξουν απόψεις με άλλους καταναλωτές.

Από την άλλη πλευρά οι ανταγωνιστές της επιχείρησης διαδραματίζουν σημαντικό ρόλο στο εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης, αφού μια αλλαγή της στρατηγικής τους ή μια λήψη απόφασης σχετικά με την εταιρία είναι ικανή να μετατρέψει το τοπίο της αγοράς, αναγκάζοντας τις ανταγωνίστριες επιχειρήσεις να αλλάξουν με την σειρά τους κάποιες από τις πολιτικές τους, προκειμένου να έχουν ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Τέλος, οι ομάδες συμφερόντων, μπορούν να επιδράσουν στην λειτουργία της επιχείρησης, μέσω κάποιων αποφάσεων που θα λάβουν.

Όπως αναφέρθηκε και παραπάνω, το εξωτερικό περιβάλλον των επιχειρήσεων έχει διαφορετικές μορφές και μπορεί να επηρεαστεί από πολλούς παράγοντες. Σύμφωνα με τους SmartandVertinsky(1984), το εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης μπορεί να διαταραχθεί από την αβεβαιότητα που προκαλεί μια περιβαλλοντική αστάθεια, σχετικά με το μέλλον της επιχείρησης και του κλάδου που δραστηριοποιείται γενικότερα. Η πολυπλοκότητα είναι μια διάσταση του εξωτερικού περιβάλλοντος, που θα πρέπει να λαμβάνεται σοβαρά υπόψη στην λήψη και εκτέλεση στρατηγικών αποφάσεων. Οι επιχειρήσεις θα πρέπει να είναι σε θέση αναγνωρίζουν τα πολλά χαρακτηριστικά του, αναγνωρίζοντας και διαχωρίζοντας τα ως προς την ωφέλεια τους για τις επιχειρήσεις ή ως προς την αρνητική επίδραση τους πάνω σε αυτές.

Στην παραπάνω άποψη προστίθεται και ο ισχυρισμός των Tan and Litschert (1994), οι οποίοι υποστηρίζουν ότι οποιαδήποτε νέα μορφή τεχνολογίας και

αν προστεθεί στο περιβάλλον μιας επιχείρησης, θα πρέπει να ερευνάται σφαιρικά ως προς τα οφέλη και τα κόστη που θα προέλθουν από την χρήση της. Αυτό ερευνάται από τους αρμόδιους managers των επιχειρήσεων, αφού θα πρέπει να είναι ιδιαίτερος προσεκτικοί στην αποσαφήνιση των συνθηκών που επικρατούν στο περιβάλλον τους καθώς και των δυνάμεων και των αδυναμιών του.

## Η στρατηγική των επιχειρήσεων και τρόποι υλοποίησής τους

Η χάραξη μιας στρατηγικής από την πλευρά των επιχειρήσεων είναι πολύ σημαντική ώστε να επιτύχει τους καθορισμένους στόχους της. Είναι σημαντικό το γεγονός της αντίληψης της στρατηγικής πριν εκτελεστεί, ακόμη και αν δεν μπορεί να περιγραφεί (Kaplan and Norton, 2001). Στο πλαίσιο αυτό, ο Hussey(1985), αναφέρει ότι η στρατηγική ενός ομίλου ή μιας επιχείρησης είναι δυνατό να μεταβληθεί λόγω αλλαγής κάποιων παραγόντων που επηρεάζουν τον όμιλο.

Πιο συγκεκριμένα, η αλλαγή της τεχνολογίας, μπορεί να είναι ένας παράγοντας που θα αλλάξει την δομή και την στρατηγική μιας επιχείρησης, επηρεάζοντας και την λήψη των επιχειρηματικών αποφάσεων από πλευράς επιχείρησης. Είναι σημαντικό το γεγονός οι managers των επιχειρήσεων να αναλάβουν να επαναπροσδιορίσουν και την δομή και την στρατηγική της επιχείρησης, λόγω της μεταβολής της τεχνολογίας και να προσπαθήσουν να προσαρμόσουν το ανθρώπινο δυναμικό τους στα νέα δεδομένα.

Σύμφωνα με τους Andersen and Kheam (1998), υπάρχουν τύποι ανάπτυξης του ομίλου και συγκεκριμένα τέσσερις:

- Η διείσδυση στην αγορά,
- Η ανάπτυξη της αγοράς,
- Η ανάπτυξη του προϊόντος
- Αύξηση της διαφοροποίησης της επιχείρησης.

Η διείσδυση στην αγορά, αναφέρεται κυρίως στις προσπάθειες των επιχειρήσεων να εισχωρήσουν στην αγορά κάποιων προϊόντων ώστε να αυξήσουν τον όγκο των πωλήσεων τους, αλλά και να μεγαλώσουν το μερίδιο αγοράς τους. Αυτό μπορούν να το πετύχουν αν αυξήσουν την χρήση του προϊόντος ή της υπηρεσίας που παρέχεται από τον όμιλο από τους πελάτες της, ώστε να αυξήσουν την χρησιμότητα τους από την κατανάλωση των προϊόντων.

Επίσης, η διείσδυση στην αγορά θα μπορούσε να πραγματοποιηθεί μέσω της προσέλκυσης των πελατών των ανταγωνιστριών επιχειρήσεων, που πιθανώς να είναι απογοητευμένοι ή να είχαν περισσότερες προσδοκίες από την κατανάλωση του συγκεκριμένου προϊόντος, αλλά και από την προσέλκυση καταναλωτικού κοινού που δεν έχει χρησιμοποιήσει το προϊόν (Παπαδάκης, 2012). Γενικότερα, όμως οι επιχειρήσεις που παράγουν προϊόντα υψηλής ποιότητας, επιθυμούν να σηματοδοτηθούν προκειμένου να αναγνωρίζονται από τους καταναλωτές πριν την αγορά του προϊόντος ή της υπηρεσίας (Welgelt and Camerer, 1988).

Από την άλλη πλευρά η ανάπτυξη της αγοράς νοείται ως την προσπάθεια της επιχείρησης να αυξήσει τον όγκο πωλήσεων της από το μερίδιο αγοράς της, χωρίς να μεταβάλει στο ελάχιστο τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες που παρέχει. Αυτό μπορεί να επιτευχθεί με την προσπάθεια εισαγωγής του ομίλου σε νέες διεθνείς αγορές που να έχουν κορεσμό από τον συγκεκριμένο κλάδο προϊόντων ή υπηρεσιών. Οι Cooper and Kleinschmidt (1985), διατείνονται ότι οι managers των επιχειρήσεων θα πρέπει να είναι σε θέση να προσαρμόζουν και να διαθέτουν τα προϊόντα των επιχειρήσεων ώστε αυτά να διατίθενται όχι μόνο στο εσωτερικό των χωρών που δραστηριοποιούνται οι επιχειρήσεις, αλλά και στο εξωτερικό.

Επιπλέον είναι πολύ σημαντική η αναγνώριση των αγορών- στόχων από τους managers ώστε οι εξαγωγές των προϊόντων να είναι αποτελεσματικές και να αυξάνουν τα κέρδη των επιχειρήσεων. Βέβαια, προκειμένου μια επιχείρηση να επεκταθεί σε νέες διεθνείς αγορές πρέπει να λάβει σοβαρά υπόψη της και να αντισταθμίσει τα κόστη και τα οφέλη αυτού του ρίσκου, διότι μπορεί οι κίνδυνοι για μια επιχείρηση που προσφέρει

προϊόντα να είναι διαφορετικοί από μια επιχείρηση που προσφέρει υπηρεσίες (CarmanandLangeard, 1980). Σημαντικό ρόλο στις εξαγωγικές στρατηγικές των επιχειρήσεων λαμβάνουν οι κυβερνήσεις των χωρών που εδρεύουν, λόγω των νόμων που κυριαρχούν αλλά και της φορολογίας που επιβάλλουν οι κυβερνήσεις σε εξαγωγές και εισαγωγές προϊόντων (Hill and Snell, 1988).

Η ανάπτυξη του προϊόντος είναι επίσης μια στρατηγική ανάπτυξης που η επιχείρηση έχει την δυνατότητα να την υιοθετήσει και να την εφαρμόσει ενώ έγκειται στην αλλαγή, διαφοροποίηση ή εισαγωγή νέων προϊόντων με απώτερο σκοπό την εξάπλωση της εταιρίας σε νέες διεθνείς αγορές. Είναι μια στρατηγική που χρησιμοποιούν αρκετές εταιρίες, προκειμένου να αυξήσουν τον όγκο πωλήσεων τους πέρα από τα όρια της χώρας που εδρεύουν. Τέλος, η στρατηγική της αύξησης της διαφοροποίησης είναι η επιδίωξη της επιχείρησης να εισαχθεί σε νέες αγορές με την δημιουργία νέων προϊόντων. Ο συγκεκριμένος τύπος στρατηγικής είναι πολύ διαδεδομένος στον κόσμο των επιχειρήσεων, παρακινώντας πολλές επιχειρήσεις να την εφαρμόσουν (HillandSnell, 1988).

Οι Bakos and Treacy (1986), αναφέρουν τα παραπάνω μπορούν να συγχωνευθούν σε στρατηγικές όπως την εσωτερική στρατηγική, που σχετίζεται με την ανάπτυξη και την αποτελεσματική διαχείριση των διαδικασιών που απαιτείται να πραγματοποιηθούν από την πλευρά των επιχειρήσεων, ώστε να επιτευχθεί ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Επίσης αναφέρονται στην ανταγωνιστική στρατηγική, όπου οι επιχειρήσεις δίνουν ιδιαίτερη έμφαση στην ανάδειξη και στην επιβολή τους έναντι των ανταγωνιστών και στην στρατηγική του χαρτοφυλακίου που αφορά την τοποθέτηση των επιχειρήσεων σε σχέση με άλλες επιχειρήσεις που βρίσκονται στον ίδιο κλάδο δραστηριοποίησης

. Η στρατηγική που ακολουθεί μια εταιρία και ο τρόπος που την υλοποιεί είναι πολύ σημαντική για το μέλλον μιας επιχείρησης. Στην διεθνή βιβλιογραφία υπάρχουν αρκετές αναφορές σε σχέση με τους τρόπους που επιλέγουν οι επιχειρήσεις να υλοποιήσουν την στρατηγική τους. Οι σημαντικότερες ωστόσο αναφορές, γίνονται στην στρατηγική ανάπτυξης μέσω εξαγορών και συγχωνεύσεων, αλλά και στις στρατηγικές συμμαχίες.

Σχετικά με τις στρατηγικές εξαγοράς ο Chatterjee (1986), αναφέρει ότι οι στρατηγικές συμμαχίες πραγματοποιούνται τις περισσότερες φορές μεταξύ επιχειρήσεων, που επιθυμούν να μειώσουν το κόστος παραγωγής και διανομής των προϊόντων τους και να αυξήσουν τις τιμές τους, ώστε να αυξήσουν τα κέρδη τους. Αναφέρεται επίσης, ότι όταν μια επιχείρηση έχει στην διάθεση της μια εξειδικευμένη τεχνική ή τεχνογνωσία τις περισσότερες φορές πραγματοποιεί συγχώνευση με άλλες επιχειρήσεις, ώστε να έχει λιγότερα κόστη από την απόκτηση της. Επιπλέον, ο Walsh (1988), επισημαίνει ότι οι εταιρίες πριν προβούν σε συγχωνεύσεις θα πρέπει να είναι σε θέση να προσδιορίσουν αν η συγχώνευση θα μπορούσε να αυξήσει τα κέρδη και των δύο, να μειώσει τα κόστη της σε σχέση με το περιβάλλον και τον κλάδο που δραστηριοποιούνται, και αυτό διότι μπορεί ένας κλάδος να βρίσκεται σε ύφεση και οποιαδήποτε προσπάθεια συγχώνευσης μπορεί να μην αποδώσει τα ανάλογα αποτελέσματα.

Οι στρατηγικές συμμαχίες από την άλλη πλευρά είναι πολύ σημαντικές αφού μπορούν να προσδώσουν πολλά οφέλη στις επιχειρήσεις. Ωστόσο, οι Whipple and Franke(2000), οι στρατηγικές συμμαχίες μεταξύ επιχειρήσεων δεν εκτελούνται τις περισσότερες φορές με επιτυχία. Όπως αναφέρουν οι αρθρογράφοι, στις Ηνωμένες Πολιτείες της Αμερικής μία στις πέντε επιχειρήσεις είναι σε θέση να πραγματοποιήσουν στρατηγικές συμμαχίες και αυτό οφείλεται στο γεγονός ότι οι επιχειρήσεις δεν είναι εξοικειωμένες και δεν μπορούν να διαχειριστούν τις συμμαχίες με άλλες επιχειρήσεις, ακόμα και αν αυτές πραγματοποιηθούν.

Η επιτυχία στις συμμαχίες πραγματοποιείται μόνο όταν και οι δύο επιχειρήσεις παραθέτουν τους πόρους και τις ικανότητες του ανθρώπινου δυναμικού τους, ώστε να έχουν κέρδος και οι δύο εταίροι. Ο Chanetal. (1997), επεκτείνει τον παραπάνω ισχυρισμό και υποστηρίζει ότι οι στρατηγικές συμμαχίες που είναι πιο κερδοφόρες για τους εταίρους είναι αυτές που πραγματοποιούνται όταν γίνεται προσφορά τεχνικών και κυρίως των δεξιοτήτων των εργαζομένων μιας επιχείρησης, ενώ οι συμμαχίες που στηρίζονται στην διάθεση των προϊόντων και από τις δύο εταιρίες δεν φαίνεται να είναι το ίδιο κερδοφόρες.

## Η στρατηγική των επιχειρήσεων έναντι του ανταγωνισμού

Η ανταγωνιστικότητα των εθνών προέρχεται κατά κύριο λόγο από την ανταγωνιστικότητα των επιχειρήσεων που δραστηριοποιούνται σε αυτή. Το θέμα της ανταγωνιστικότητας των επιχειρήσεων αποτελεί σε μεγάλο βαθμό θέμα συζήτησης μεταξύ των μάνατζερς, των πολιτικών προσώπων και των ακαδημαϊκών. Η παγκοσμιοποίηση και οι αλλαγές στην παγκόσμια οικονομία τα τελευταία χρόνια έχουν δημιουργήσει νέες προκλήσεις για τις επιχειρήσεις, τις βιομηχανίες και τις χώρες. Η ανταγωνιστικότητα των επιχειρήσεων μπορεί να οριστεί ως η ικανότητα μιας επιχείρησης να σχεδιάζει, να παράγει και να εμπορεύεται στην αγορά ανώτερα από τους ανταγωνιστές προϊόντα, λαμβάνοντας υπόψη την διακύμανση των τιμών ανάλογα με την κατάσταση της χώρας που δραστηριοποιείται η επιχείρηση (Porter, 1990).

Υπάρχουν πολλοί ερευνητές που υποστηρίζουν ότι τα επίπεδα ανταγωνιστικότητας των επιχειρήσεων και κατ' επέκταση των εθνών, προσδιορίζονται από τα παρατηρούμενα επίπεδα εμπορίου των επιχειρήσεων, δηλαδή από τα υψηλά μερίδια εξαγωγών (Balassa, 1977; Utukul and Seymen, 2004). Πράγματι, οι περισσότεροι αναλυτές θεωρούν ότι η ανταγωνιστικότητα και το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα των επιχειρήσεων προέρχεται από το μερίδιο αγοράς που κατέχει η επιχείρηση (Ma, 2000). Όπως υποστηρίζει ο Porter (1990), η ανταγωνιστικότητα των επιχειρήσεων και το ανταγωνιστικό τους πλεονέκτημα δημιουργείται και αυξάνεται, όταν μια επιχείρηση είναι σε θέση να δημιουργήσει αξία για τους πελάτες της, η οποία υπερβαίνει το κόστος δημιουργίας της. Η αξία λογίζεται ως αυτό που οι καταναλωτές-αγοραστές είναι πρόθυμοι να πληρώσουν, ενώ η προστιθέμενη αξία είναι εκείνη που προέρχεται από την προσφορά χαμηλότερων τιμών από τους ανταγωνιστές για το ίδιο προϊόν ή υπηρεσία. Έτσι, όπως υποστηρίζει υπάρχουν δύο τύποι ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος για τις επιχειρήσεις, αυτό της διαφοροποίησης και αυτό της ηγεσίας κόστους.

Συνεχίζοντας, σύμφωνα με τον Hatzichronoglou (1996), η ανταγωνιστικότητα είναι η ικανότητα των εταιριών, των βιομηχανιών, των περιφερειών και των εθνών να δημιουργήσουν σχετικά υψηλά εισοδήματα και υψηλά επίπεδα απασχόλησης σε μια βιώσιμη βάση, ενώ είναι και

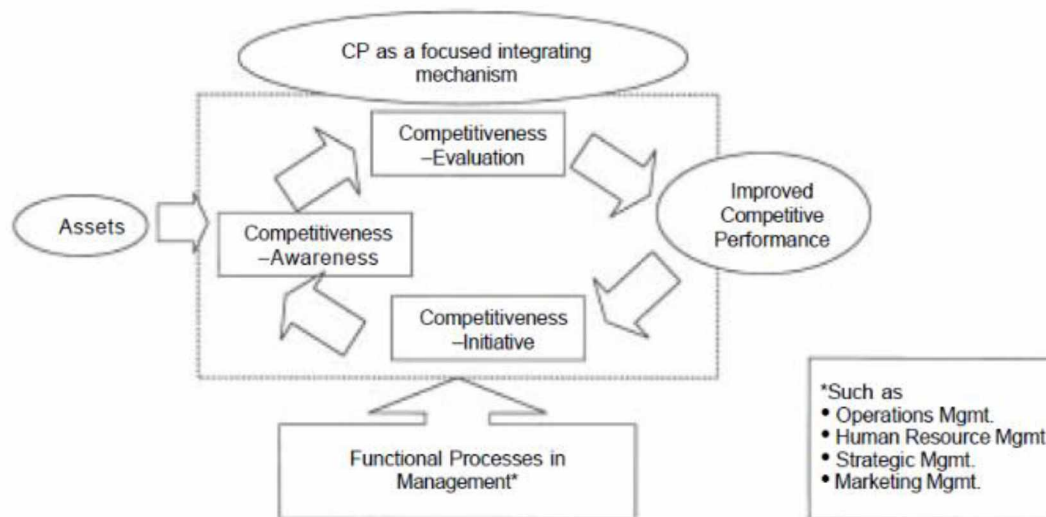
παραμένουν εκτεθειμένα στον διεθνή ανταγωνισμό. Όπως επισημαίνεται, η ανταγωνιστικότητα έχει τέσσερις διαστάσεις, την μηχανική διάσταση, την περιβαλλοντική/συστημική διάσταση, την διάσταση του αναπτυξιακού κεφαλαίου και την εκλεκτική/ ακαδημαϊκή διάσταση (Freeman, 2004; Hatzichronoglou, 1996).

Σύμφωνα με την προσέγγιση της μηχανικής διάστασης, η ανταγωνιστικότητα εξαρτάται από τις επιχειρήσεις που υιοθετούν τις καλύτερες πρακτικές. Στην προσέγγιση της περιβαλλοντικής/ συστημικής διάστασης, η ανταγωνιστικότητα θεωρείται θέμα βελτιστοποίησης του περιβάλλοντος για την βιομηχανία (Martin, 2003; Freeman, 2004). Η ανταγωνιστικότητα από την πλευρά της προσέγγισης του αναπτυξιακού κεφαλαίου προσδιορίζεται από την ικανότητα της οικονομίας να συσσωρεύει το ανθρώπινο και το φυσικό κεφάλαιο, ενώ η τελευταία προσέγγιση, δηλαδή αυτή της εκλεκτικής διάστασης, αντιλαμβάνεται την ανταγωνιστικότητα ως ένα πεδίο όπου η έρευνα είναι απαραίτητη, με την χρήση διάφορων αναλυτικών εργαλείων (Martin, 2003; Freeman, 2004).

Ωστόσο, στην υπάρχουσα βιβλιογραφία έχουν τονιστεί δύο πτυχές της ανταγωνιστικότητας, δηλαδή ότι η ανταγωνιστικότητα εξαρτάται από την παραγωγικότητα και ότι η ανταγωνιστικότητα εξαρτάται από τις εμπορικές επιδόσεις. Έτσι, φαίνεται οι δύο αυτές πτυχές της ανταγωνιστικότητας δείχνουν σημαντικές πληροφορίες σχετικά με την προέλευση της, δηλαδή είτε προέρχεται από την θεωρία του διεθνούς εμπορίου είτε προέρχεται από την θεωρία της ανάπτυξης (Ogrea, 2010). Οι Porteretal. (2008), επισημαίνουν ότι η ευημερία καθορίζεται από την παραγωγικότητα μιας οικονομίας, η οποία μετρά την αξία των αγαθών και των υπηρεσιών που παράγονται ανάλογα με τα διαθέσιμα κεφάλαια, το ανθρώπινο δυναμικό και τους φυσικούς πόρους. Η παραγωγικότητα εξαρτάται τόσο από την αξία των προϊόντων και των υπηρεσιών ενός έθνους, που μετράται από τις τιμές που μπορούν να επιβάλλουν στις ανοιχτές αγορές, καθώς και με την αποτελεσματικότητα με την οποία αυτά τα προϊόντα μπορούν να παραχθούν. Άλλωστε η παραγωγικότητα προωθεί τους υψηλούς μισθούς, το ισχυρό νόμισμα και κατά συνέπεια τον αυξημένο βιοτικό επίπεδο.



Από την άλλη πλευρά, οι διαδικασίες ανταγωνιστικότητας μιας επιχείρησης, είναι εκείνες οι διαδικασίες, οι οποίες βοηθούν στον εντοπισμό της σημαντικότητας και της τρέχουσας απόδοσης της επιχείρησης, όπως οι διαδικασίες στρατηγικού μάρκετινγκ, οι διαδικασίες του ανθρώπινου δυναμικού, οι διαδικασίες σε επιχειρησιακό επίπεδο και οι διαδικασίες διαχείρισης της τεχνολογίας (Peteraf, 1993) (Διάγραμμα 1). Με αυτόν τον τρόπο, η διαδικασία της ανταγωνιστικότητας μιας επιχείρησης μπορεί να θεωρηθεί ως μια διαδικασία εξισορρόπησης που συμπληρώνει τις παραδοσιακές λειτουργικές διαδικασίες, όπως η διαχείριση κινδύνων και η διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού, ενώ ενισχύουν την ικανότητα ενός οργανισμού να ανταγωνιστεί πιο αποτελεσματικά (Ajitabh and Momaya, 2004). Επιπλέον, η ανταγωνιστικότητα των επιχειρήσεων πηγάζει από την ικανότητα τους να ανταγωνιστούν. Έτσι, προκειμένου μια επιχείρηση να ανταγωνιστεί, θα πρέπει να διαθέτει και τους κατάλληλους πόρους, τόσο υλικούς όσο και άυλους. Η σταθερή στρατηγική, οι δομές, οι ικανότητες, η δυνατότητα για καινοτομία και άλλοι πόροι συμβάλλουν στην ανταγωνιστικότητα της επιχείρησης (Peteraf, 1993).



Σχήμα 1: Σχέσεις μεταξύ των διαδικασιών μάρκετινγκ και των διαδικασιών ανταγωνιστικότητας (Peteraf, 1993).

Ο ανταγωνισμός για τις επιχειρήσεις είναι πολύ σημαντικός, από την άποψη της στρατηγικής που ακολουθεί η επιχείρηση, αλλά και από τις

στρατηγικές αποφάσεις που θα λάβει. Μια στρατηγική επιλογή ή απόφαση μπορεί να οδηγήσει τις επιχειρήσεις στην κερδοφορία, αλλά πολλές φορές και στην αποτυχία. Αυτό που είναι πρωταρχικής σημασίας για τις επιχειρήσεις είναι η δημιουργία μιας στρατηγικής έναντι του ανταγωνισμού που θα μπορεί να προσαρμόζεται στις εξελίξεις του κλάδου που δραστηριοποιείται μια επιχείρηση. Η στρατηγική σε σχέση με τον ανταγωνισμό είναι ιδιαίτερα σημαντική και αποτέλεσε αντικείμενο μελέτης πολλών επιστημόνων.

Όλοι οι επιστήμονες στηρίχθηκαν στον διαχωρισμό της στρατηγικής του ανταγωνισμού από τον Porter. Ο Porter, διαχώρισε την στρατηγική αυτή σε στρατηγική διαφοροποίησης και στρατηγική ηγεσίας κόστους. Η στρατηγική ηγεσίας κόστους είναι αυτή που δίνει ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στις επιχειρήσεις που παράγουν τα προϊόντα τους με το χαμηλότερο δυνατό κόστος. Από την άλλη πλευρά η στρατηγική διαφοροποίησης έγκειται στην ιδιαιτερότητα και μοναδικότητα των προϊόντων που παράγει μια εταιρία, και δεν έχει παραχθεί από καμία άλλη επιχείρηση (Govindarajan, 1989). Οι WardandDuray (2000), αναφέρουν ότι όταν μια στρατηγική βασίζεται στην ανάδειξη της τιμής του προϊόντος, τότε δίνεται ιδιαίτερη μεγάλη σημασία από την πλευρά των επιχειρήσεων στο κόστος παραγωγής του προϊόντος, ενώ όταν μια στρατηγική βασίζεται στην διαφοροποίηση του προϊόντος, τότε η στρατηγική αυτή βασίζεται στον αποτελεσματικό συνδυασμό του κόστους, της ποιότητας, της παράδοσης και της ευελιξίας που θα πρέπει να έχει το προϊόν ώστε να αποδώσει ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στις επιχειρήσεις.

Όπως αναφέρουν οι Kotha & Orne (1989), η ομοιότητα της στρατηγικής ηγεσίας κόστους με την στρατηγική διαφοροποίηση είναι ότι και οι δύο στρατηγικές έχουν ως απώτερο σκοπό την βέλτιστη σχέση μεταξύ τιμής, κόστους και κέρδους. Αναφορικά με την στρατηγική διαφοροποίησης, η επιχείρηση τείνει να αυξάνει να κέρδη της όταν παράγει και εισάγει στην αγορά προϊόντα που είναι μοναδικά στην αγορά και έχουν μεγάλη επίδραση στο καταναλωτικό κοινό, δηλαδή μια καινοτομία, αφού προσδίδει σε αυτό μια ξεχωριστή καταναλωτική αξία (Das and Joshi ,2007) . Από την άλλη πλευρά, η στρατηγική ηγεσίας κόστους, φαίνεται να λειτουργεί όταν τα κέρδη αυξάνονται λόγω της κατοχής του μικρότερου κόστους παραγωγής των

προϊόντων. Είναι σημαντικό να τονιστεί ότι μια εταιρία προκειμένου να αλλάξει τον τρόπο παραγωγής του προϊόντος, ώστε να μειωθούν τα κόστη, λαμβάνει υπόψη της πολλούς παράγοντες όπως το διαθέσιμο κεφάλαιο της για αυτή την επένδυση. Επιπλέον, ο Devaraj (2004), αναφέρει ότι πολλές επιχειρήσεις προσπαθούν να χρησιμοποιήσουν στρατηγική ηγεσίας κόστους. Ωστόσο, έχει αποδειχτεί ότι στρατηγική ηγεσίας κόστους δεν είναι δυνατό να την πετύχουν όλες οι επιχειρήσεις και συνήθως πραγματοποιείται από την επιχείρηση που διατηρεί για ένα μεγάλο χρονικό διάστημα στην συγκεκριμένη στρατηγική. Η στρατηγική διαφοροποίησης από την άλλη, δεν φαίνεται ότι απασχολεί μεγάλο όγκο επιχειρήσεων αφού υπάρχει ο φόβος της ανάληψης ρίσκου, και οι επιχειρήσεις επικεντρώνονται όλο και περισσότερο στην μείωση του κόστους που θα τους αποφέρει άμεσα αναμενόμενα αποτελέσματα.

Τέλος, όπως αναφέρθηκε και παραπάνω όλες οι επιχειρήσεις επιθυμούν και επιδιώκουν να δημιουργήσουν ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα έναντι των άλλων επιχειρήσεων. Όπως αναφέρουν οι Rindova & Fombrun (1999), το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα από την πλευρά των επιχειρήσεων μπορεί να επιτευχθεί είτε μια επιχείρηση λάβει αποφάσεις για επενδύσεις, είτε προβεί σε στρατηγικές προβλέψεις είτε αποφασίσει να εισαχθεί σε μια νέα αγορά. Ωστόσο, οι αποφάσεις αυτές συνδέονται πάντα με τους ανταγωνιστές και τις κινήσεις που έχουν πραγματοποιήσει εκείνοι. Αυτό που προσπαθούν να εκμεταλλευτούν όλες οι επιχειρήσεις είναι να πραγματοποιήσουν κάποιες από τις προηγούμενες στρατηγικές πριν από τους ανταγωνιστές τους, με απώτερο σκοπό την αύξηση του μεριδίου αγοράς τους και των κερδών τους.

### **3.3 Ανάλυση ενδιαφερόμενων μερών**

Μια ακόμα θεωρία η οποία μπορεί να μας δώσει ενδιαφέροντα σημεία μελέτης για την καλύτερη λειτουργία ενός οργανισμού κοινωνικής ασφάλισης, είναι αυτός των «ενδιαφερόμενων μερών» (Interested Parties). Η θεωρία μελετά και μεμονωμένα άτομα ή και ομάδες, οι οποίες έχουν άμεσο και έμμεσο ενδιαφέρον για την εκτέλεση ή/και για την επιτυχία του σκοπού του οργανισμού. Επίσης μελετά στο πώς αυτές οι ομάδες και τα άτομα

επηρεάζονται, δηλαδή θετικά ή αρνητικά, από την εκτέλεση των καθηκόντων του οργανισμού.

Πιο συγκεκριμένα και αναλυτικά, για έναν οργανισμό κοινωνικής ασφάλισης η θεωρία μελετά το ποιοι έχουν άμεσο ενδιαφέρον για την εκτέλεση των δραστηριοτήτων του οργανισμού, ποιοι ενδιαφέρονται για την επιτυχία του, ποιοι εξ' αυτών επηρεάζονται θετικά ή/ και αρνητικά. Επίσης μελετά ποιες εξ' αυτών μπορούν να επηρεάζουν θετικά ή/και αρνητικά τη λειτουργία του οργανισμού, ποιος είναι ο ρόλος του διαχειριστή/ διοικητή. Σημαντικό για τη θεωρία είναι ο προσδιορισμός των ενδιαφερομένων μερών, γιατί και πως ενδιαφέρονται για τον οργανισμό, η ιεράρχηση που πρέπει να κάνει η διοίκηση για τις ομάδες αυτές ως προς τη σημαντικότητά τους και πως θα επικοινωνήσει ο οργανισμός μαζί τους.

Κάθε οργανισμός κοινωνικής ασφάλισης όταν λειτουργεί επηρεάζεται άμεσα ή έμμεσα από τα συμφέροντα των ενδιαφερομένων μερών, συγκεκριμένα και μη, τις πρακτικές που ακολουθεί η διοίκηση, όπως ο τρόπος που η εκάστοτε διοίκηση αποφασίζει για ζητήματα όπως οι προμήθειες, οι αναθέσεις συμβάσεων, το επικοινωνιακά πλάνα, κ.λπ. Τέλος σημαντικό και καίριο ρόλο παίζει η ωριμότητα του οργανισμού και τα πρότυπα που ακολουθεί η διοίκηση του οργανισμού, οι τάσεις στην κοινωνία, στην οικονομία, στην πολιτική και γενικότερα όλα τα τρέχοντα ζητήματα.

### **3.4 Δημιουργίας αξίας μέσω εξυπηρέτησης του πελάτη**

Ένας οργανισμός κοινωνικής ασφάλισης οφείλει να εστιάσει την προσοχή του στην αξία των υπηρεσιών για τους ασφαλισμένους, στη δημιουργία υπηρεσιών καλύτερης αξίας, υπηρεσιών και αγαθών, μια και κοινωνικά αγαθά καλείται να εξυπηρετήσει ένας τέτοιος οργανισμός, που να ικανοποιούν τους ασφαλισμένους, βάση των εισφορών του. Στο μάρκετινγκ υπάρχουν αρχές οι οποίες επιβάλλουν τη δημιουργία και λειτουργία υπηρεσιών, οι οποίες θα εξυπηρετούν τις ανάγκες και τις επιθυμίες των ασφαλισμένων. Ειδάλλως, οι παρεχόμενες υπηρεσίες δεν θα έχουν καμία αξία

για τους ασφαλισμένους. Η έννοια της αξίας της παρεχόμενης υπηρεσίας, εννοείται πως πλέον υπονοεί και σύγκριση με ανταγωνιστικούς φορείς, και ποιο συγκεκριμένα οι ιδιωτικές ασφαλιστικές επιχειρήσεις, οι οποίες επίσης παρέχουν αγαθά και υπηρεσίες για την ικανοποίηση των αναγκών και των επιθυμιών για τους ασφαλισμένους, οι οποίες επιχειρήσεις μάλιστα παρέχουν τις ίδιες υπηρεσίες με μικρότερο κόστος. Οπότε ο οργανισμός καλείται να ικανοποιήσει τις ανάγκες αυτές, καλύτερα από τους εν δυνάμει ανταγωνιστές. Η δημιουργία αξίας για τους ασφαλισμένους από τις υπηρεσίες αυτές, είναι ένα εσωτερικό θέμα για τον οργανισμό κοινωνικής ασφάλισης. Απαιτείται να γίνονται συνεχείς έρευνες και ο οργανισμός να εξελίσσεται. Να σχεδιάζονται λειτουργικά συστήματα διοίκησης, τα οποία να λαμβάνουν υπόψη τους το εξωτερικό περιβάλλον, όπως η τεχνολογία, η παραγωγή της χώρας και ποιο συγκεκριμένα το ΑΕΠ, οι πρωτοβουλίες που λαμβάνει η κοινωνία, οι δράσεις της, το επιχειρηματικό της πνεύμα κλπ. Επίσης πρέπει να λαμβάνεται υπόψη οι προσαγές της αγοράς και οι αντιδράσεις στις εξελίξεις. Από επιτάσσει την διοίκηση να παίρνουν πρωτοβουλίες και να γίνουν επιλογές για τις κατάλληλες στρατηγικές, την προσεκτική κατάστρωση τους και την αποτελεσματική εκτέλεση τους. Η επιτυχία ενός κοινωνικού συστήματος, πηγάζει από την πρωτοβουλία του οργανισμού, να εφαρμόσει τις βέλτιστες πρακτικές.

### **Αξία για τον πελάτη:**

- **αποτελεί την πηγή «ροής» μετρητών**
- **διαθέτει συνήθως ελευθερία επιλογής**
- **δεν αξιολογεί τα πράγματα με τον ίδιο τρόπο**

Η έννοια της αξίας της παρεχόμενης υπηρεσίας, εννοείται πως πλέον υπονοεί και σύγκριση με ανταγωνιστικούς φορείς, και ποιο συγκεκριμένα οι ιδιωτικές ασφαλιστικές επιχειρήσεις, οι οποίες επίσης παρέχουν αγαθά και υπηρεσίες για την ικανοποίηση των αναγκών και των επιθυμιών για τους ασφαλισμένους, οι οποίες επιχειρήσεις μάλιστα παρέχουν τις ίδιες υπηρεσίες

με μικρότερο κόστος. Οπότε ο οργανισμός καλείται να ικανοποιήσει τις ανάγκες αυτές, καλύτερα από τους εν δυνάμει ανταγωνιστές. Η δημιουργία αξίας για τους ασφαλισμένους από τις υπηρεσίες αυτές, είναι ένα εσωτερικό θέμα για τον οργανισμό κοινωνικής ασφάλισης.

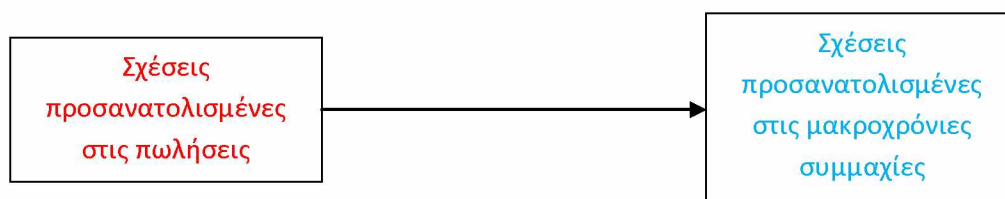
Απαιτείται να γίνονται συνεχείς έρευνες και ο οργανισμός να εξελίσσεται. Να σχεδιάζονται λειτουργικά συστήματα διοίκησης, τα οποία να λαμβάνουν υπόψη τους το εξωτερικό περιβάλλον, όπως η τεχνολογία, η παραγωγή της χώρας και ποιο συγκεκριμένα το ΑΕΠ, οι πρωτοβουλίες που λαμβάνει η κοινωνία, οι δράσεις της, το επιχειρηματικό της πνεύμα κλπ. Επίσης πρέπει να λαμβάνεται υπόψη οι προσαγές της αγοράς και οι αντιδράσεις στις εξελίξεις. Από επιτάσσει την διοίκηση να παίρνουν πρωτοβουλίες και να γίνουν επιλογές για τις κατάλληλες στρατηγικές, την προσεκτική κατάστρωση τους και την αποτελεσματική εκτέλεση τους.

Η **αξία** ορίζεται αυτό που λαμβάνει ο **πελάτης** επιβιώνει χρησιμοποιώντας ένα προϊόν ή μία υπηρεσία. Η ποιότητα των υπηρεσιών είναι ένας σημαντικός παράγοντας της εκτιμώμενης αξίας των πελατών. Η ποιότητα της υπηρεσίας και η αξία παίζει μεγάλο ρόλο στην ικανοποίηση του πελάτη και την εικόνα του οργανισμού. Τα αποτελέσματα μελέτης επιβεβαιώνουν ότι η υψηλή ποιότητα των υπηρεσιών οδηγεί σε ανώτερη λαμβανομένη αξία, ικανοποίηση του πελάτη και ευνοϊκές αντιλήψεις για την εικόνα του οργανισμού. Η λαμβανόμενη αξία των πελατών διαπιστώθηκε επίσης από τη μελέτη ότι επηρεάζει την ικανοποίηση των πελατών και την εικόνα του οργανισμού. Η διοίκηση όμως ενός οργανισμού δεν πρέπει να επικεντρώνεται μόνο στη βελτίωση της ικανοποίησης των πελατών αλλά επίσης να στοχεύει στη βελτίωση της αντίληψης των πελατών για τη συνολική ποιότητα των υπηρεσιών και την αύξηση της αξίας των πελατών. Οι διοικητές του οργανισμού θα πρέπει να ορίσουν πρότυπα ποιότητας που εγγυώνται την ποιότητα των υπηρεσιών. Η διαδικασία με την οποία θα προσφέρονται υπηρεσίες θα πρέπει να ελέγχεται και να διασφαλίζεται ότι ανά πάσα στιγμή οι πελάτες θα έχουν πρόσβαση στις υπηρεσίες. Επίσης η πεποίθηση ότι οι πελάτες παίρνουν υψηλή αξία από την οργανισμό και τη χρήση των υπηρεσιών του θα πρέπει να είναι ένας βασικός διαφημιστικός στόχος από την άποψη της διοίκησης. Η λαμβανόμενη αξία θα πρέπει να αναγνωρίζεται

ως ένας παράγοντας που συμβάλλει στην ικανοποίηση και την αφοσίωση των πελατών. Τέλος τα διευθυντικά στελέχη δεν θα πρέπει να επικεντρώνεται μόνο στην ποιότητα των υπηρεσιών, η ποιότητα είναι μόνο η μία πλευρά της ικανοποίησης αλλά και στην προσεκτική αξιολόγηση του ανταγωνισμού των υπηρεσιών, καθώς αντικατοπτρίζει την εκτίμηση της αξίας των πελατών (Hu et al, 2009)

### 3.5 Αντιλαμβανόμενη αξία- μέτρηση ικανοποίησης πελάτη

Στη σύγχρονη εποχή υφίστανται διάφορα είδη σχέσεων. Αν αυτά τοποθετηθούν γραμμικά, στα δύο της άκρα θα υπάρχουν εταιρείες/οργανισμοί οι οποίες θα ενδιαφέρονται μόνο για την πώληση, και στο έτερο άκρο, εταιρείες/οργανισμοί των οποίων σκοπός είναι η διατήρηση μακροχρόνιων σχέσεων με τους πελάτες τους, τους οποίους θεωρούν συμμάχους. Στο ενδιάμεσο του γραμμικού σχεδίου, μπορούμε να τοποθετήσουμε τα υπόλοιπα είδη σχέσεων επιχειρήσεων- πελατών.



Σχήμα 2: Είδη σχέσεων (Palmatier, 2008).

Υπάρχουν μελέτες (Palmatier, 2008), οι οποίες παρουσιάζουν τους παράγοντες οι οποίοι επηρεάζουν τον βαθμό αποτελεσματικότητας του marketing σχέσεων (Relationship Marketing). Ποιο συγκεκριμένα, οι πλέον σημαντικοί παράγοντες που συμβάλλουν στη δημιουργία επιτυχημένων σχέσεων είναι οι εξής:

- Ποια και πόση είναι η εμπειρία του πωλητή.
- Ποια είναι η ικανότητα επικοινωνίας του.
- Ποια είναι η ποιότητα της σχέσης με τους καταναλωτές/ασφαλισμένους.

- Πως η επιχείρηση/ οργανισμός επενδύει στις σχέσεις με τους καταναλωτές/ ασφαλισμένους.

Τα οφέλη από την συγκεκριμένη προσέγγιση και θεωρία για έναν οργανισμό κοινωνικής ασφάλισης, είναι πως η διαχείριση της αξίας για έναν ασφαλισμένο, βασίζεται στα εξής δεδομένα:

- Στην ενοποίηση και συγκέντρωση πληροφοριών για τους ασφαλισμένους.
- Στην παροχή ενοποιημένων πληροφοριών, από όλα τα διαθέσιμα κανάλια του οργανισμού, τα οποία μπορούν να παρέχουν υποστήριξη στην έγκαιρη και κατάλληλη επικοινωνία με τους ασφαλισμένους.
- Στην εφαρμογή διοικητικών πρακτικών, για διαφορετικές περιπτώσεις ασφαλισμένων.
- Εξατομίκευση, όπου χρειάζεται των υπηρεσιών στους ασφαλισμένους, ώστε να ικανοποιηθούν οι προσδοκίες τους.
- Η διοίκηση του οργανισμού πρέπει να διαθέτει ευελιξία και προσαρμογή στις αλλαγές στη συμπεριφορά των ασφαλισμένων, καθώς και του μακρο-περιβάλλοντος που λειτουργεί ο οργανισμός.
- Επίσης η διοίκηση οφείλει να αποφέρει τη δυνατόν ταχύτερη και ακριβέστερη παρακολούθηση των αναγκών των ασφαλισμένων, καθώς και της κατάστασης που βρίσκονται.
- Η διοίκηση, στο φάσμα των διαδικασιών εντός του οργανισμού, οφείλει να εισάγει ένα κεντρική σημείου ελέγχου και αξιολόγησης, το οποίο θα εξασφαλίζει ότι οι διαδικασίες του οργανισμού θα εκτελούνται βάσει των ισχυόντων κανόνων.
- Τα ανώτατα στελέχη του οργανισμού, θα πρέπει έχουν λεπτομερή και ακριβή εικόνα των δραστηριοτήτων του οργανισμού.
- Τέλος η διοίκηση οφείλει να αντιδρά άμεσα στις αλλαγές του περιβάλλοντος.

### 3.6 Επιλογή μοντέλου έρευνας- Τα ερωτήματα



Ουσιαστικά η στρατηγική μανάτζμεντ μιας επιχείρησης αποτελεί ένα ολοκληρωμένο σχέδιο κατανομής των πόρων που διαθέτει, στις λειτουργίες που καλείται να πράξει ώστε να επιτελέσει τους σκοπούς της. Επιπρόσθετα πρέπει να αναφερθούν τα παρακάτω για το στρατηγικό μανάτζμεντ (Σιώμκος, 2004):

- Πρέπει να γνωρίζει άριστα το προϊόν-αγορά ή τους διάφορους συνδυασμούς προϊόντος-αγοράς στους οποίους η επιχείρηση θα ανταγωνισθεί.
- Τα επίπεδα και τα ποσά που κληθεί να επενδύσει.
- Τις στρατηγικές μανάτζμεντ των λειτουργικών περιοχών που απαιτούνται προκειμένου η επιχείρηση να ανταγωνισθεί με επιτυχία στα επιλεγέντα προϊόντα-αγορές.
- Τα στρατηγικά περιουσιακά στοιχεία (assets) ή και οι ικανότητες (skills) που στηρίζουν τη στρατηγική της, η οποία θα προσφέρει στην επιχείρηση διατηρήσιμα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα.

Όλα τα προαναφερθέντα, η παρούσα εργασία θα κληθεί να αναζητήσει κατά πόσο εφαρμόζονται, και αν όχι πως μπορούν να εφαρμοστούν, στο χώρο της κοινωνικής ασφάλισης, και ποιο συγκεκριμένα στο κομμάτι της απόδοσης των συντάξεων αναπηρίας και πως πρέπει να λειτουργούν οι επιτροπές απόδοσης των συντάξεων. Γενικότερα η έννοια του μανάτζμεντ στο δημόσιο τομέα αναπτύχθηκε παγκοσμίως ραγδαία τα μεταπολεμικά χρόνια, όταν, ειδικότερα στην Ευρώπη, χτίστηκαν οι σημερινές δομές του κοινωνικού κράτους. Η έννοια του μανάτζμεντ στο δημόσιο τομέα ακόμα και σήμερα στην εποχή της παγκοσμιοποίησης συνεχίζει να απασχολεί την ακαδημαϊκή κοινότητα, καθώς και τη διεθνή πρακτική. Ο λόγος είναι ότι προσφέρει ένα εν λειτουργία, αμφισβήτηση πολλές φορές και ενδιαφέρον πεδίο έρευνας.

Στην Ελλάδα η έννοια του στρατηγικού μανάτζμεντ στο δημόσιο τομέα, και ειδικότερα στο χώρο της κοινωνικής ασφάλισης εισήχθη στη δεκαετία του 90, όταν ξεκίνησαν οι προσπάθειες αναδιοργάνωσης του δημόσιου τομέα, οι οποίες αποσκοπούσαν στην εισδοχή της χώρας στη ONE. Αν και στο κομμάτι του στρατηγικού μανάτζμεντ που αφορά τις ιδιωτικές επιχειρήσεις υπάρχουν κοινά αποδεκτοί όροι για το τι είναι, στο κομμάτι του δημόσιου τομέα δεν συμβαίνει το ίδιο. Για το δημόσιο στρατηγικό μανάτζμεντ οι διάφορες

ερμηνείες εξαρτώνται από ιδιαίτερα ιστορικά, αξιακά, θεσμικά και πολιτικά χαρακτηριστικά της κάθε χώρας. Στα πλαίσια της παρούσας εργασίας, θα αποδεχθούμε τον παρακάτω όρο (Kelman, 2003) :

*«το σύνολο των αρχών, μεθόδων, τεχνικών και εργαλείων, τα οποία χρησιμοποιούνται από την διοικητική ιεραρχία των δημοσίων οργανώσεων, με στόχο την αποτελεσματική υλοποίηση των πολιτικών κατευθύνσεων, την αποδοτική λειτουργία της οργάνωσης, καθώς και την διασφάλιση της ορθής διακυβέρνησης της οργάνωσης και με απώτερο σκοπό την βελτίωση και προώθηση της κοινωνικής ευημερίας»*

Αρχικά είναι σημαντικό να διατυπωθούν οι ορισμοί της ικανοποίησης των πελατών, όπως αυτοί έχουν προσδιοριστεί στη διεθνή βιβλιογραφία. Με βάση τη διεθνή βιβλιογραφία δεν έχει ακόμα δημιουργηθεί ένας αποδεκτός ορισμός της ικανοποίησης των πελατών (Giese και Cote, 2002). Ένας ορισμός της ικανοποίησης των πελατών είναι το αποτέλεσμα που προκύπτει από την εμπειρία της κατανάλωσης και κυρίως το αποτέλεσμα που προκύπτει για τους καταναλωτές μετά την κατανάλωση ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας (Howard και Sheth, 1969 προσαρμοσμένο σε Aubert, 2007). Η ικανοποίηση προκύπτει από την αντίληψη που έχουν οι καταναλωτές για το προϊόν που αγοράζουν και τι προσδοκίες αναμένουν από αυτό το προϊόν πριν καταναλωθεί. Η ικανοποίηση των πελατών ουσιαστικά σημαίνει κατά πόσο εξυπηρετούν ή όχι τις ανάγκες, τις επιθυμίες και τις προσδοκίες του καταναλωτή αφού καταναλωθεί το προϊόν ή η υπηρεσία με αποτέλεσμα την επανάληψη κατανάλωσης ή μη αυτού του προϊόντος ή της υπηρεσίας (Abdallat και Emam, 2014). Οι ορισμοί της ικανοποίησης των πελατών καταλήγουν ότι η ικανοποίηση εξαρτάται από προηγούμενες εμπειρίες των καταναλωτών.

Η ικανοποίηση των πελατών είναι το αποτέλεσμα που αισθάνονται οι πελάτες που γνωρίζουν τις επιδόσεις της επιχείρησης και έχουν εκπληρώσει τις προσδοκίες τους (Kotleretal., 2009). Οι Tse και Wilton (1988), ορίζουν την ικανοποίηση των καταναλωτών από ένα προϊόν ως την τελική εντύπωση του καταναλωτή από αυτό το προϊόν με τις προσδοκίες που είχαν πριν το καταναλώσουν αλλά και την πραγματική απόδοση αυτού όπως αυτή γίνεται

αντιληπτή αφού καταναλωθεί. Όπως είναι λογικό, οι ικανοποιημένοι πελάτες παραμένουν πιστοί για μεγαλύτερο χρονικό διάστημα, δείχνουν λιγότερη ευαισθησία προς τις τιμές αφού οι προσδοκίες που αναμένουν από την κατανάλωση ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας εκπληρώνονται και μένουν ενθουσιασμένοι όταν γίνεται υπέρβαση αυτών (Kotleretal., 2009).

Η επιτυχία μιας επιχείρησης με επίκεντρο τον πελάτη εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από την ικανοποίηση του πελάτη. Οι επιχειρήσεις που καταφέρνουν να ικανοποιήσουν πλήρως τον πελάτη φροντίζουν να το κάνουν γνωστό στην αγορά την οποία στοχεύουν (Kotleretal., 2009). Μια επιχείρηση, με επίκεντρο τον πελάτη, που παρέχει υψηλότερη αξία στους πελάτες της και ακόμα προσπαθεί να προσελκύσει τους εν δυνάμει πελάτες της θα επιβιώσει και κατ' επέκταση θα αναπτυχθεί. Κάποιες επιχειρήσεις αντιλαμβάνονται ότι οι ικανοποιημένοι πελάτες δίνουν πολλά πλεονεκτήματα για την επιχείρηση. Αυτό σημαίνει ότι η επιχείρηση θα πρέπει να δημιουργήσει πελατειακές σχέσεις και όχι απλώς να δημιουργήσει προϊόντα (Kotler et al., 2009). Οι επιχειρήσεις σήμερα αντιμετωπίζουν όλο και περισσότερο υψηλό ανταγωνισμό, πράγμα που τους αναγκάζει να αναπτύξουν ένα ισχυρό σύστημα παραγωγής και διάθεσης προϊόντων αλλά και την εφεύρεση ενός εκτεταμένου συστήματος έτσι ώστε να αναδεικνύουν και να προωθούν τα προϊόντα αυτά.

Η επιτυχία μιας επιχείρησης σημαίνει διατήρηση των πελατών που προκύπτει από την ικανοποίησή τους και όχι μόνο προσέλκυση αυτών. Άλλωστε, η διατήρηση των πελατών σημαίνει ικανοποιημένοι πελάτες που με τη σειρά τους θα συμβάλλουν ενεργά στη διάδοση της φήμης των προϊόντων-υπηρεσιών της επιχείρησης (Kotleretal., 2009). Οι ικανοποιημένοι πελάτες επιδεικνύουν λιγότερη ευαισθησία προς τις τιμές και παραμένουν πιστοί για μεγαλύτερο χρονικό διάστημα. Τέλος, μια επιχείρηση που έχει ως επίκεντρο τον πελάτη μπορεί πάντα να αυξήσει την ικανοποίηση του πελάτη μειώνοντας τις τιμές της ή αυξάνοντας τις υπηρεσίες της (Kotleretal., 2009).

### **Ικανοποίηση των πελατών**

Η ικανοποίηση των πελατών γίνεται ολοένα και πιο φλέγον ζήτημα σε πολλές επιχειρήσεις αλλά και στην ακαδημαϊκή έρευνα (Soderlund, 1998). Οι

Cronin et al. (2000), στην έρευνά τους προσπάθησαν να αντιληφθούν τις επιπτώσεις της ποιότητας, της ικανοποίησης και της αξίας στις προθέσεις της συμπεριφοράς των καταναλωτών. Η μελέτη τους στηρίχθηκε στη θεωρία των υπηρεσιών και αξιολόγησε τις σχέσεις που επισημάνθηκαν σε κλάδους επιχειρήσεων παροχής υπηρεσιών. Σχετικά με τα συμπεράσματα της συγκεκριμένης έρευνας, παρατηρήθηκε ότι η ποιότητα των υπηρεσιών, η αξία των υπηρεσιών και η ικανοποίηση συνδέονται άμεσα με τις προθέσεις των καταναλωτών να καταναλώσουν ξανά την ίδια υπηρεσία, όταν λαμβάνονται υπόψη όλες αυτές οι μεταβλητές (Cronin et al., 2000).

Στην έρευνα των Akbar και Parvez (2009), εξετάζονται οι επιπτώσεις της αντιλαμβανόμενης ποιότητας των υπηρεσιών από τους πελάτες, η εμπιστοσύνη και η ικανοποίηση του πελάτη στην πίστη του πελάτη. Από την έρευνα προέκυψε ότι η εμπιστοσύνη και η ικανοποίηση των πελατών αποτελούν σημαντικούς παράγοντες για την πίστη του πελάτη (Akbar και Parvez, 2009). Η ικανοποίηση των πελατών δεν μπορεί από μόνη της να δημιουργήσει τη βάση για την αφοσίωση των πελατών. Θα πρέπει οι πελάτες να γνωρίζουν ότι οι επιχειρήσεις ενδιαφέρονται για την προσέλκυση και διατήρηση αυτών κι όχι για να αποκομίσουν κέρδη, αφού αντιλαμβανόμενοι κάτι τέτοιο θα οδηγηθούν σε άλλες εναλλακτικές επιλογές κατανάλωσης προϊόντων ή υπηρεσιών (Akbar και Parvez, 2009). Οι Ranaweera και Prabhu (2003), μελετούν τις επιπτώσεις της ικανοποίησης και της εμπιστοσύνης για τη διατήρηση των πελατών σε ένα σταθερό επίπεδο από τις επιχειρήσεις. Η έρευνά τους αφορούσε επιχειρήσεις παροχής υπηρεσιών και φαίνεται πως η διατήρηση των πελατών από τις επιχειρήσεις εξαρτάται σημαντικά από την ικανοποίησή τους αλλά και την εμπιστοσύνη του πελάτη προς την επιχείρηση (Ranaweera και Prabhu, 2003).

Οι McDougall και Levesque (2000), εξέτασαν τη σχέση μεταξύ της ποιότητας των υπηρεσιών από μια επιχείρηση και της σχεσιακής ποιότητας των υπηρεσιών, της σχεσιακής ποιότητας των υπηρεσιών και της αντιληπτικής αξίας, και της αντιληπτικής αξίας και την ικανοποίηση των πελατών με τις προθέσεις τους για την κατανάλωση των υπηρεσιών μακροπρόθεσμα. Τα αποτελέσματα αυτής της έρευνας αποδεικνύουν ότι η ποιότητα των υπηρεσιών και η αντιληπτική αξία αποτελούν σημαντικό

παράγοντα για την ικανοποίηση των πελατών σε σχέση με την ποιότητα της παράδοσης των υπηρεσιών (delivery) (McDougall και Levesque, 2000). Στα συμπεράσματα που καταλήγει ο Tarn (1999) μέσω της έρευνάς του, φάνηκε ότι η ποιότητα των υπηρεσιών, η αντιληπτική αξία και η ικανοποίηση των πελατών είναι παράγοντες στους οποίους δίνουν μεγάλη έμφαση οι έμποροι. Συνεπώς, η ικανοποίηση των πελατών φάνηκε να σχετίζεται με την απόδοση της κατανάλωσης του προϊόντος ή της υπηρεσίας αλλά και να παρουσιάζει σημαντική επίδραση στις προθέσεις συμπεριφοράς.

Οι Frank et al. (2013), μέσω της έρευνάς τους μέτρησαν την ικανοποίηση των πελατών στην Κίνα και την Ιαπωνία. Η ικανοποίηση των καταναλωτών επηρεάζεται περισσότερο από την ποιότητα του προϊόντος ή της υπηρεσίας και λιγότερο από την αντιληπτική αξία, το εμπορικό σήμα και τις προσδοκίες. Ακόμα, οι προτιμήσεις των καταναλωτών επηρεάζονται από τις οικονομικές διαφορές μεταξύ ανεπτυγμένων κι αναπτυσσόμενων αγορών (Frank et al, 2013).

Σε επιχειρήσεις παροχής υπηρεσιών, η ποιότητα των υπηρεσιών και η ικανοποίηση των πελατών θεωρούνται οι πλέον βασικές επιρροές για τις προθέσεις αγοράς των καταναλωτών. Οι επιχειρήσεις θα πρέπει να στοχεύουν στην ικανοποίηση του πελάτη αλλά και στην παραγωγικότητα. Στην έρευνα τους οι Anderson et al. (1997), εξέτασαν κατά πόσο είναι εφικτό να είναι συμβατά η ικανοποίηση του πελάτη και η παραγωγικότητα. Από τη μια πλευρά πολλοί ερευνητές υποστηρίζουν ότι η ικανοποίηση του πελάτη και η παραγωγικότητα της επιχείρησης μπορούν να συμβαδίζουν, αφού βελτιώσεις της ικανοποίησης των πελατών μειώνουν το κόστος δημιουργίας μελλοντικών συναλλαγών (Anderson et al., 1997). Από την άλλη πλευρά, είναι και κάποιοι που υποστηρίζουν ότι η αύξηση της ικανοποίησης των πελατών θα πρέπει να αυξάνει το κόστος του προϊόντος ή της υπηρεσίας, αφού χρειάζονται πόροι για τη βελτίωση των χαρακτηριστικών του προϊόντος. Τα αποτελέσματα της έρευνάς τους, έδειξαν ότι υπάρχει μια θετική σχέση μεταξύ της ικανοποίησης των πελατών και της παραγωγικότητας στην περίπτωση των προϊόντων, αλλά λιγότερο θετική στην περίπτωση των υπηρεσιών (Anderson et al., 1997).

Οι Xiang και Yang (2013), εκφράζουν ότι το ποσοστό αποτυχίας της διαχείρισης καινοτόμων προϊόντων βρίσκεται σε υψηλά επίπεδα κι από την έρευνά τους συμπεραίνουν ότι η μέτρηση της ικανοποίησης των πελατών για ένα καινοτόμο προϊόν επηρεάζει το ποσοστό επιτυχίας της καινοτομίας του προϊόντος. Οι σύγχρονες επιχειρήσεις θα πρέπει να καταφέρουν να διατηρήσουν ικανοποιημένους και συνεπώς αφοσιωμένους πελάτες με την εισαγωγή καινοτόμων προϊόντων και υπηρεσιών αλλά και να παρέχουν διαφοροποιημένη προστιθέμενη αξία στα προσφερόμενα αυτά προϊόντα και υπηρεσίες αλλά και να καταφέρουν να υλοποιήσουν μακροχρόνια πίστη από τους πελάτες τους (Pan και Nguyen, 2015).

Σε αυτήν την ενότητα, αποτυπώθηκαν αποτελέσματα ερευνών με θέμα την ικανοποίηση των πελατών από επιχειρήσεις παροχής υπηρεσιών. Στο κεφάλαιο που ακολουθεί, διαφαίνεται πως η ικανοποίηση των πελατών οδηγεί σε βιωσιμότητα ή μη και κατ' επέκταση στην ανάπτυξη ή μη των επιχειρήσεων/εργασιμών.

### **Θεωρίες ικανοποίησης των πελατών**

Στη σημερινή εποχή ολοένα και μεγαλύτερη σημασία έχει η υψηλή ποιότητα μίας παρεχόμενης υπηρεσίας για να θεωρείται μία επιχείρηση επιτυχημένη. Η ικανοποίηση των πελατών φαίνεται να είναι από τους σημαντικότερους παράγοντες ώστε να αναδειχθεί σωστά και με τον καλύτερο δυνατό τρόπο ένα προϊόν ή μία υπηρεσία μιας επιχείρησης κι ακόμα συμβάλλει στη γενικότερη ανάπτυξη της επιχείρησης. Γι' αυτό το λόγο, πρέπει να διαχωριστεί το Μάρκετινγκ των Υπηρεσιών και το Μάρκετινγκ του προϊόντος. Η διαφορά τους είναι ότι οι υπηρεσίες είναι άυλες με αποτέλεσμα να υπάρχει προσωπική αλληλεπίδραση με τον πελάτη και καλό θα ήταν οι εργαζόμενοι να είναι προσεκτικοί στην επικοινωνία τους με τον πελάτη. Στο Μάρκετινγκ Υπηρεσιών, εκτός από το προϊόν/υπηρεσία, την τιμή, τη διανομή και την προώθηση, χαρακτηριστικά που επηρεάζουν την ικανοποίηση των πελατών, υπάρχει ακόμα το ανθρώπινο δυναμικό και οι διαδικασίες και τα οποία συμβάλλουν σημαντικά στην ικανοποίηση των πελατών. Το

management της ικανοποίησης των πελατών είναι πολύ βασικό ζήτημα για όλες τις επιχειρήσεις. Ορίζεται ως οι δραστηριότητες της επιχείρησης για τον εντοπισμό, την απόκτηση, την ανάπτυξη και τη διατήρηση πιστών πελατών, παρέχοντας το σωστό προϊόν ή υπηρεσία, στο σωστό πελάτη, μέσω του σωστού καναλιού διανομής, την κατάλληλη στιγμή και με το σωστό κόστος (Galbreath και Rogers, 1999).

Μια επιχείρηση για να διατηρήσει ικανοποιημένους πελάτες θα πρέπει να προσφέρει τις υπηρεσίες της στο μέγιστο. Η ποιότητα είναι το σύνολο των χαρακτηριστικών και ιδιοτήτων ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας που ο παραγωγός προσφέρει στον πελάτη, το οποίο του προσφέρει αξία και καλύπτει ή ακόμα και ξεπερνά τις ανάγκες και προσδοκίες του. Η ικανοποίηση των πελατών με τις λιγότερες προσδοκίες αυξάνεται όταν η επιχείρηση εισάγει καινοτόμα στοιχεία στα προϊόντα ή τις υπηρεσίες της (Tarn, 1999). Οι παραδοχές που συμβάλλουν σημαντικά στην ικανοποίηση των πελατών είναι οι προσφερόμενες υπηρεσίες που αναμένει ο πελάτης από την επιχείρηση και κατά πόσο η επιχείρηση ικανοποιεί αυτές τις προσδοκίες. Μία άλλη παραδοχή είναι κατά πόσο ο πελάτης παραμένει ικανοποιημένος από την κατανάλωση ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας (Galbreath και Rogers, 1999).

Οι Lewis και Mitchell (1990) επισημαίνουν ότι οι καταναλωτές με βάση τα προϊόντα και τις υπηρεσίες που υπάρχουν στην αγορά ανακαλύπτουν συνεχώς εναλλακτικές λύσεις αφού αυξάνονται οι προσδοκίες τους λόγω του ανταγωνισμού. Οι προσδοκίες των καταναλωτών, δηλαδή τι πρέπει ή μπορεί να προσφέρει ένα προϊόν ή μια υπηρεσία, διαμορφώνονται με βάση τις προηγούμενες εμπειρίες ή πεποιθήσεις τους από την κατανάλωση παρόμοιων προϊόντων ή υπηρεσιών.

Οι πέντε αρχές λειτουργίας για τη διαχείριση του επιπέδου ικανοποίησης και πίστης των πελατών είναι (Szymanski και Henard, 2001):

- Η κατανόηση και η ανταπόκριση της επιχείρησης στις ανάγκες των πελατών της, σε σχέση με τις ανάγκες που συνεχώς εξελίσσονται και συνεπώς με τις μεταβαλλόμενες προσδοκίες των πελατών της.
- Ορισμός υψηλού επιπέδου υπηρεσιών και η κατανόηση αυτού του οράματος της επιχείρησης από τους εργαζόμενούς της, ώστε να γίνει

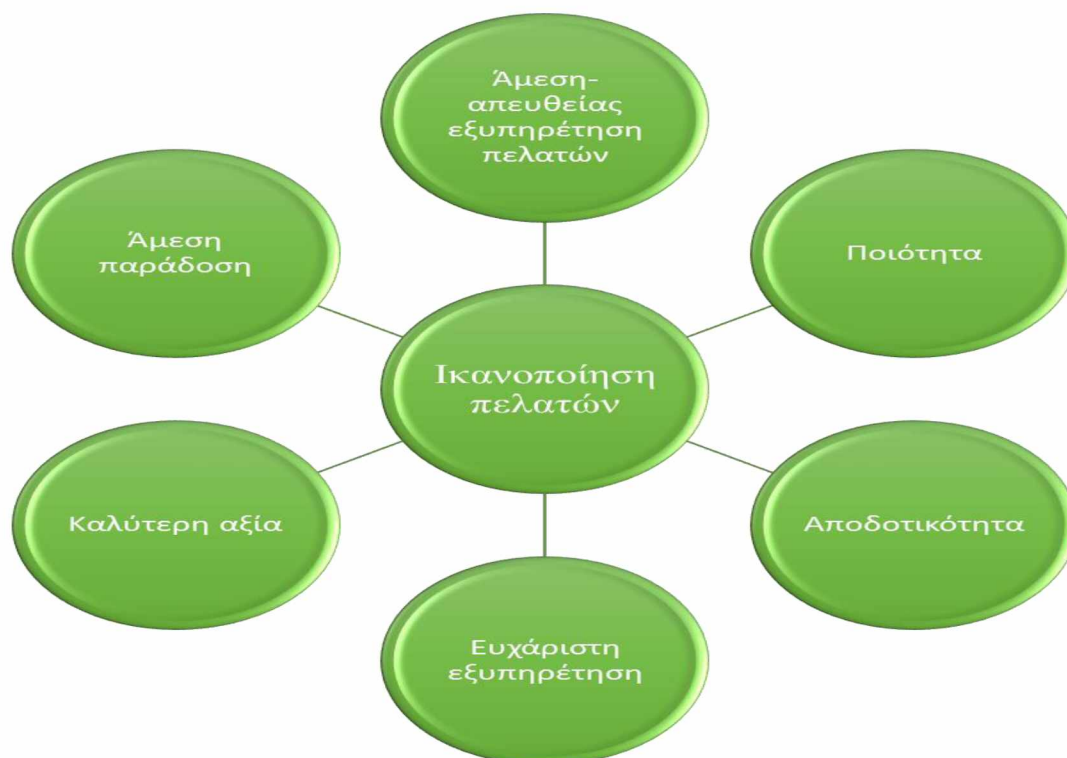
αντιληπτό ότι η στρατηγική για την υψηλή ποιότητα των υπηρεσιών είναι σημαντική για όλους τους εργαζόμενους της επιχείρησης αλλά και προσωπική επιθυμία του καθένα.

- Ορισμός συγκεκριμένων προτύπων παροχής υπηρεσιών και μέτρηση της απόδοσης της επιχείρησης σύμφωνα με αυτά τα πρότυπα, με στόχο η ταύτιση της απόδοσης με το πρότυπο.
- Εκπαίδευση και επιλογή κατάλληλου προσωπικού, ώστε να ενισχυθεί το δυναμικό της επιχείρησης με στόχο την ικανοποίηση των πελατών.
- Αναγνώριση και επιβράβευση των υπηρεσιών των εργαζόμενων στην προσπάθειά πλήρους ικανοποίησης των πελατών της επιχείρησης είτε ατομικά είτε συλλογικά.

Οι LeBlanc και Nguyen (1988), έχουν καταλήξει ότι η εταιρική εικόνα, η εσωτερική οργάνωση, η υποστήριξη του συστήματος παραγωγής των υπηρεσιών και η αλληλεπίδραση του προσωπικού με τους πελάτες συμβάλλουν συλλογικά στην ποιότητα των υπηρεσιών.

Διάφοροι ορισμοί παρουσιάζουν την ικανοποίηση των καταναλωτών και την παραδιδόμενη αξία στον πελάτη, ως μια ανταλλαγή μεταξύ πλεονεκτημάτων και θυσιών από τον πελάτη στην προσφορά των προμηθευτών. Τα πλεονεκτήματα αναφέρονται σε κάποια φυσικά χαρακτηριστικά των υπηρεσιών (Eggert και Ulaga, 2002) ενώ οι θυσίες στη χρηματική αξία του προϊόντος ή της υπηρεσίας, δηλαδή το χρηματικό τίμημα της απόκτησης ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας. Από την άλλη, η αξία ενός προϊόντος είναι υποκειμενική, αφού διαφορετικοί καταναλωτές εισπράττουν διαφορετική αξία από την κατανάλωση του ίδιου προϊόντος (Eggert και Ulaga, 2002). Η αξία σχετίζεται με τον ανταγωνισμό. Μία επιχείρηση θα καταφέρει να δημιουργήσει βιώσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για τη μακροπρόθεσμη ανάπτυξη και λειτουργία της εάν καταφέρει να πραγματοποιήσει μια ανταγωνιστική ισορροπία μεταξύ των πλεονεκτημάτων και των θυσιών απόκτησης ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας (Eggert και Ulaga, 2002).





Διάγραμμα 4: Ικανοποίηση πελατών. Πηγή: <http://www.omspark.com/>

Στο Διάγραμμα 4, φαίνεται ότι η ικανοποίηση πελατών είναι συνάρτηση της ποιότητας του προϊόντος, της αποδοτικότητας, της ευχάριστης εξυπηρέτησης, της καλύτερης παραδιδόμενης αξίας, της άμεσης παράδοσης και της άμεσης-απευθείας εξυπηρέτησης πελατών.

Οι Noyan και Simsek (2011), με την έρευνα που πραγματοποίησαν σχετικά με τους παράγοντες που οδηγούν στην ικανοποίηση πελατών κατέληξαν στα εξής:

- Ένα υψηλότερο επίπεδο καταναλωτικής σχέσης, οδηγεί σε υψηλότερα επίπεδα ικανοποίησης
- Η καλή εικόνα μιας επιχείρησης οδηγούν σε υψηλότερη ικανοποίηση
- Ένα υψηλότερο επίπεδο θετικής επίδρασης, οδηγεί σε υψηλότερα επίπεδα ικανοποίησης.

Οι καταναλωτές αγοράζουν προϊόντα-υπηρεσίες από κάθε επιχείρηση που πιστεύουν ότι προσφέρει την υψηλότερη παραδιδόμενη αξία στον

πελάτη, δηλαδή τη διαφορά ανάμεσα στη συνολική αξία για τον πελάτη και το συνολικό κόστος για τον πελάτη (Kotler et al., 2009). Σύμφωνα με το πλαίσιο της παραδιδόμενης αξίας, οι αγοραστές εκτιμούν πρώτα τη συνολική αξία για τον πελάτη και το συνολικό κόστος για τον πελάτη που σχετίζεται με τη δική τους προσφορά μάρκετινγκ και εκείνη των ανταγωνιστών για να δουν πως «βαθμολογούνται» από άποψη παραδιδόμενης αξίας για τον πελάτη (Kotler et al., 2009). Συνολική αξία για τον πελάτη είναι το σύνολο των πλεονεκτημάτων που προσδοκούν οι πελάτες από ένα προϊόν ή μία υπηρεσία, ενώ το συνολικό κόστος για τον πελάτη είναι το κόστος που προσδοκούν να επωμιστούν κατά την απόκτηση και χρησιμοποίηση του προϊόντος ή της υπηρεσίας. Παραδιδόμενη αξία είναι η διαφορά ανάμεσα στη συνολική αξία για τον πελάτη και το συνολικό κόστος που τον επιβαρύνει. Αν μια επιχείρηση διαπιστώσει ότι οι ανταγωνίστριες προσφέρουν υψηλότερη αξία μπορεί να επιχειρήσει την αύξηση της αξίας για τον πελάτη εστιάζοντας στα πλεονεκτήματα του προϊόντος ή της υπηρεσίας, την εξυπηρέτηση, το προσωπικό ή την εικόνα. Ακόμα, μπορεί να μειώσει το συνολικό κόστος για τον πελάτη μειώνοντας την τιμή του (Kotler et al., 2009).



Διάγραμμα 5: Παραδιδόμενη αξία στον πελάτη. Πηγή: Kotler et al., 2009

Στο παραπάνω διάγραμμα (Διάγραμμα 5), βλέπουμε την παραδιδόμενη αξία στον πελάτη (Kotler et al., 2009). Η συνολική αξία για τον πελάτη, η οποία είναι η αξία του προϊόντος, η αξία εξυπηρέτησης, η αξία προσωπικού και η αξία εικόνας, μείον το συνολικό κόστος για τον πελάτη, όπου είναι το χρηματικό κόστος, το κόστος σε χρόνο, το κόστος σε ενέργεια και το ψυχικό κόστος, ισούνται με την παραδιδόμενη αξία στον πελάτη που είναι το κέρδος του πελάτη.

Οι Oghojafor et al. (2014), κατέληξαν ότι οι παράγοντες που επηρεάζουν την ικανοποίηση πελατών είναι το προϊόν, η τιμή, η διανομή, η προώθηση και η εξυπηρέτηση πελατών. Ειδικότερα, τονίζουν ότι η εξυπηρέτηση πελατών δε σημαίνει μόνο ότι η επιχείρηση προσφέρει το καλύτερο δυνατό για να ικανοποιήσει τους πελάτες της, αλλά στην περίπτωση της άριστης εξυπηρέτησης δίνεται η ευκαιρία στην επιχείρηση να προωθήσει τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες της μέσω των πελατών της αφού ικανοποιημένοι πελάτες θα βοηθήσουν διάδοση της φήμης της επιχείρησης. Προκειμένου οι επιχειρήσεις να καταφέρουν να διατηρήσουν ικανοποιημένους κι

αφοσιωμένους πελάτες θα πρέπει (Oluwo, 2007), προσαρμοσμένο σε Ogbojafor et al. (2014):

- Να ακούνε τους πελάτες τους: Για την ικανοποίηση των πελατών της μια επιχείρηση θα πρέπει σε κάθε ευκαιρία να ακούει τους πελάτες της αφού είναι οι μόνοι που μπορούν, με την αξιολόγησή τους, να δώσουν χρήσιμες ιδέες για τη βελτίωση του προϊόντος ή της υπηρεσίας.
- Να παρέχουν μηχανισμό ώστε να καταγράφονται οι απόψεις των πελατών: Οι πελάτες θα πρέπει να μιλούν για την επιχείρηση και τις υπηρεσίες της χωρίς φόβο.
- Να απαντάνε στα παράπονα: Οι εργαζόμενοι της επιχείρησης θα πρέπει να λαμβάνουν σοβαρά υπόψη κάθε παράπονο από μέρος των πελατών. Προκειμένου να το επιτύχει αυτό η επιχείρηση καλό θα ήταν να δημιουργήσει γραφεία παραπόνων σε σημεία που έχουν εύκολη πρόσβαση οι πελάτες.

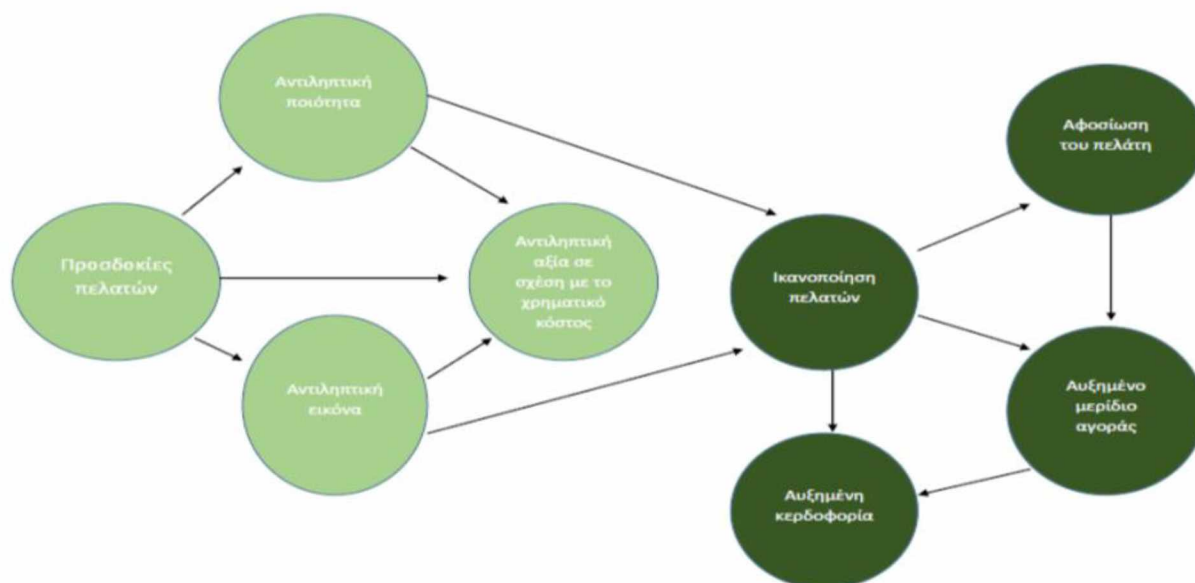
Η πίστη στο σήμα της επιχείρησης, θεωρείται μια δέσμευση από τους καταναλωτές να επαναλάβουν την κατανάλωση ενός προϊόντος έτσι ώστε η επιχείρηση να εξακολουθήσει να έχει τα ίδια μερίδια αγοράς κι όχι αυτά των ανταγωνιστριών επιχειρήσεων να κερδίσουν νέους πελάτες (Deng et al., 2010). Η εμπιστοσύνη ορίζεται ως η προθυμία ενός ατόμου να στηρίζεται σε έναν εταίρο ανταλλαγής όπου υπάρχει εμπιστοσύνη, δηλαδή η υπόσχεση του εταίρου είναι αξιόπιστη και ότι θα εκπληρώσει τις υποχρεώσεις του (Ogbojafor et al., 2014). Η αφοσίωση των πελατών είναι ο απώτερος σκοπός της μέτρησης της ικανοποίησης (Sivadas και Baker-Prewitt, 2000). Η ικανοποίηση των πελατών και η αφοσίωση σχετίζονται θετικά με το μερίδιο αγοράς. Είναι γνωστό ότι η προσπάθεια απόκτησης νέων πελατών από μια επιχείρηση κοστίζει περισσότερο από το να διατηρήσει τους ήδη υπάρχοντες πελάτες της (Flint et al., 2010). Για το λόγο αυτό, καλό θα ήταν κάθε επιχείρηση να εφαρμόζει διοίκηση πελατειακών σχέσεων αφού αποφέρει πολλά πλεονεκτήματα για την επιχείρηση, όπως:

- Η βελτίωση της ποιότητας αποτελεί βασικό στοιχείο της προσφοράς όλο και περισσότερο ποιοτικής υπηρεσίας

- Η υψηλή ποιότητα των υπηρεσιών αποφέρει περισσότερα έσοδα για την επιχείρηση από τους ήδη υπάρχοντες πελάτες αλλά και από την προσέλκυση νέων
- Οι επιχειρήσεις αντιμετωπίζουν συνεχώς αυξανόμενο ανταγωνισμό οπότε είναι απαραίτητο να συμβαδίζουν με τις εξελίξεις για την ποιότητα υπηρεσιών προκειμένου να επιβιώσουν και να αναπτυχθούν
- Όταν μία επιχείρηση θέλει συνεχώς να βελτιώνει την ποιότητα των υπηρεσιών της σίγουρα μακροπρόθεσμα θα αποφέρει έσοδα.

Συνοψίζοντας, όσο υψηλότερη είναι η ποιότητα της υπηρεσίας που προσφέρεται στον πελάτη, τόσο υψηλότερη είναι και η ικανοποίησή του ενώ σε αντίθετη περίπτωση τα ποσοστά δυσαρέσκειας είναι υψηλά. Οι επιχειρήσεις θα πρέπει να εστιάσουν στη βελτίωση της ποιότητας των υπηρεσιών τους, ώστε να ικανοποιήσουν και να διατηρήσουν τους πελάτες τους αφού η απώλεια ακόμη και ενός πελάτη είναι πολύ δαπανηρή για μία επιχείρηση.

Στο διάγραμμα που ακολουθεί (Διάγραμμα 6), φαίνεται η αλληλεπίδραση των παραγόντων που συμβάλλουν στην ικανοποίηση των πελατών. Οι προσδοκίες των πελατών μιας επιχείρησης συνδέονται με την αντιληπτική ποιότητα και την αντιληπτική εικόνα των προϊόντων ή των υπηρεσιών των επιχειρήσεων, αλλά και με την αντιληπτική αξία που αποκομίζει ο καταναλωτής σε σχέση με το χρηματικό κόστος. Η αντιληπτική ποιότητα και η αντιληπτική εικόνα συνδέεται με την αντιληπτική αξία σε σχέση με το χρηματικό κόστος αλλά και με την ικανοποίηση πελατών. Η ικανοποίηση των πελατών οδηγεί στην αφοσίωση του πελάτη που με τη σειρά του οδηγεί σε αυξημένο μερίδιο αγοράς αλλά και σε αυξημένη κερδοφορία για την επιχείρηση.



Διάγραμμα 6: Παράγοντες ικανοποίησης πελατών. Πηγή: <http://www.bmi-t.co.za/content/customer-satisfaction>

Σύμφωνα με τον Kotler (1991), οι πολιτιστικοί, οι κοινωνικοί, οι προσωπικοί και οι ψυχολογικοί είναι κάποιοι από τους παράγοντες που επηρεάζουν τη συμπεριφορά του καταναλωτή. Οι πολιτιστικοί παράγοντες ασκούν ισχυρότερη επιρροή πάνω στη συμπεριφορά του καταναλωτή αφού η κουλτούρα είναι καθοριστικός παράγοντας των επιθυμιών και κατ' επέκταση της συμπεριφοράς ενός ατόμου (Kotler, 1991). Κάθε κουλτούρα αποτελείται από μικρότερες υποκουλτούρες που χαρακτηρίζουν περισσότερο τα μέλη τους. Πολιτιστικός παράγοντας είναι και οι κοινωνικές τάξεις που υπάρχουν μέσα σε μια κοινωνία κι αφορούν μέλη με κοινές αξίες, ενδιαφέροντα και συμπεριφορά. Οι κοινωνικές τάξεις είναι σαφείς στην προτίμηση ενός προϊόντος ή μιας μάρκας (Kotler, 1991).

Η συμπεριφορά του καταναλωτή επηρεάζεται και από κοινωνικούς παράγοντες όπως οι ομάδες αναφοράς, η οικογένεια, οι κοινωνικοί ρόλοι και η κοινωνική θέση (Kotler, 1991). Η ομάδα αναφοράς είναι μια ομάδα με ένα αριθμό μελών που χρησιμεύει σε ένα άτομο σαν σημείο αναφοράς για τον καθορισμό της κρίσης του, των προτιμήσεων του και της συμπεριφοράς του. Ένα άτομο μπορεί να είναι μέλος μιας ή και περισσότερων ομάδων αναφοράς. Το τι κάνει μια ομάδα αναφοράς είναι πρότυπο για μίμηση. Οι

ομάδες αναφοράς μπορεί να είναι πρωτογενείς (οικογένεια, φίλοι) με τη μεγαλύτερη δύναμη επιρροής και οι οποίες διαμορφώνουν τη συμπεριφορά του αγοραστή ή δευτερογενείς (πολιτικά κόμματα) δηλαδή οι σχέσεις και η επικοινωνία είναι αραιές (Kotler, 1991). Η οικογένεια είναι ο πιο σημαντικός παράγοντας αγοραστών στην κοινωνία αλλά εκτός από την οικογένεια κάθε άτομο συμμετέχει σε άλλες ομάδες, όπως λέσχες και οργανισμοί. Η θέση του ατόμου σε κάθε ομάδα μπορεί να οριστεί από άποψη ρόλου και status. Κάθε ρόλος συνοδεύεται και από κάποιο status που δείχνει την υπόληψη που του αποδίδει η κοινωνία (Kotler, 1991).

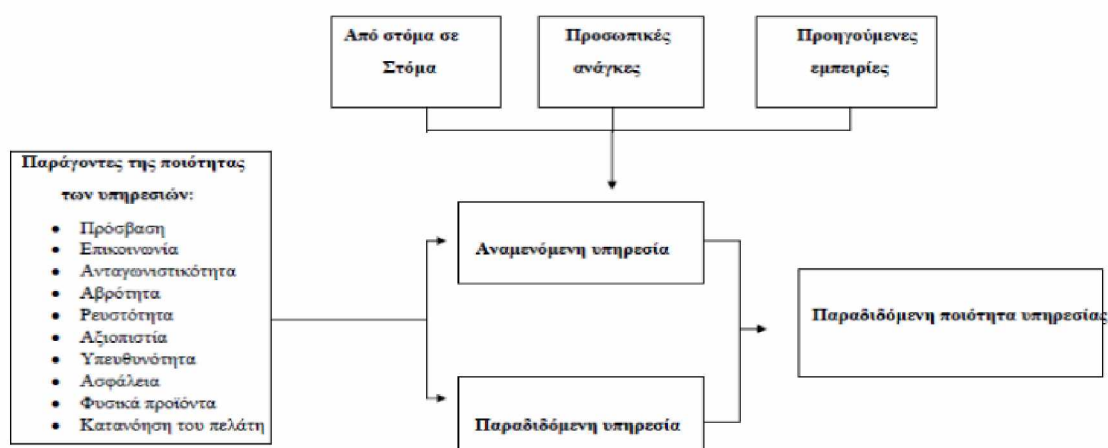
Ακόμα, τα προσωπικά χαρακτηριστικά, όπως η ηλικία του αγοραστή, η φάση του κύκλου ζωής που διανύει, το επάγγελμα, οι οικονομικές συνθήκες, ο τρόπος ζωής, η προσωπικότητα και ο χαρακτήρας μπορούν να επηρεάσουν τις αποφάσεις του αγοραστή. Οι άνθρωποι αγοράζουν διαφορετικά αγαθά και υπηρεσίες στη διάρκεια της ζωής τους κι αυτό εξαρτάται από τη φάση του κύκλου ζωής της οικογενειακής ζωής (Kotler, 1991). Από την άλλη πλευρά οι καταναλωτικές συνήθειες ενός ατόμου διαμορφώνονται και από το επάγγελμά του αφού τα οικονομικά δεδομένα του ατόμου είναι αυτά που διαμορφώνουν τη στάση του απέναντι στην κατανάλωση σε σχέση με την αποταμίευση (Kotler, 1991). Η αγοραστική συμπεριφορά κάθε ατόμου εξαρτάται κι από την προσωπικότητά του που συνήθως χαρακτηρίζεται από την αυτοπεποίθηση, την κυριαρχία, την αυτονομία, το σεβασμό, την κοινωνικότητα, την τήρηση αμυντικής στάσης και την προσαρμοστικότητα (Kotler, 1991).

### **Μοντέλα ικανοποίησης των πελατών**

Υπάρχουν πολλά μοντέλα ικανοποίησης πελατών, όπως είναι το μοντέλο SERVQUAL, το μοντέλο της ικανοποίησης των Kano και Seraku, το μικροοικονομικό μοντέλο ικανοποίησης των πελατών και το μακροοικονομικό μοντέλο ικανοποίησης πελατών, αφού αυτά είναι τα συνήθη μοντέλα που χρησιμοποιούνται στη διεθνή βιβλιογραφία.

### Το μοντέλο SERVQUAL

Το μοντέλο «SERVQUAL» προέρχεται από τις λέξεις SERVICE και QUALITY και είναι ένα από τα συνηθέστερα μέτρα που χρησιμοποιείται για τη μέτρηση της ποιότητας των υπηρεσιών. Αποτελεί μια μέθοδο μέτρησης της ποιότητας υπηρεσιών η οποία μπορεί να οριστεί ως η διαφορά μεταξύ της απόδοσης που αναμένεται από τους πελάτες και της απόδοσης που τους παρέχεται πραγματικά (Mont and Plepys, 2003). Η διαφορά αυτή είναι που μας παρέχει πληροφορίες για την ικανοποίηση των καταναλωτών και τα επίπεδα απόδοσης της επιχείρησης όπως τα αντιλαμβάνονται οι πελάτες. Με βάση το μοντέλο αυτό ο πελάτης έχει συγκεκριμένες προσδοκίες από μία υπηρεσία που πρόκειται να λάβει αφού έχει προηγούμενες εμπειρίες. Οι προσδοκίες αυτές μπορούν να δημιουργηθούν κι από την ίδια την εταιρεία μέσω διαφημίσεων. Έπειτα γίνεται σύγκριση ανάμεσα στην υπηρεσία που προσδοκούσε ότι θα λάβει και σε εκείνη που τελικά έλαβε. Το αποτέλεσμα της σύγκρισης αυτής αποτελεί και την τελική εντύπωση που θα έχει ο καταναλωτής για την ποιότητα της υπηρεσίας. Το μοντέλο SERVQUAL, απεικονίζεται στο παρακάτω σχήμα (Σχήμα 3).



Σχήμα 3: Μοντέλο Ικανοποίησης SERVQUAL.

Πηγή: Parasuraman et al. (1985) προσαρμοσμένο σε Mont and Plepys (2003)



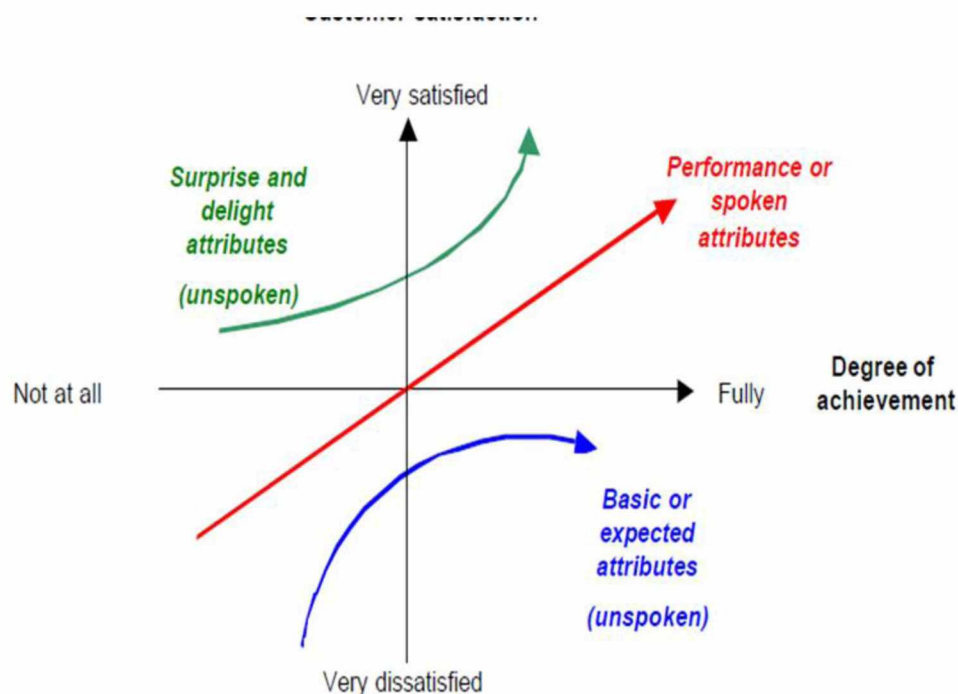
### Μοντέλο της ικανοποίησης των Kano και Seraku

Το μοντέλο ικανοποίησης των Kano και Seraku, κατατάσσει τα χαρακτηριστικά των προϊόντων με βάση τον τρόπο με τον οποίο αυτά γίνονται αντιληπτά από τους πελάτες αλλά και τι επίδραση έχουν στην ικανοποίηση του πελάτη. Η ικανοποίηση του πελάτη θεωρείται ως μια μονοδιάστατη κατασκευή. Όσο υψηλότερη είναι η αντιληπτή ποιότητα των προϊόντων τόσο μεγαλύτερη η ικανοποίηση του πελάτη και αντίστροφα. Πληρώντας σε μεγάλο βαθμό ατομικές απαιτήσεις από ένα προϊόν δε συνεπάγεται κατ' ανάγκην υψηλό επίπεδο ικανοποίησης του πελάτη. Είναι το είδος της απαίτησης που ορίζει την αντιληπτή ποιότητα του προϊόντος και συνεπώς την ικανοποίηση του πελάτη. Σύμφωνα με το μοντέλο αυτό, υπάρχουν τρεις τύποι χαρακτηριστικών του προϊόντος που επιτυγχάνουν την ικανοποίηση των πελατών σε διαφορετικό βαθμό. Οι τρεις τύποι χαρακτηριστικών είναι (Mont και Plepys, 2003, Xu et al., 2009) :

- Βασικά ή αναμενόμενα χαρακτηριστικά
- Χαρακτηριστικά απόδοσης
- Χαρακτηριστικά έκπληξης και απόλαυσης

Ένα προϊόν όταν θέλει να είναι ανταγωνιστικό καλύπτει τα βασικά αναμενόμενα χαρακτηριστικά, μεγιστοποιεί τα χαρακτηριστικά απόδοσης και προσπαθεί να δημιουργήσει όσο είναι οικονομικά εφικτό από την επιχείρηση χαρακτηριστικά έκπληξης και απόλαυσης (Xu et al., 2009). Όπως φαίνεται και στο παρακάτω διάγραμμα (Διάγραμμα 5), τα χαρακτηριστικά των επιδόσεων (κεντρική γραμμή του μοντέλου), είναι οι απαντήσεις των καταναλωτών στην ερώτηση τι θέλουν από το προϊόν ή την υπηρεσία κι ανάλογα με το επίπεδο εκπλήρωσης τους μπορούν να ικανοποιηθούν ή να δυσαρεστήσουν τους καταναλωτές. Τα βασικά χαρακτηριστικά των προϊόντων αποτυπώνονται στην κάτω καμπύλη του μοντέλου κι είναι τα χαρακτηριστικά τα οποία οι πελάτες τα θεωρούν δεδομένα και είναι τόσο προφανή που δεν αξίζει να αναφερθούν (Mont και Plepys, 2003). Τα χαρακτηριστικά έκπληξης και απόλαυσης του προϊόντος αν υπάρχουν ενθουσιάζουν τον πελάτη, αλλά η απουσία τους δεν τους δυσαρεστεί, αφού οι πελάτες δεν περιμένουν τα συγκεκριμένα χαρακτηριστικά πριν καταναλώσουν τα προϊόντα. Ένας συνδυασμός των αναμενόμενων χαρακτηριστικών και των χαρακτηριστικών έκπληξης, δίνει

στην επιχείρηση την ευκαιρία για την επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Μια επιχείρηση για να είναι επιτυχημένη θα πρέπει να κατανοήσει τις απαιτήσεις των καταναλωτών και να τις χρησιμοποιήσει ώστε να διατηρήσει ικανοποιημένους πελάτες (Mont και Plepys, 2003).



Διάγραμμα 7: Μοντέλο ικανοποίησης των Kano και Seraku. Πηγή: Mont και Plepys (2003)

#### Μικροοικονομικό μοντέλο ικανοποίησης καταναλωτών

Όπως αναφέρει ο Hom (2000), οι Erevelles και Leavitt (1992) προτείνουν ένα σύνολο μικροοικονομικών μοντέλων που έχουν αναπτυχθεί στη διεθνή βιβλιογραφία. Ειδικότερα (Liu και Zhao, 2012):

- Το μοντέλο διάψευσης των προσδοκιών λαμβάνει υπόψη του τις προσδοκίες των καταναλωτών πριν την κατανάλωση ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας και τις συγκρίνουν με την εμπειρία των καταναλωτών αφού καταναλώσουν το προϊόν ή την υπηρεσία. Οι προσδοκίες δημιουργούνται στους καταναλωτές από την ίδια την επιχείρηση για το

επίπεδο της απόδοσης του προϊόντος ή της υπηρεσίας που τους παρέχεται. Αυτή είναι η σημασία της έννοιας των προσδοκιών.

- Το αντιληπτικό μοντέλο των υψηλών επιδόσεων επισημαίνει ότι οι προσδοκίες των καταναλωτών δεν παίζουν σημαντικό ρόλο στην ικανοποίησή τους. Το μοντέλο αυτό εφαρμόζεται όταν ένα προϊόν ή μία υπηρεσία ανταποκρίνεται στις προσδοκίες του καταναλωτή και οι οποίοι αντιδρούν μετά την κατανάλωση του προϊόντος ή της υπηρεσίας.
- Τα πρότυπα μοντέλα πλησιάζουν με το μοντέλο διάψευσης των προσδοκιών αφού ο καταναλωτής συγκρίνει τις αντιληπτές επιδόσεις με κάποια πρότυπα επίδοσης.
- Τα πολλαπλά μοντέλα της διαδικασίας υποστηρίζουν ότι οι καταναλωτές χρησιμοποιούν περισσότερα από ένα μοντέλο σύγκρισης για την πεποίθησή τους ή μη από μια εμπειρία κατανάλωσης ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας.
- Τα συναισθηματικά μοντέλα δηλαδή η συγκίνηση, η συμπάθεια και τα αισθήματα επιρροής είναι αυτά που επηρεάζουν την ικανοποίηση των πελατών μετά την εμπειρία κατανάλωσης.
- Τα μοντέλα ευθυδικίας δηλώνουν τη στάση του καταναλωτή σχετικά με τη δίκαιη μεταχείριση στη διαδικασία κατανάλωσης. Η δίκαιη μεταχείριση μπορεί να περιλαμβάνει τα αποτελέσματα σε σχέση με την προσπάθεια και την αντίληψη των επιδόσεων του προϊόντος ή της υπηρεσίας που βιώνουν άλλοι καταναλωτές.

#### Το μακροοικονομικό μοντέλο της ικανοποίησης καταναλωτών

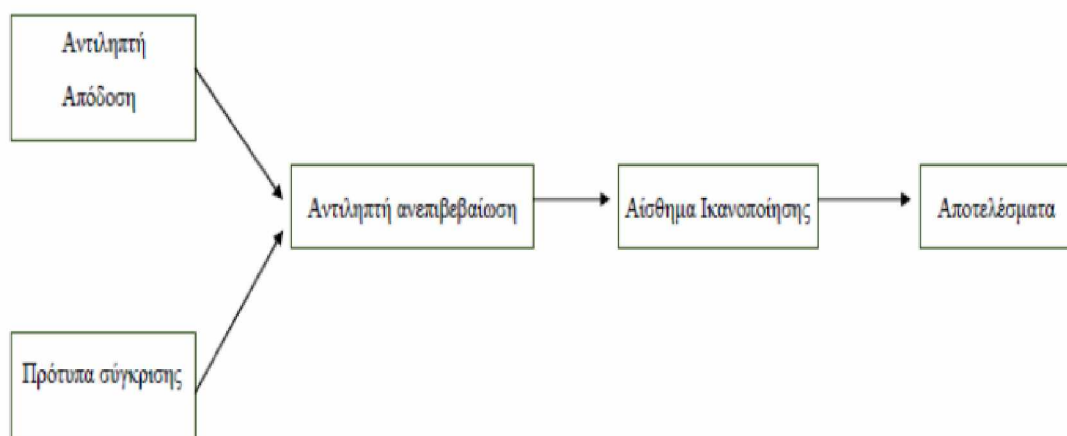
Η μέτρηση της ικανοποίησης των καταναλωτών με βάση το μακροοικονομικό μοντέλο πραγματοποιείται όταν λαμβάνονται υπόψη (Liu και Zhao, 2012):

- Η αντιληπτή απόδοση, που συχνά διαφέρει από την αντικειμενική απόδοση, ειδικά όταν το προϊόν ή η υπηρεσία είναι άυλα και όταν ο

καταναλωτής είναι αρκετά εξοικειωμένος από το προϊόν ή την υπηρεσία.

- Η σύγκριση των προτύπων, που μπορεί να διαφέρουν από άτομο σε άτομο κι από το είδος του προϊόντος ή της υπηρεσίας.
- Το συναίσθημα της ικανοποίησης είναι μια κατάσταση του νου. Η φράση «ανάμεικτα συναισθήματα» επιβεβαιώνει ότι ο καταναλωτής μπορεί να έχει διαφορετικά επίπεδα ικανοποίησης από διαφορετικά τμήματα-μέρη ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας.
- Τα αποτελέσματα των συναισθημάτων ικανοποίησης μπορεί να εμπεριέχουν την πρόθεση επαναγοράς του προϊόντος ή της υπηρεσίας, τη διάδοση από στόμα σε στόμα (δηλαδή η έγκριση ή μη του καταναλωτή για ένα προϊόν ή μια υπηρεσία) αλλά και τα παράπονα.

Η έννοια της αξίας θεωρείται ως η κύρια δύναμη για την επιλογή ενός προϊόντος και διαμορφώνεται από τις αποφάσεις του πελάτη κόστους και οφέλους για την αγορά ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας (Hom, 2000). Το μακροοικονομικό μοντέλο της ικανοποίησης των πελατών απεικονίζεται παρακάτω σχήμα. Εν ολίγης, η αντιληπτή απόδοση από τον καταναλωτή ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας αφού καταναλωθεί, συγκριτικά με κάποια πρότυπα παρόμοιων ανταγωνιστικών προϊόντων ή υπηρεσιών, οδηγούν στην αντιληπτή επιβεβαίωση ή μη για το συγκεκριμένο προϊόν ή υπηρεσία, στη συνέχεια σε αίσθημα ικανοποίησης ή μη και τέλος στα αποτελέσματα που αναφέρθηκαν παραπάνω.



Σχήμα 4: Μακροοικονομικό μοντέλο ικανοποίησης καταναλωτών. Πηγή: Hom, 2000

### Το ασφαλιστικό σύστημα της Ελλάδας

Η έννοια της ασφάλισης καθώς και η κατοχύρωση της πρωτοεμφανίστηκε ως θεσμός στο διάταγμα της 15<sup>ης</sup> Δεκεμβρίου 1836, μέσω του οποίου συστήθηκε το Ναυτικό Απομαχικό Ταμείο (NAT). Αργότερα, το 1934, ψηφίστηκε ο βασικός νόμος 6298/1934 «Περί Κοινωνικών Ασφαλίσεων», ενώ κατά την ίδια περίοδο ιδρύθηκαν σημαντικοί φορείς ασφάλισης, όπως το Ταμείο Ασφαλίσεως Εμπόρων (ΤΑΕ) και το Ταμείο Επαγγελματιών και Βιοτεχνών (ΤΕΒΕ), που άρχισαν να λειτουργούν το 1940. Το 1935, καθιερώθηκε η υποχρεωτική ασφάλιση όλων των μισθωτών στο Ίδρυμα Κοινωνικής Ασφάλισης (ΙΚΑ), ενώ πολύ αργότερα, δηλαδή το 1961, ιδρύθηκε ο Οργανισμός Γεωργικών Ασφαλίσεων (ΟΓΑ), στον οποίο εμπεριέχονταν σχεδόν το σύνολο του αγροτικού πληθυσμού (Γενική Γραμματεία Κοινωνικών Ασφαλίσεων, 2016).

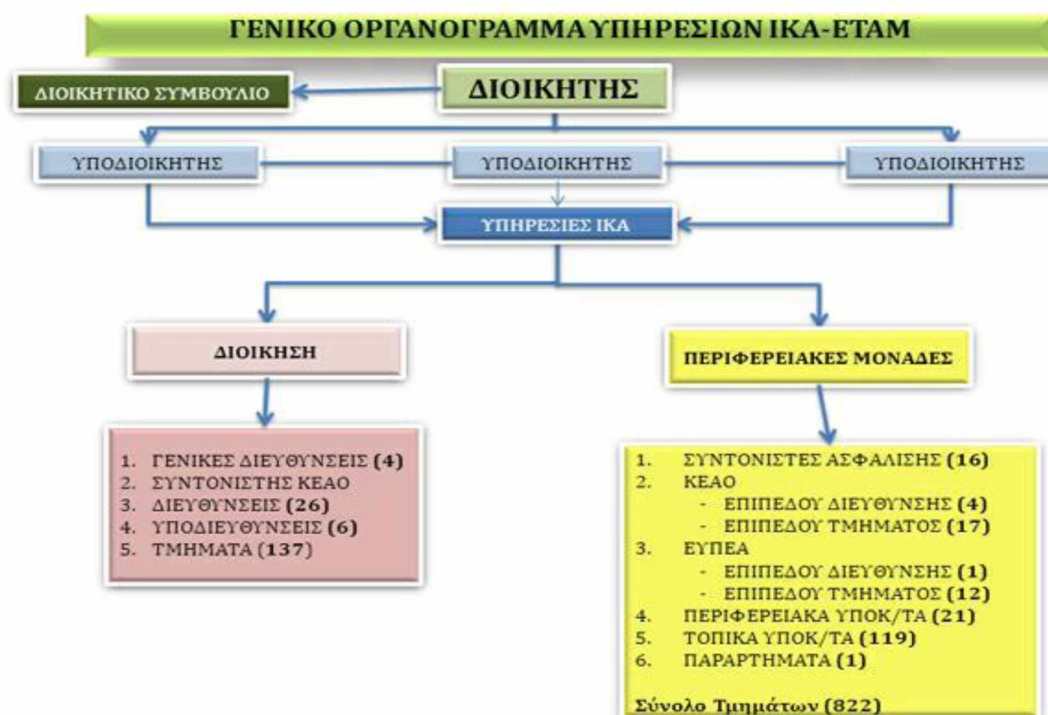
Πιο συγκεκριμένα, όσον αφορά τον ΟΑΕΕ, από το 2007, ξεκίνησε η λειτουργία του νέου ασφαλιστικού οργανισμού που προήλθε από την

ενοποίηση των καταργηθέντων ταμείων ΤΕΒΕ, ΤΑΕ και ΤΣΑ ([www.oaee.gr](http://www.oaee.gr)). Στον ΟΑΕΕ λοιπόν, ασφαρίζονται οι αυτοαπασχολούμενοι επαγγελματίες, βιοτέχνες, έμποροι και αυτοκινητιστές. Επιπλέον, από την 1/8/2008, στον ΟΑΕΕ εντάχθηκαν ο κλάδος κύριας ασφάλισης του Ταμείου Ασφάλισης Ναυτικών Πρακτόρων και Υπαλλήλων (ΤΑΝΠΥ), το Ταμείο Πρόνοιας Ξενοδόχων και οι κατά κύρια ασφάλιση ασφαλισμένοι του Ταμείου Πρόνοιας και Επικουρικής Ασφάλισης Προσωπικού Ιπποδρομιών (ΤΑΕΑΓΠ), αναβάτες και προπονητές ([www.oaee.gr](http://www.oaee.gr)). Την ίδια χρονιά, συστήθηκε και ο κλάδος Επικουρικής Ασφάλισης Ελεύθερων Επαγγελματιών, με σκοπό την παροχή μηνιαίας επικουρικής σύνταξης λόγω γήρατος, αναπηρίας και θανάτου στους άμεσα ασφαλισμένους και στα μέλη των οικογενειών τους. Στον Κλάδο Επικουρικής Ασφάλισης εντάσσονται επίσης, το Ταμείο Επικουρικής Ασφάλισης Αρτοποιών, ως Τομέας Επικουρικής Ασφάλισης Αρτοποιών και το Ταμείο Επικουρικής Ασφάλισης και Κοινής Διανομής Πρατηριούχων Υγρών Καυσίμων, ως τομέας επικουρικής Ασφάλισης Πρατηριούχων Υγρών Καυσίμων ([www.oaee.gr](http://www.oaee.gr)). Σήμερα, ο ΟΑΕΕ είναι ο δεύτερος σε μέγεθος ασφαλιστικός φορέας της χώρας, καλύπτοντας περίπου 1,8 εκατομμύρια πολίτες.

Πιο συγκριμένα, η διοικητική δομή του ΟΑΕΕ, περιλαμβάνει τον Πρόεδρο Διοικητικού Συμβουλίου ή Διοικητή, τον Υποδιοικητή και τα μέλη του Διοικητικού Συμβουλίου, τόσο στα τακτικά όσο και τα αναπληρωματικά. Αναφορικά με την οικονομική ευρωστία του συγκεκριμένου ασφαλιστικού φορέα, μπορούμε να πούμε ότι η κατάσταση του ΟΑΕΕ κάθε χρόνο επιβραδύνεται και χειροτερεύει, αφού πλέον δεν υπάρχουν μεγάλες κρατικές επιχορηγήσεις και λόγω της τρέχουσας οικονομικής κρίσης, οι επαγγελματίες δεν είναι σε θέση να ανταποκριθούν στις ασφαλιστικές τους υποχρεώσεις. Ωστόσο, όπως και τα υπόλοιπα ταμεία, έτσι και ο ΟΑΕΕ, έχει λάβει πλήθος κρατικών επιχορηγήσεων. Για παράδειγμα, το 2006, ο ΟΑΕΕ έλαβε επιχορήγηση από το κράτος περίπου 236.709.721 ευρώ, ενώ τα έσοδα ήταν 61.000.000 ευρώ (Κοινωνικός Προϋπολογισμός Έτους 2006). Εν συνεχεία, το 2007, ο ΟΑΕΕ έλαβε επιχορήγηση από το κράτος περίπου 501.200.000 ευρώ, ενώ τα έσοδα ήταν 69.000.000 ευρώ (Κοινωνικός Προϋπολογισμός Έτους 2007). Το 2008, ο ΟΑΕΕ έλαβε επιχορήγηση από το κράτος περίπου

516.000.000 ευρώ, ενώ τα έσοδα ήταν 71.000.000 ευρώ (Κοινωνικός Προϋπολογισμός Έτους 2008). Συνεχίζοντας, το 2009, ο ΟΑΕΕ έλαβε επιχορήγηση από το κράτος περίπου 700.000.000 ευρώ, ενώ τα έσοδα ήταν 4.000.000 ευρώ (Κοινωνικός Προϋπολογισμός Έτους 2009).

Στην μακρόχρονη πορεία του το ΙΚΑ, από την ημέρα της ίδρυσής του, μέχρι σήμερα, πέρασε από διάφορες φάσεις ανάπτυξης και προσπάθειες εκσυγχρονισμού. Σήμερα, το ΙΚΑ είναι ο μεγαλύτερος ασφαλιστικός οργανισμός της χώρας. Διαθέτει σημεία εξυπηρέτησης πανελλαδικά και απευθύνεται σε περίπου 6.000.000 άμεσα και έμμεσα ασφαλισμένους και περίπου 1.000.000 συνταξιούχους (<http://www.ika.gr/>). Όπως φαίνεται στο παρακάτω διάγραμμα (Διάγραμμα 9), το γενικό οργανόγραμμα υπηρεσιών ΙΚΑ-ΕΤΑΜ, περιλαμβάνει τον Διοικητή και το Διοικητικό Συμβούλιο, τους τρεις Υποδιοικητές, τις Υπηρεσίες ΙΚΑ, την Διοίκηση που περιλαμβάνει τέσσερις γενικές διευθύνσεις, τον συντονιστή ΚΕΑΟ, τις 26 διευθύνσεις, τις 6 υποδιευθύνσεις και τα 137 τμήματα, και τις περιφερειακές μονάδες που περιλαμβάνουν 16 συντονιστές ασφάλισης, τους ΚΕΑΟ επιπέδου διεύθυνσης και επιπέδου τμήματος, τους ΕΥΠΕΑ επιπέδου διεύθυνσης και επιπέδου τμήματος, τα 21 περιφερειακά υποκαταστήματα, τα 119 τοπικά υποκαταστήματα και το 1 παράρτημα (<http://www.ika.gr/>). Αναφορικά με τις οικονομική κατάσταση του ΙΚΑ, φαίνεται ότι ακολουθείται σχεδόν η ίδια πολιτική με αυτή του ΟΑΕΕ. Για παράδειγμα, το 2006, ο ΟΑΕΕ έλαβε επιχορήγηση από το κράτος περίπου 2.261.410.132 ευρώ, ενώ τα έσοδα ήταν 450.000.000 ευρώ. Το 2007, το ΙΚΑ έλαβε επιχορήγηση από το κράτος περίπου 2.600.000.000 ευρώ ενώ τα έσοδα ήταν περίπου 560.000.000 ευρώ. Το 2008, το ΙΚΑ έλαβε επιχορήγηση από το κράτος περίπου 4.500.000.000 ευρώ, ενώ τα έσοδα ήταν 600.000.000 ευρώ (Κοινωνικός Προϋπολογισμός Έτους 2008). Συνεχίζοντας, το 2009, το ΙΚΑ έλαβε επιχορήγηση από το κράτος περίπου 4.154.395.462 ευρώ, ενώ τα έσοδα ήταν 15.000.000.000 ευρώ (Κοινωνικός Προϋπολογισμός Έτους 2009).

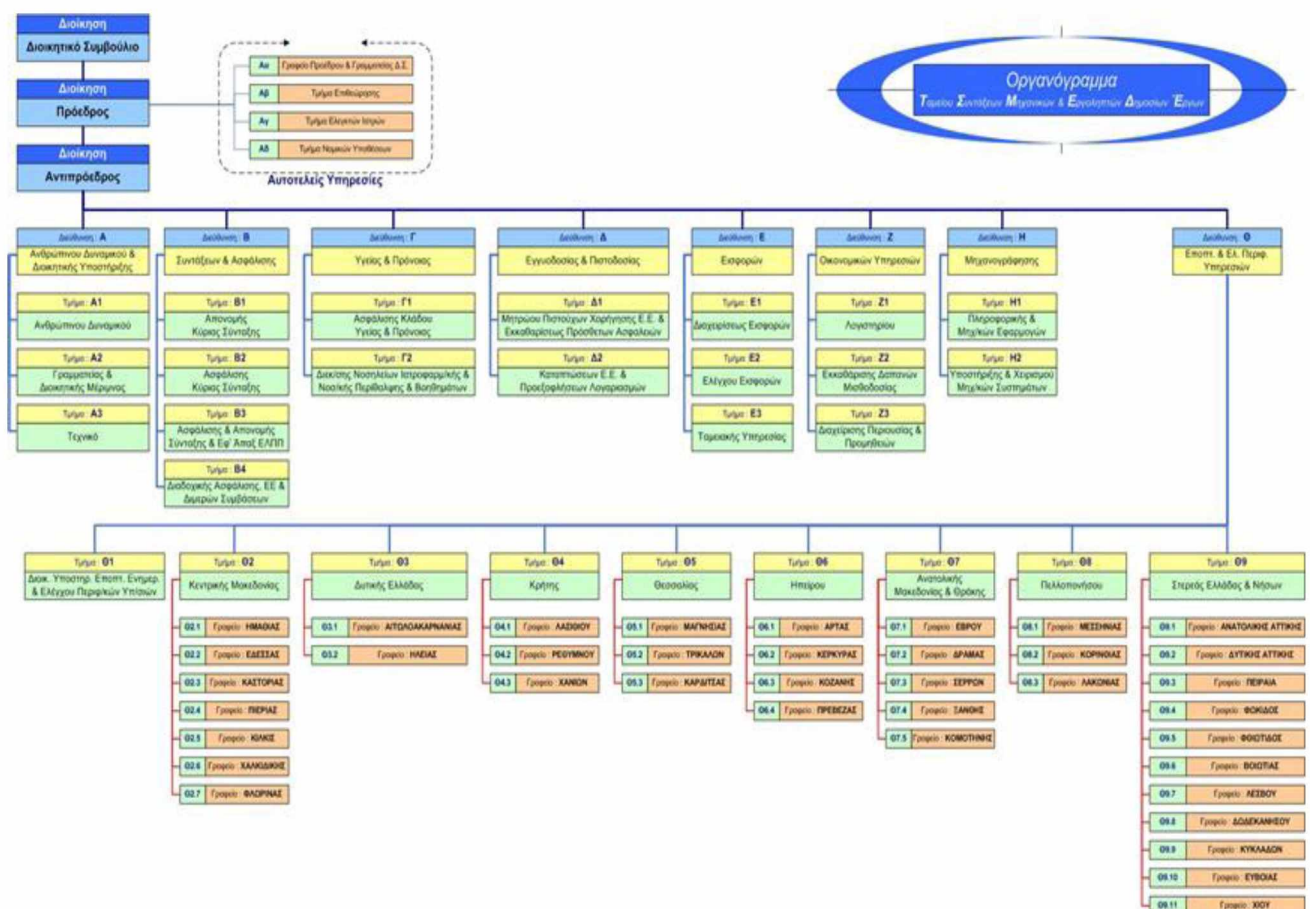


Διάγραμμα 8: Γενικό Οργανόγραμμα Υπηρεσιών ΙΚΑ-ΕΤΑΜ. Πηγή: <http://www.ika.gr/>

Ένα εξίσου σημαντικό ασφαλιστικό ταμείο είναι το ΤΣΜΕΔΕ, το οποίο ασφαλίζει τα μέλη του Τεχνικού Επιμελητηρίου Ελλάδος. Απώτερος σκοπός του συγκεκριμένου ταμείου, είναι η αναβάθμιση των υπηρεσιών προς τα μέλη τους καθώς και όλους τους συναλλασσόμενους, τον περιορισμό στο ελάχιστο της διαφυγής εσόδων από διάφορες πηγές, τον περιορισμό των ανεξέλεγκτων παροχών, καθώς και την αξιοποίηση των πόρων του με τον καλύτερο δυνατό τρόπο (<http://www.tsmede.gr/>). Ως προς το οργανόγραμμα του, φαίνεται ότι το ΤΣΜΕΔΕ, διοικείται από το Διοικητικό Συμβούλιο, τον Πρόεδρο και τον Αντιπρόεδρο, από τέσσερις αυτοτελείς υπηρεσίες που είναι το Γραφείο Προέδρου & Γραμματείας Δ.Σ., το τμήμα Επιθεώρησης, το τμήμα Ελεγκτών ιατρών και το τμήμα Νομικών Υποθέσεων. Επιπλέον, αποτελείται από επτά διευθύνσεις, την διεύθυνση ανθρώπινου δυναμικού και διοικητικής υποστήριξης, την διεύθυνση συντάξεων και ασφάλισης, την διεύθυνση υγείας και πρόνοιας, την διεύθυνση εγγυοδοσίας και πιστοδοσίας, την διεύθυνση εισφορών, την διεύθυνση οικονομικών υπηρεσιών και την διεύθυνση μηχανοργάνωσης (<http://www.tsmede.gr/>). Επιπλέον, υπάρχει και η διεύθυνση εποπτείας περιφερειακών υπηρεσιών, η οποία επιβλέπει τα τμήματα ανά περιφέρεια (Διάγραμμα 10). Ως προς τα οικονομικά στοιχεία του



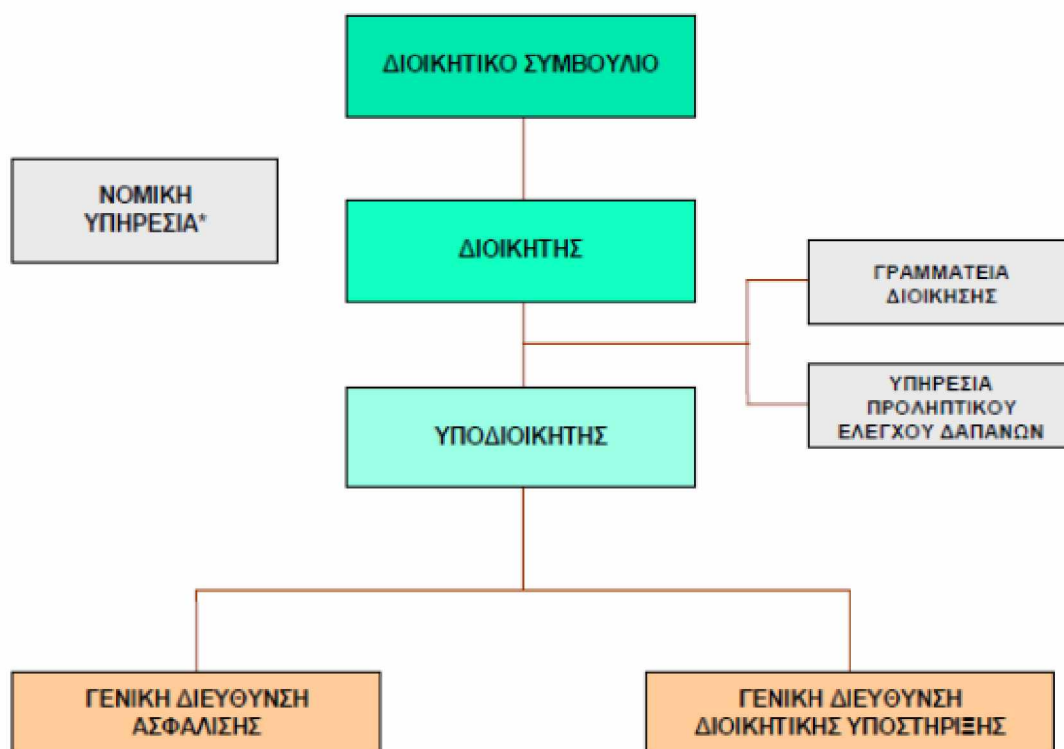
ΤΣΜΕΔΕ, φαίνεται ότι το 2006, το ΤΣΜΕΔΕ έλαβε επιχορήγηση από το κράτος περίπου 55.000.000 ευρώ, ενώ τα έσοδα ήταν 47.000.000 ευρώ (Κοινωνικός Προϋπολογισμός Έτους 2006). Εν συνεχεία, το 2007, το ΤΣΜΕΔΕ έλαβε επιχορήγηση από το κράτος περίπου 71.000.000 ευρώ, ενώ τα έσοδα ήταν 47.000.000 ευρώ (Κοινωνικός Προϋπολογισμός Έτους 2007). Το 2008, το ΤΣΜΕΔΕ έλαβε επιχορήγηση από το κράτος περίπου 94.000.000 ευρώ, ενώ τα έσοδα ήταν 46.000.000 ευρώ (Κοινωνικός Προϋπολογισμός Έτους 2008).



Διάγραμμα 9: Οργανόγραμμα ΤΣΜΕΔΕ. Πηγή: <http://www.tsmede.gr/>

Ένα εξίσου σημαντικό με τα παραπάνω ταμεία είναι ο Οργανισμός Γεωργικών Ασφαλίσεων (ΟΓΑ). Ο ΟΓΑ ιδρύθηκε το έτος 1961 με το βασικό νόμο 4169 με σκοπό κατ' αρχήν τη χορήγηση παροχών συντάξεων γήρατος - χηρείας και την παροχή ιατρικής περίθαλψης στον αγροτικό πληθυσμό της χώρας (<http://www.oga.gr>). Η εξέλιξη του από το 1961 έως το 1997, χαρακτηρίζεται από την ενδυνάμωση της ασφαλιστικής του προστασίας

κυρίως με προσθήκη παροχών όπως σύνταξη αναπηρίας, φαρμακευτική περίθαλψη κ.α. Το 1998 ο ΟΓΑ μετετράπη σε ταμείο Κύριας Ασφάλισης Αγροτών (Ν. 2458/97) και παρέχει ευρύ και πλήρες φάσμα ασφαλιστικής προστασίας. Θεσμοθετήθηκε μεταβατική περίοδος έως το 2026 κατά την οποία συνυπάρχει το παλαιό και νέο ασφαλιστικό καθεστώς (<http://www.oga.gr/>). Όπως φαίνεται και στο παρακάτω διάγραμμα (Διάγραμμα 10), το οργανόγραμμα του ΟΓΑ περιλαμβάνει το Διοικητικό Συμβούλιο, τον Διοικητή, την Γραμματεία Διοίκησης και την Υπηρεσία Προληπτικού Ελέγχου Δαπανών και την Υπηρεσία Προληπτικού Ελέγχου Δαπανών και τον Υποδιοικητή. Επιπλέον, υπάρχει και η νομική υπηρεσία, καθώς και η Γενική Διεύθυνση Ασφάλισης και η Γενική Διεύθυνση Διοικητικής Υποστήριξης (<http://www.oga.gr/>).



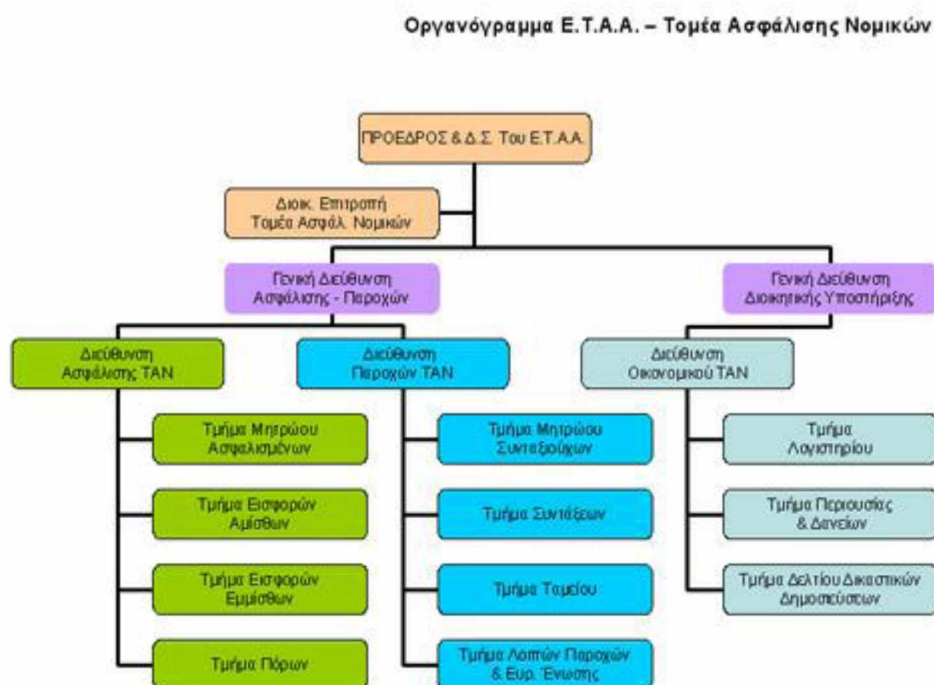
Διάγραμμα 10: Οργανόγραμμα ΟΓΑ. Πηγή: <http://www.oga.gr/>

Αναφορικά με τα οικονομικά του στοιχεία, φαίνεται ότι το 2006, ο ΟΓΑ έλαβε επιχορήγηση από το κράτος περίπου 4.000.000.000 ευρώ, ενώ τα έσοδα ήταν 11.000.000 ευρώ (Κοινωνικός Προϋπολογισμός Έτους 2006). Εν συνεχεία, το 2007, ο ΟΑΕΕ έλαβε επιχορήγηση από το κράτος περίπου 940.000.000 ευρώ, ενώ τα έσοδα ήταν 1.000.000 ευρώ (Κοινωνικός Προϋπολογισμός Έτους 2007). Το 2008, ο ΟΑΕΕ έλαβε επιχορήγηση από το κράτος περίπου 510.000.000 ευρώ, ενώ τα έσοδα ήταν 1.000.000.000 ευρώ (Κοινωνικός Προϋπολογισμός Έτους 2008). Συνεχίζοντας, το 2009, ο ΟΑΕΕ έλαβε επιχορήγηση από το κράτος περίπου 400.000.000.000 ευρώ, ενώ τα έσοδα ήταν 6.500.000.000 ευρώ (Κοινωνικός Προϋπολογισμός Έτους 2009).

Η ανάγκη ίδρυσης ενός ασφαλιστικού φορέα είχε πρωτο-εκφραστεί στους προεπαναστατικούς χρόνους και συνεχίστηκε στην επαναστατική και στη μεταπελευθερωτική Ελλάδα (<http://www.nat.gr/>). Με τη θεσμοθέτηση του ΧΛΘ Νόμου του 1861, αναδεικνύεται ο καθαρά κοινωνικός χαρακτήρας του ΝΑΤ ενώ ιστορικές και πάλι καταγραφές, τον χαρακτηρίζουν ως προπομπό των Κοινωνικών Ασφαλίσεων στη χώρα μας. Σήμερα το ΝΑΤ έχει δύο κλάδους ασφάλισης. Τον κλάδο των συντάξεων και τον κλάδο της επικουρικής ασφάλισης (<http://www.nat.gr/>). Από τα έσοδα του ΝΑΤ παρέχεται και ιατροφαρμακευτική περίθαλψη στους ναυτικούς (εν ενεργεία και συνταξιούχους) μέσω του Οίκου Ναύτου (Ο.Ν.). Επιπλέον, το ΝΑΤ αποδίδει κάθε χρόνο τα ποσά που εισπράττονται για λογαριασμό του ΕΛΟΕΝ (Ειδικό Λογαριασμό Οικογενειακών Επιδομάτων), και καταβάλλονται οικογενειακά επιδόματα στους εν ενεργεία ναυτικούς (<http://www.nat.gr/>). Το οργανόγραμμα του Ναυτικού Απομαχικού Ταμείου, περιλαμβάνει τον Πρόεδρο, τον Αντιπρόεδρο, το Διοικητικό Συμβούλιο, το Γραφείο Νομικών Υποθέσεων, το Γραφείο Τύπου και εξυπηρέτησης πολίτη, το Γραφείο Ευρωπαϊκής Ένωσης και Δημοσίων Σχέσεων, την Διεύθυνση Επιθεώρησης και Ελέγχου, την Διεύθυνση Πόρων, την Διεύθυνση Παροχών, την Διεύθυνση Αναλογιστικών Μελετών Στατιστικής και Παραγωγικότητας, την Διεύθυνση Οικονομικού, την Διεύθυνση Προσωπικού, την Διεύθυνση Πληροφορικής και Νέων Τεχνολογιών και την Διεύθυνση Τεχνικών Υπηρεσιών (<http://www.nat.gr/>). Ως προς τα οικονομικά στοιχεία του ΝΑΤ, φαίνεται ότι το 2006, το ΝΑΤ έλαβε επιχορήγηση από το κράτος περίπου 3.000.000 ευρώ,

ενώ τα έσοδα ήταν 1.000.000 ευρώ (Κοινωνικός Προϋπολογισμός Έτους 2006). Εν συνεχεία, το 2007, το NAT έλαβε επιχορήγηση από το κράτος περίπου 1.100.000 ευρώ, ενώ τα έσοδα ήταν 1.600.000 ευρώ (Κοινωνικός Προϋπολογισμός Έτους 2007). Το 2008, το NAT έλαβε επιχορήγηση από το κράτος περίπου 4.500.000 ευρώ, ενώ τα έσοδα ήταν 2.200.000 ευρώ (Κοινωνικός Προϋπολογισμός Έτους 2008).

Ένα εξίσου με τα παραπάνω σημαντικό ασφαλιστικό ταμείο, είναι το Ταμείο Ασφάλισης Νομικών, το οποίο ιδρύθηκε το 1929. Όπως φαίνεται και στο παρακάτω διάγραμμα (Διάγραμμα 11), το οργανόγραμμα του TN περιλαμβάνει τον Πρόεδρο και το Διοικητικό Συμβούλιο, καθώς και την Διοικητική Επιτροπή του Τομέα Ασφαλισμένων Νομικών, καθώς και την Γενική Διεύθυνση Ασφάλισης-Παροχών και την Γενική Διεύθυνση Διοικητικής Υποστήριξης. Η πρώτη Γενική Διεύθυνση περιλαμβάνει την Διεύθυνση Ασφάλισης TN και την Διεύθυνση Παροχών TN με τα επιμέρους τμήματά τους. Από την άλλη πλευρά, η δεύτερη Γενική Διεύθυνση, περιλαμβάνει την Διεύθυνση Οικονομικού TN με τα επιμέρους τμήματά της (<http://www.tnomik.gr/>).



Διάγραμμα 11: Οργανόγραμμα TN. Πηγή: <http://www.tnomik.gr/>

Αναφορικά με τα οικονομικά στοιχεία του ΤΝ, φαίνεται ότι το 2006, το Ταμείο Νομικών έλαβε επιχορήγηση από το κράτος περίπου 89.000.000 ευρώ, ενώ τα έσοδα ήταν 1.900.000 ευρώ (Κοινωνικός Προϋπολογισμός Έτους 2006). Εν συνεχεία, το 2007, το Ταμείο Νομικών έλαβε επιχορήγηση από το κράτος περίπου 87.100.000 ευρώ, ενώ τα έσοδα ήταν 2.400.000 ευρώ (Κοινωνικός Προϋπολογισμός Έτους 2007). Το 2008, το Ταμείο Νομικών έλαβε επιχορήγηση από το κράτος περίπου 87.800.000 ευρώ, ενώ τα έσοδα ήταν 3.500.000 ευρώ (Κοινωνικός Προϋπολογισμός Έτους 2008).

## 4 Έρευνα πεδίου

### 4.1 Στόχοι

Στόχος της εργασίας είναι πως θα δημιουργηθεί ένα βιώσιμο σύστημα κοινωνικής ασφάλισης, το οποίο θα δημιουργήσει υπεραξία για τους ασφαλισμένους, με δεδομένα όπως η μεγάλη ανεργία (23 το 2016 έναντι 10.5% στην ΕΕ/27) και ειδικότερα στους νέους, κάτω των 25 ετών, που αγγίζει ποσοστά της τάξης των 55%, όταν στην Ε.Ε. είναι στο 23%. Πώς θα αντιμετωπισθούν χρόνιες παθολογίες, όπως η εισφοροδιαφυγή, η αδυναμία καταβολής εισφορών από πολλούς ασφαλισμένους. Επίσης ποιες ήταν οι επιπτώσεις του PSI στα αποθεματικά των ταμείων και πώς μπορεί να αξιοποιηθεί η τεράστια ακίνητη περιουσία τους. Τέλος πώς θα δημιουργηθεί οικονομική επάρκεια, χωρίς να χρειάζονται συνεχείς περικοπές, με δεδομένο ότι συνεχώς εφαρμόζονται νέοι τρόποι υπολογισμού των συντάξεων.

### 4.2 Στρατηγική έρευνας

Η στρατηγική της έρευνας θα βασιστεί στη «Ρήτρα Βιωσιμότητας» που επιβλήθηκε από τα μνημόνια, τις αυξήσεις στα όρια ηλικίας, λόγω και τα

μεταβολής προς τα πάνω στους πίνακες θνησιμότητας με την αύξηση του προσδόκιμου ζωής, την από την αρχή του 2017 ενοποίηση των ασφαλιστικών φορέων και την ενοποίηση των καταστατικών διατάξεων. Επίσης πως θα γίνει αποκατάσταση αδικιών για πολλούς από τους ασφαλισμένους.

### 4.3 Μέθοδοι συλλογής στοιχείων

Η μέθοδος συλλογής στοιχείων είναι η βιβλιογραφική και η έρευνα στο διαδίκτυο.

### 4.4 Ανάλυση δεδομένων έρευνας

Η βασική μέθοδος έρευνας, εκτός από τη βιβλιογραφική έρευνα, θα είναι το εργαλείο Balanced Scorecard.

Το οποίο βάση της διεθνούς βιβλιογραφίας και των διεθνών καλών πρακτικών, «είναι ένα πολλά υποσχόμενο, χρήσιμο, καινοτόμο και πολλαπλά εφαρμόσιμο μεθοδολογικό εργαλείο δημοσίου μάνατζμεντ». Μέχρι σήμερα δεν αποτέλεσε ένα ιδιαίτερο αντικείμενο μελέτης. Η κρίση όμως που διέρχεται η Ελλάδα και οι ασφυκτική δημοσιονομική κατάσταση, καθιστά επιτακτικό να εισαχθούν νέα μοντέλα διοίκησης και στρατηγικού μάνατζμεντ, οι οποίες θα εκσυγχρονίσουν την παρούσα κατάσταση στο κοινωνικό σύστημα ασφάλισης και ιδιαίτερα στο τρόπο λειτουργίας των επιτροπών απόδοσης των συντάξεων αναπηρίας. Η Δημόσια Διοίκηση στην Ελλάδα, με τη χρήση του συγκεκριμένου εργαλείου, το οποίο παρουσιάζεται παρακάτω, θα μπορούσε να είναι μια βάση για τις επιδιωκόμενες αλλαγές (Μπουρσανίδης, 2004). Το περιεχόμενο και οι επιδιώξεις του εργαλείου είναι τα παρακάτω

- Η θεωρητική θεμελίωση και εμπειρική τεκμηρίωση του εργαλείου, μέσα από βιβλιογραφική έρευνα για το τι συμβαίνει στις προηγμένες χώρες.
- Πώς μπορεί να γίνει η μεταφορά και εφαρμογή της τεχνογνωσίας στην Ελλάδα.
- Ποιοί είναι οι μετρήσιμοι στόχοι-κλειδιά .

Ουσιαστικά η στρατηγική μάνατζμεντ μιας επιχείρησης αποτελεί ένα ολοκληρωμένο σχέδιο κατανομής των πόρων που διαθέτει, στις λειτουργίες που καλείται να πράξει ώστε να επιτελέσει τους σκοπούς της. Επιπρόσθετα πρέπει να αναφερθούν τα παρακάτω για το στρατηγικό μάνατζμεντ (Σιώμκος, 2004):

- Πρέπει να γνωρίζει άριστα το προϊόν-αγορά ή τους διάφορους συνδυασμούς προϊόντος-αγοράς στους οποίους η επιχείρηση θα ανταγωνισθεί.
- Τα επίπεδα και τα ποσά που κληθεί να επενδύσει.
- Τις στρατηγικές μάνατζμεντ των λειτουργικών περιοχών που απαιτούνται προκειμένου η επιχείρηση να ανταγωνισθεί με επιτυχία στα επιλεγέντα προϊόντα-αγορές.
- Τα στρατηγικά περιουσιακά στοιχεία (assets) ή και οι ικανότητες (skills) που στηρίζουν τη στρατηγική της, η οποία θα προσφέρει στην επιχείρηση διατηρήσιμα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα.

Όλα τα προαναφερθέντα, η παρούσα εργασία θα κληθεί να αναζητήσει κατά πόσο εφαρμόζονται, και αν όχι πως μπορούν να εφαρμοστούν, στο χώρο της κοινωνικής ασφάλισης, και ποιο συγκεκριμένα στο κομμάτι της απόδοσης των συντάξεων αναπηρίας και πως πρέπει να λειτουργούν οι επιτροπές απόδοσης των συντάξεων. Γενικότερα η έννοια του μάνατζμεντ στο δημόσιο τομέα αναπτύχθηκε παγκοσμίως ραγδαία τα μεταπολεμικά χρόνια, όταν, ειδικότερα στην Ευρώπη, χτίστηκαν οι σημερινές δομές του κοινωνικού κράτους. Η έννοια του μάνατζμεντ στο δημόσιο τομέα ακόμα και σήμερα στην εποχή της παγκοσμιοποίησης συνεχίζει να απασχολεί την ακαδημαϊκή

κοινότητα, καθώς και τη διεθνή πρακτική. Ο λόγος είναι ότι προσφέρει ένα εν λειτουργία, αμφισβήτηση πολλές φορές και ενδιαφέρον πεδίο έρευνας.

Στην Ελλάδα η έννοια του στρατηγικού μάνατζμεντ στο δημόσιο τομέα, και ειδικότερα στο χώρο της κοινωνικής ασφάλισης εισήχθη στη δεκαετία του 90, όταν ξεκίνησαν οι προσπάθειες αναδιοργάνωσης του δημόσιου τομέα, οι οποίες αποσκοπούσαν στην εισδοχή της χώρας στη ONE. Αν και στο κομμάτι του στρατηγικού μάνατζμεντ που αφορά τις ιδιωτικές επιχειρήσεις υπάρχουν κοινά αποδεκτοί όροι για το τι είναι, στο κομμάτι του δημόσιου τομέα δεν συμβαίνει το ίδιο. Για το δημόσιο στρατηγικό μάνατζμεντ οι διάφορες ερμηνείες εξαρτώνται από ιδιαίτερα ιστορικά, αξιακά, θεσμικά και πολιτικά χαρακτηριστικά της κάθε χώρας. Στα πλαίσια της παρούσας εργασίας, θα αποδεχθούμε τον παρακάτω όρο (Kelman, 2003) :

*«το σύνολο των αρχών, μεθόδων, τεχνικών και εργαλείων, τα οποία χρησιμοποιούνται από την διοικητική ιεραρχία των δημοσίων οργανώσεων, με στόχο την αποτελεσματική υλοποίηση των πολιτικών κατευθύνσεων, την αποδοτική λειτουργία της οργάνωσης, καθώς και την διασφάλιση της ορθής διακυβέρνησης της οργάνωσης και με απώτερο σκοπό την βελτίωση και προώθηση της κοινωνικής ευημερίας».*

### Balanced scorecard

Τα παραδοσιακά συστήματα μέτρησης της απόδοσης ενός οργανισμού βασίζονται συνήθως σε βραχυπρόθεσμους οικονομικούς στόχους. Τέτοια συστήματα δεν είναι πλέον κατάλληλα για να αντιμετωπίσουν τις σύγχρονες προκλήσεις που αντιμετωπίζουν οι οργανισμοί. Με αυτή την έννοια οι Kaplan και Norton ανέπτυξαν την ιδέα του Balanced scorecard - μία μεθοδολογία το πετυχαίνει να διασφαλίσει ότι η στρατηγική της εταιρείας ή του οργανισμού, θα μεταφέρει με αντίστοιχες ενέργειες στην πράξη τις στρατηγικές της. Είναι σημαντικό να αναφερθεί πως θα πρέπει να ανακοινώνονται και να αποσαφηνίζονται στους υπαλλήλους έτσι ώστε να γίνουν κατανοητά τα μέρη που απαρτίζουν αυτό το εργαλείο (Heinz, 2001). Όπως είναι γνωστό οι εταιρείες αντιμετωπίζουν πολλά εμπόδια στην ανάπτυξη συστημάτων μέτρησης επίδοσης τα οποία πραγματικά μετρούν τα κατάλληλα μεγέθη. Αυτό

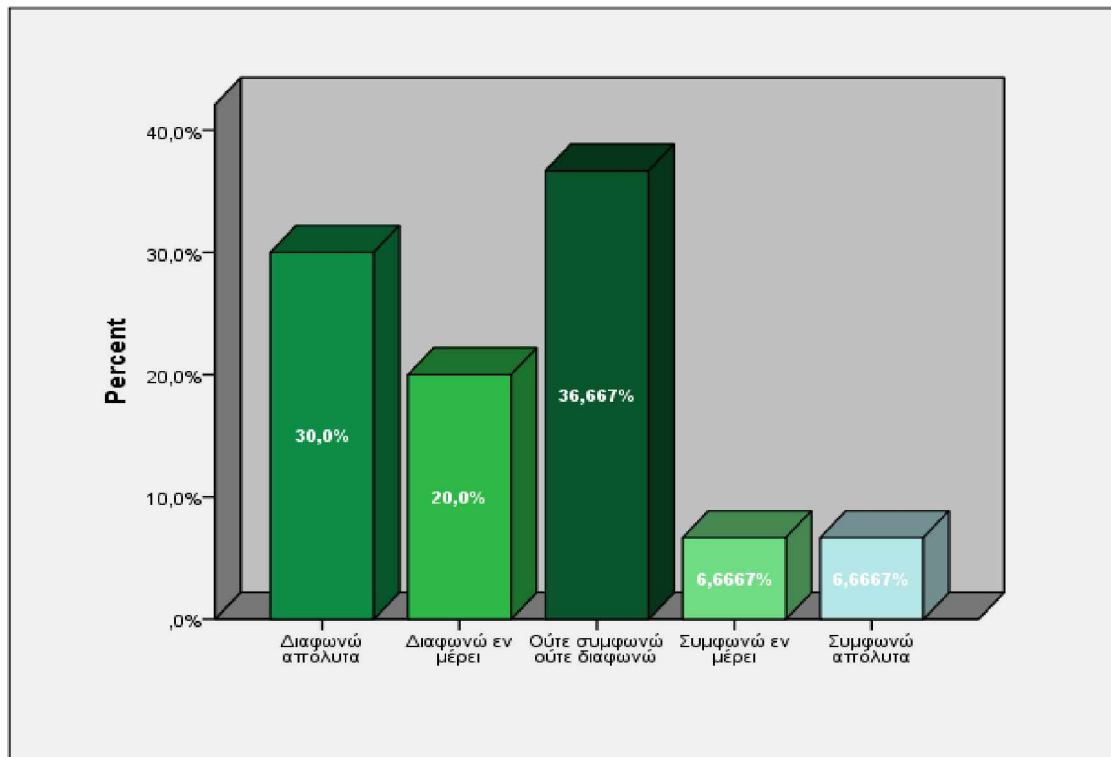


που απαιτείται είναι ένα σύστημα που εξισορροπεί την ιστορική ακρίβεια των οικονομικών μεγεθών με κρίσιμα στοιχεία μελλοντικής απόδοσης, ενώ επίσης βοηθούν τις εταιρείες στην εφαρμογή των διαφοροποιημένων στρατηγικών τους. Η μέθοδος Balanced Scorecard είναι το εργαλείο που απαντά και τις δύο προκλήσεις (Veen - Dirks, 2002).

Το σύστημα Balanced Scorecard περιέχει τόσο οικονομικούς δείκτες επίδοσης οι οποίοι είναι δείκτες αποτελεσμάτων (lag indicators) όσο και δείκτες που οδηγούν σε μελλοντική οικονομική επίδοση (lead indicators). Αυτοί οι δείκτες απορρέουν από την στρατηγική της εταιρείας και αποτελούν μετάφραση αυτής. Το Balanced Scorecard επιτρέπει σε κάθε εταιρεία να μεταφράσει το όραμα και την στρατηγική της μέσω ενός νέου πλαισίου το οποίο την ιστορεί μέσω των στρατηγικών στόχων και δεικτών επίδοσης που έχουν επιλεχτεί. Αντί να εστιάζει σε οικονομικούς δείκτες οι οποίοι παρέχουν λίγα στην λήψη μακροπρόθεσμων αποφάσεων, το Balanced Scorecard χρησιμοποιεί νέους δείκτες για να περιγράψει τα βασικά στοιχεία στην επίτευξη της στρατηγικής. Ενώ το Scorecard διατηρεί τους οικονομικούς δείκτες, τους συμπληρώνει με τρεις άλλες ευδιάκριτες διαστάσεις, την διάσταση των Πελατών, αυτήν των Εσωτερικών Διαδικασιών και την διάσταση της Εκπαίδευσης και Ανάπτυξης (Kaplan and Norton, 1992).

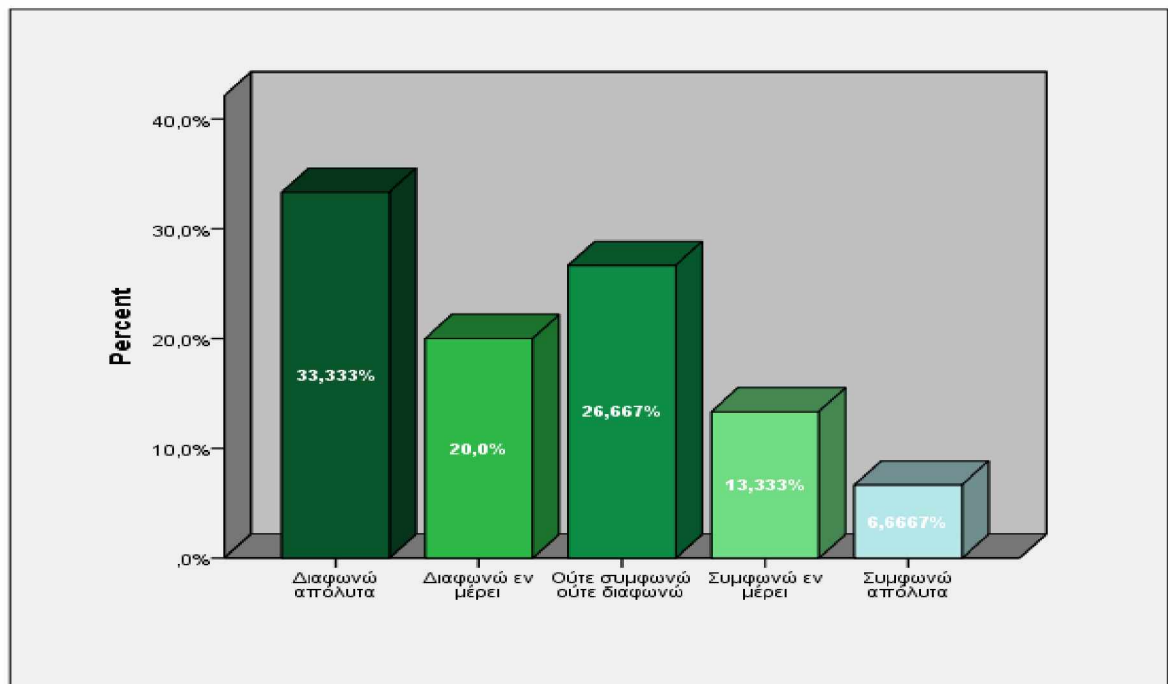
Όπως αναφέρθηκε και παραπάνω, για την διεξαγωγή της έρευνας χρησιμοποιήθηκε το balanced scorecard.

Όπως φαίνεται στο διάγραμμα (12), οι ερωτώμενοι απάντησαν κατά 36,67% ότι ούτε συμφωνούν ούτε διαφωνούν στο γεγονός ότι υπάρχει όραμα, αποστολή, επιχειρησιακά σχέδια και στο στόχοι σε επίπεδο περιφέρειας, ενώ κατά 30% απάντησαν ότι διαφωνούν απόλυτα στην παραπάνω πρόταση, κατά 20% ότι διαφωνούν εν μέρει, και κατά 6,67% ότι συμφωνούν εν μέρει και 6,67% ότι συμφωνούν απόλυτα.



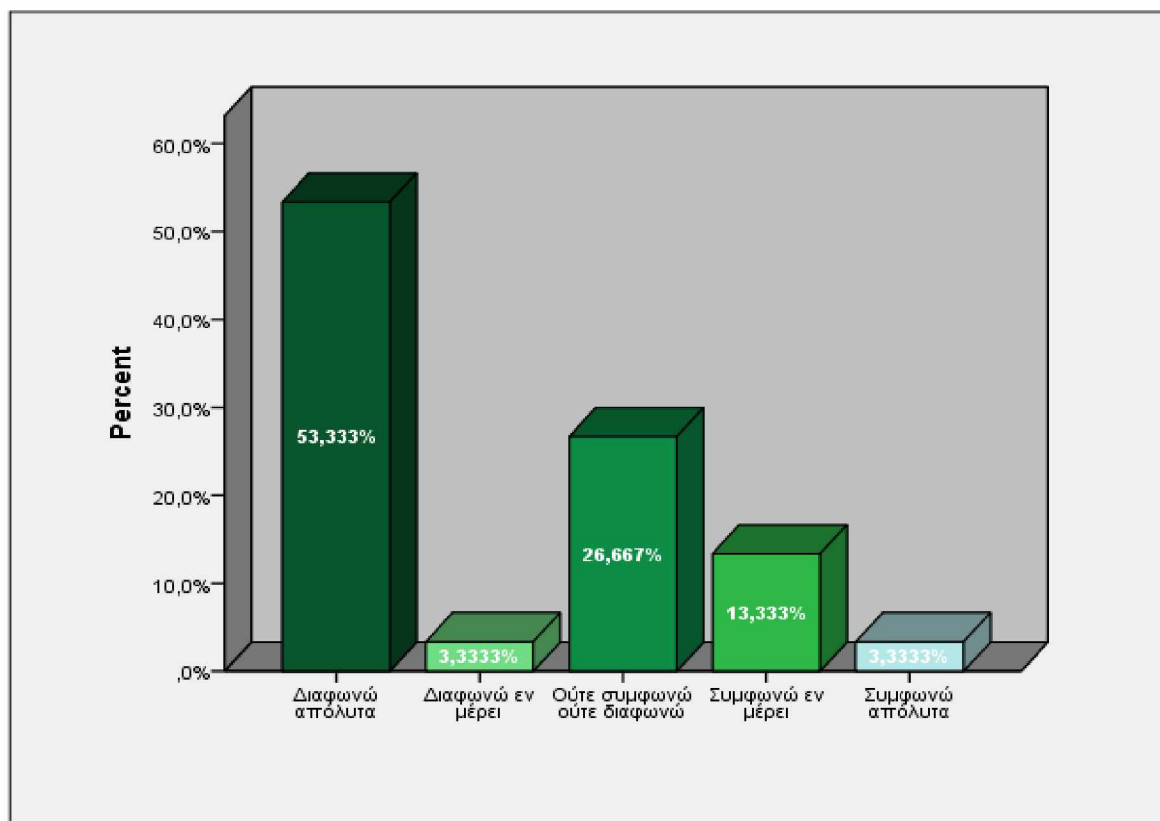
Διάγραμμα 12: Υπάρχουν όραμα, αποστολή, επιχειρησιακά σχέδια και στόχοι σε επίπεδο περιφέρειας;

Εν συνεχεία, όπως φαίνεται στο διάγραμμα 13, οι ερωτώμενοι υποστήριξαν κατά 33,33% ότι διαφωνούν απόλυτα στο ότι υπάρχουν όραμα, αποστολή, επιχειρησιακά σχέδια και στόχοι σε ατομικό επίπεδο, ενώ κατά 26,66% ούτε συμφωνούν ούτε διαφωνούν με την παραπάνω πρόταση, κατά 20% διαφωνούν εν μέρει, κατά 13,33% συμφωνούν εν μέρει και κατά 6,66% συμφωνούν απόλυτα με την παραπάνω πρόταση.



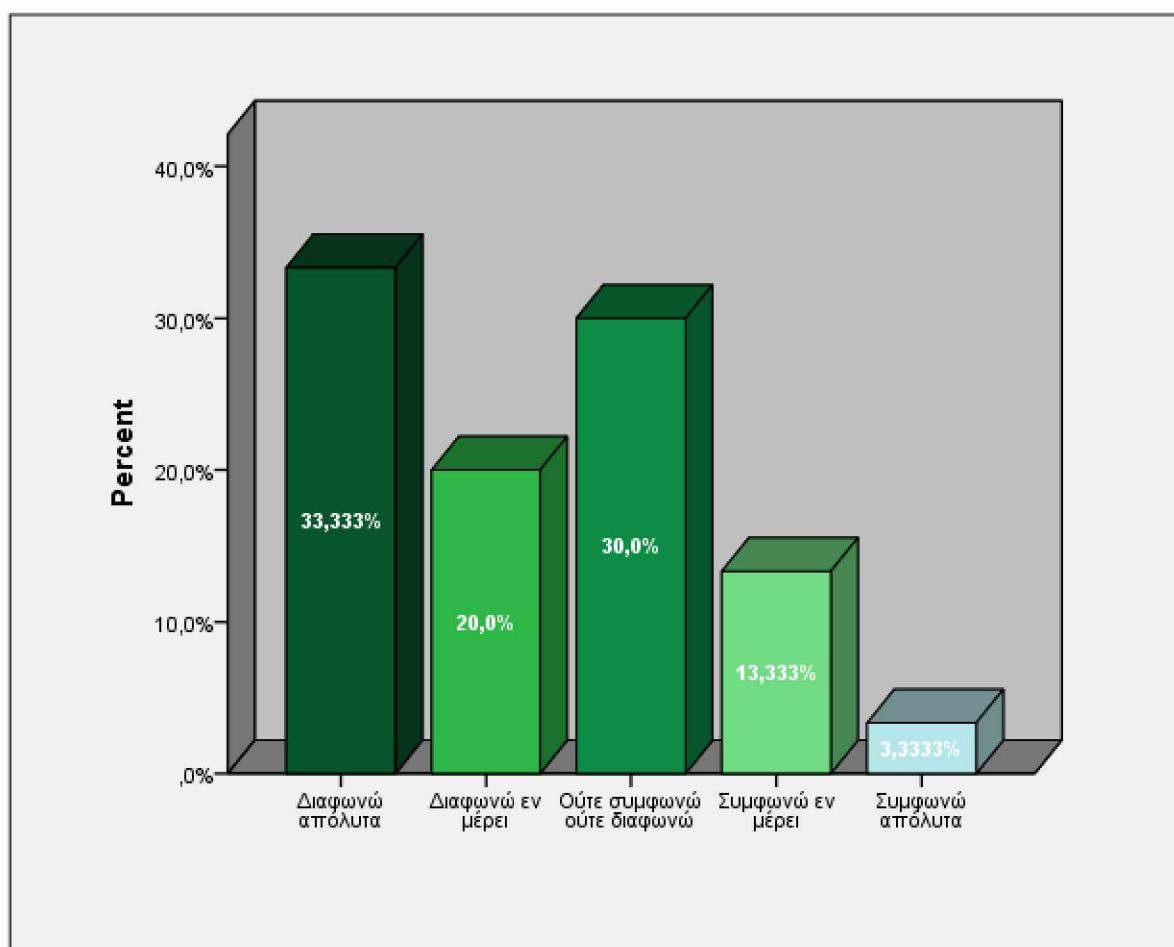
Διάγραμμα 13: Υπάρχει όραμα, αποστολή, επιχειρησιακά σχέδια και στόχοι σε ατομικό επίπεδο;

Συνεχίζοντας, όπως φαίνεται στο διάγραμμα 14, οι ερωτώμενοι υποστήριξαν κατά 53,33% ότι δεν υπάρχει σύστημα επικοινωνίας που χρησιμοποιείται για την ενημέρωση και ανατροφοδότηση στρατηγικών, πολιτικών, στόχων προς όλες τις κατευθύνσεις, ενώ το 16,66% υποστήριξαν το αντίθετο.



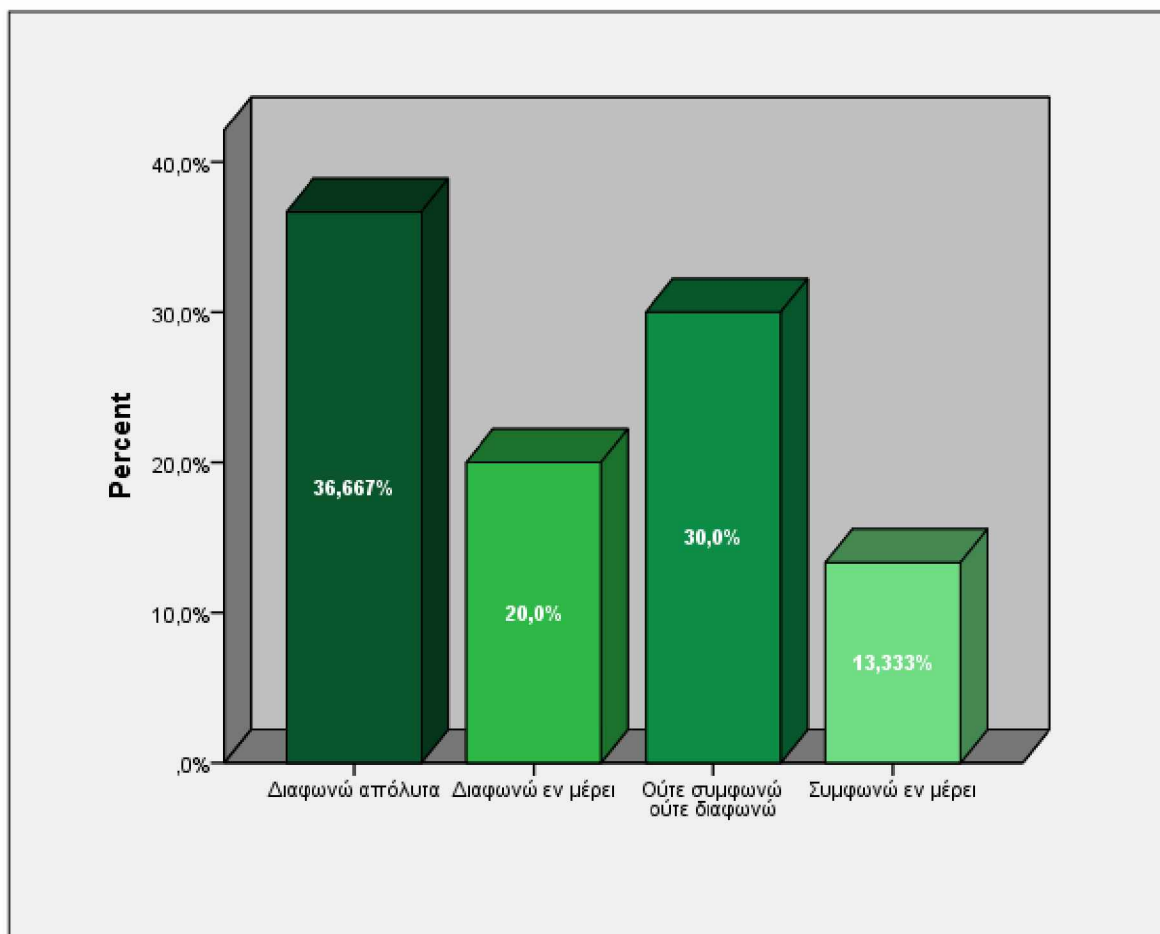
Διάγραμμα 14: Υπάρχει σύστημα επικοινωνίας που χρησιμοποιείται για την ενημέρωση και ανατροφοδότηση στρατηγικών, πολιτικών, στόχων προς όλες τις κατευθύνσεις;

Στο διάγραμμα 15, το 53,33% υποστήριξε ότι το όραμα, η αποστολή και η στρατηγική της περιφέρειας δεν γίνονται κατανοητά και δεν υποστηρίζονται προς όλες τις κατευθύνσεις, δηλαδή ανάμεσα σε όλα τα διοικητικά επίπεδα, εντός και εκτός περιφέρειας, ενώ το 30% ούτε συμφωνεί ούτε διαφωνεί με την παραπάνω πρόταση και το 16,66% υποστηρίζει το αντίθετο.



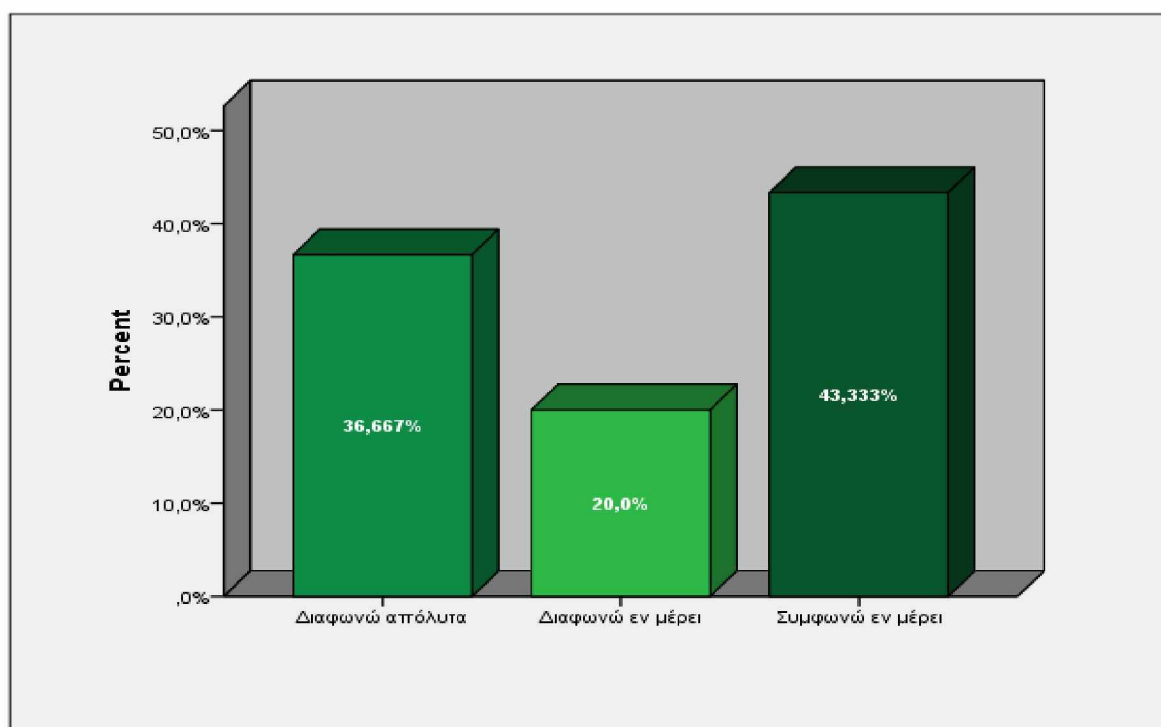
Διάγραμμα 15: Είναι το όραμα, η αποστολή και η στρατηγική της περιφέρειας κατανοητά και υποστηρίζονται από όλα τα επίπεδα;

Όπως φαίνεται στο παρακάτω διάγραμμα (16), το 36,66% υποστήριξε ότι δεν προσδιορίζονται ποσοτικοποιημένοι στόχοι απόδοσης για όλα τα επίπεδα (διοίκηση, εξωτερικοί συνεργάτες, επιτροπές, προσωπικό), ενώ το 30% ούτε συμφωνεί ούτε διαφωνεί με την παραπάνω πρόταση, και το 20% διαφωνεί εν μέρει.



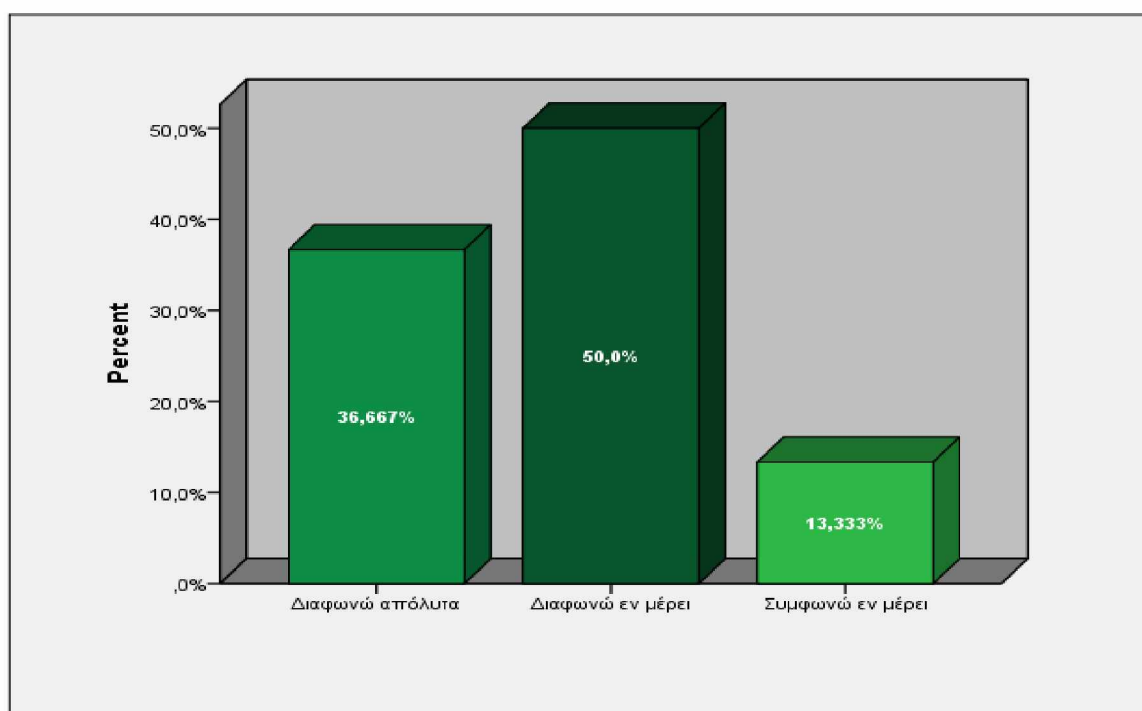
Διάγραμμα 16: Προσδιορίζονται ποσοτικοποιημένοι στόχοι απόδοσης για όλα τα επίπεδα;

Εν συνεχεία, στο διάγραμμα 17, φαίνεται ότι οι ερωτώμενοι υποστήριξαν κατά 56,67% ότι δεν υπάρχει εγκεκριμένη πολιτική και σύστημα παρακολούθησης και αξιολόγησης της απόδοσης σε όλα τα επίπεδα, ενώ το 43,33% υποστηρίζει το αντίθετο.



Διάγραμμα 17: Υπάρχει εγκεκριμένη πολιτική και σύστημα παρακολούθησης και αξιολόγησης της απόδοσης σε όλα τα επίπεδα;

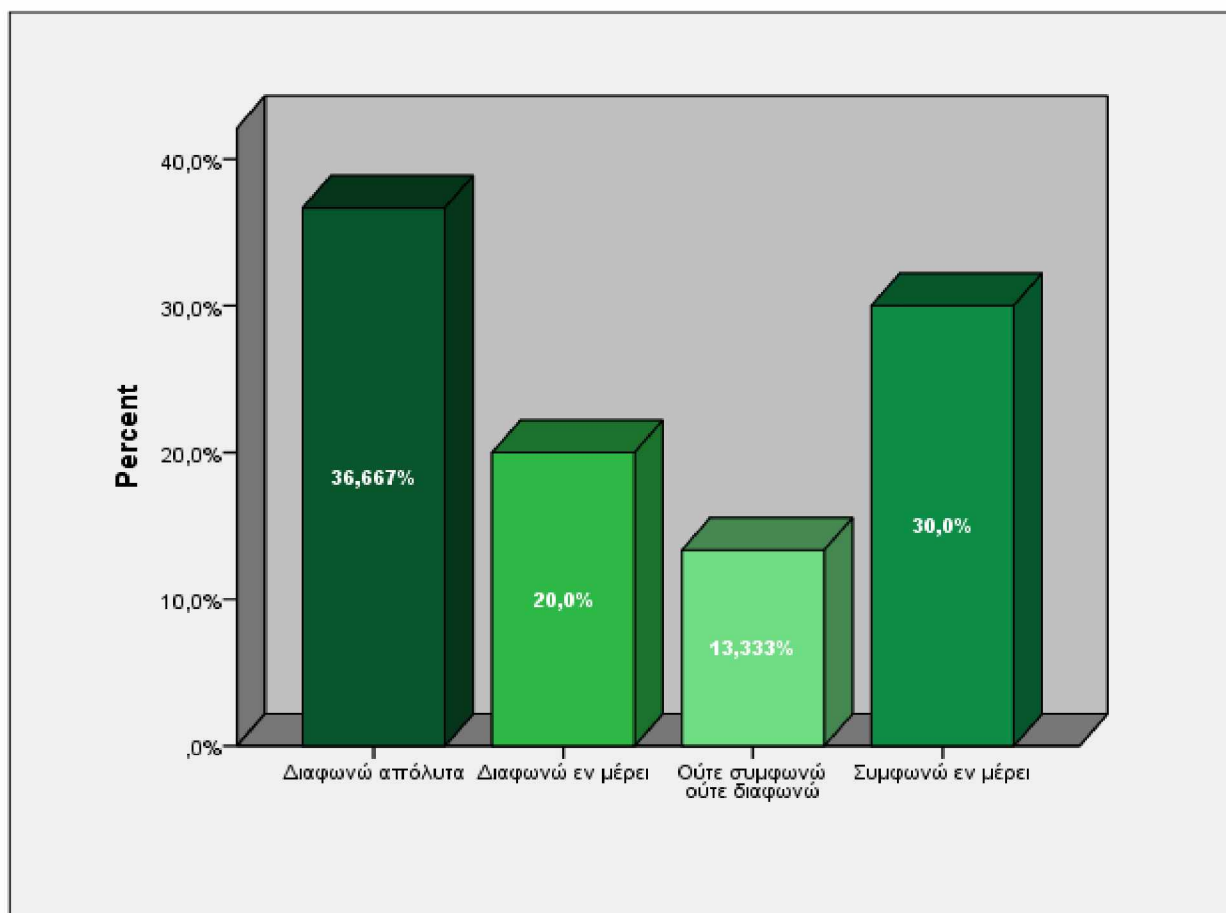
Στο διάγραμμα 18 φαίνεται ότι οι ερωτώμενοι υποστήριξαν ότι δεν αναφέρονται τα αποτελέσματα της περιφέρειας σε περιοδικές και ετήσιες αναφορές σε ποσοστό 86,66%, ενώ το 13,33% υποστηρίζει το αντίθετο.



Διάγραμμα 18: Αναφέρονται τα αποτελέσματα της περιφέρειας σε περιοδικές ή και ετήσιες αναφορές;

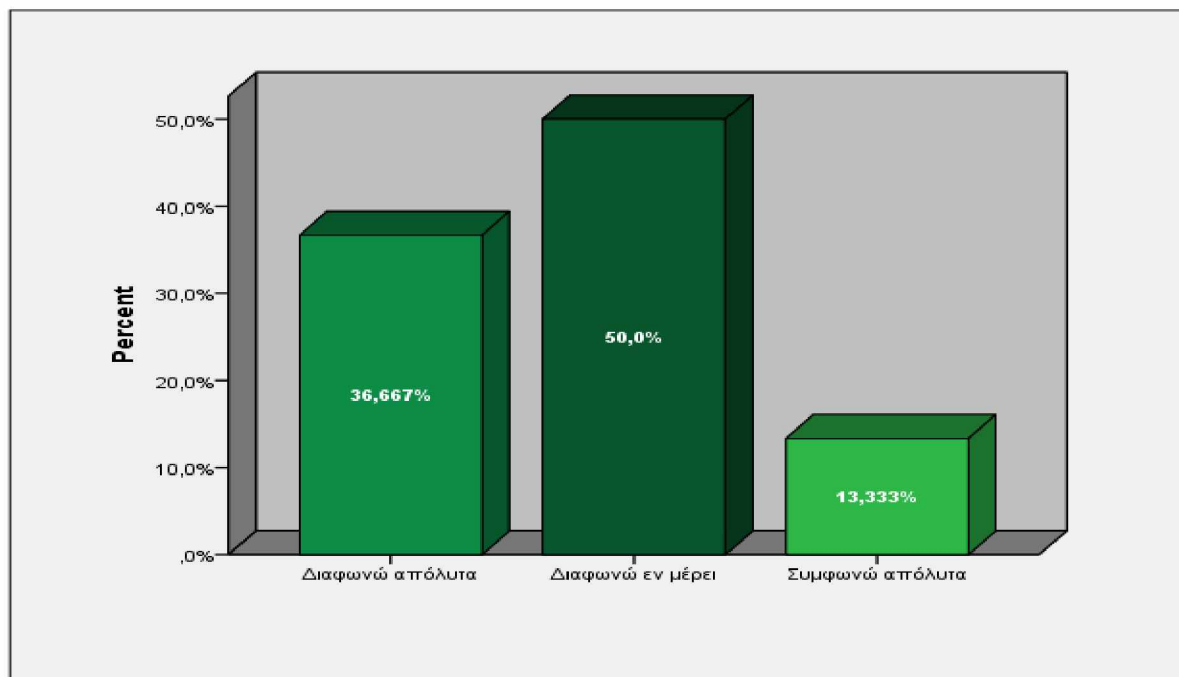


Στο διάγραμμα 19 φαίνεται ότι οι ερωτώμενοι υποστήριξαν ότι διαφωνούν κατά 56,66% στο γεγονός ότι υπάρχουν διαδικασίες λήψης διορθωτικών μέτρων όταν προκύπτουν θέματα απόδοσης, ενώ το 30% συμφωνεί εν μέρει με την παραπάνω πρόταση.



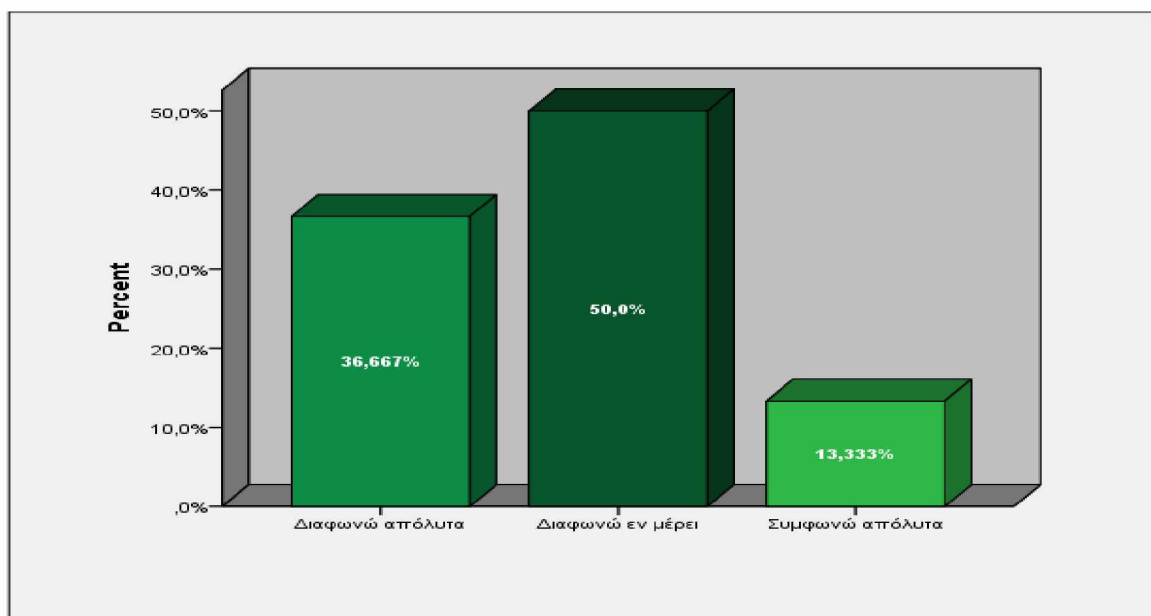
Διάγραμμα 19: Υπάρχουν διαδικασίες λήψης διορθωτικών μέτρων όταν προκύπτουν θέματα απόδοσης;

Στο διάγραμμα 20, φαίνεται ότι οι ερωτώμενοι υποστήριξαν κατά 86,66% ότι δεν υπάρχει υποστήριξη και ξεκάθαρη δέσμευση της ανώτατης ηγεσίας για την απόδοση, ενώ το 13,33% υποστηρίζει το αντίθετο.



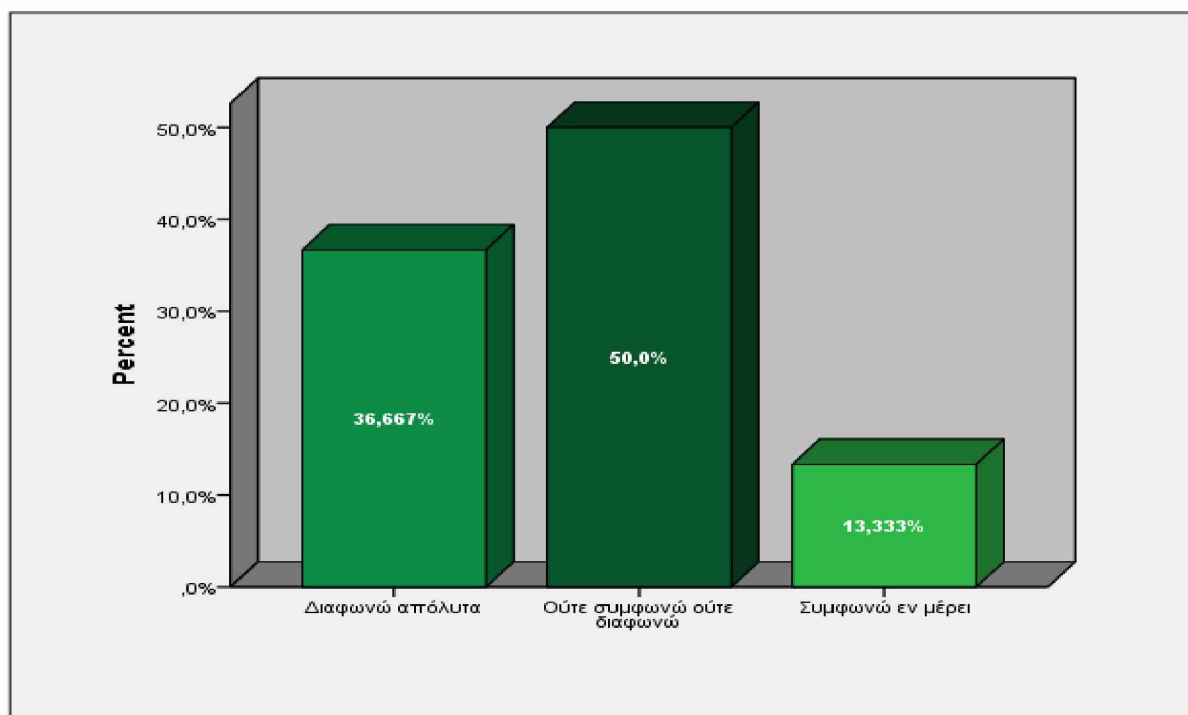
Διάγραμμα 20: Υπάρχει υποστήριξη και ξεκάθαρη δέσμευση της ανώτατης ηγεσίας για την απόδοση;

Στο διάγραμμα 21, φαίνεται ότι οι ερωτώμενοι υποστήριξαν κατά 36,67% ότι δεν υπάρχουν εγκεκριμένοι πόροι για την υποστήριξη του συστήματος απόδοσης, το 50% ούτε συμφωνεί ούτε διαφωνεί με την παραπάνω πρόταση και το 13,33% συμφωνεί εν μέρει με την πρόταση ότι υπάρχει εγκεκριμένοι πόροι για την υποστήριξη του συστήματος απόδοσης.



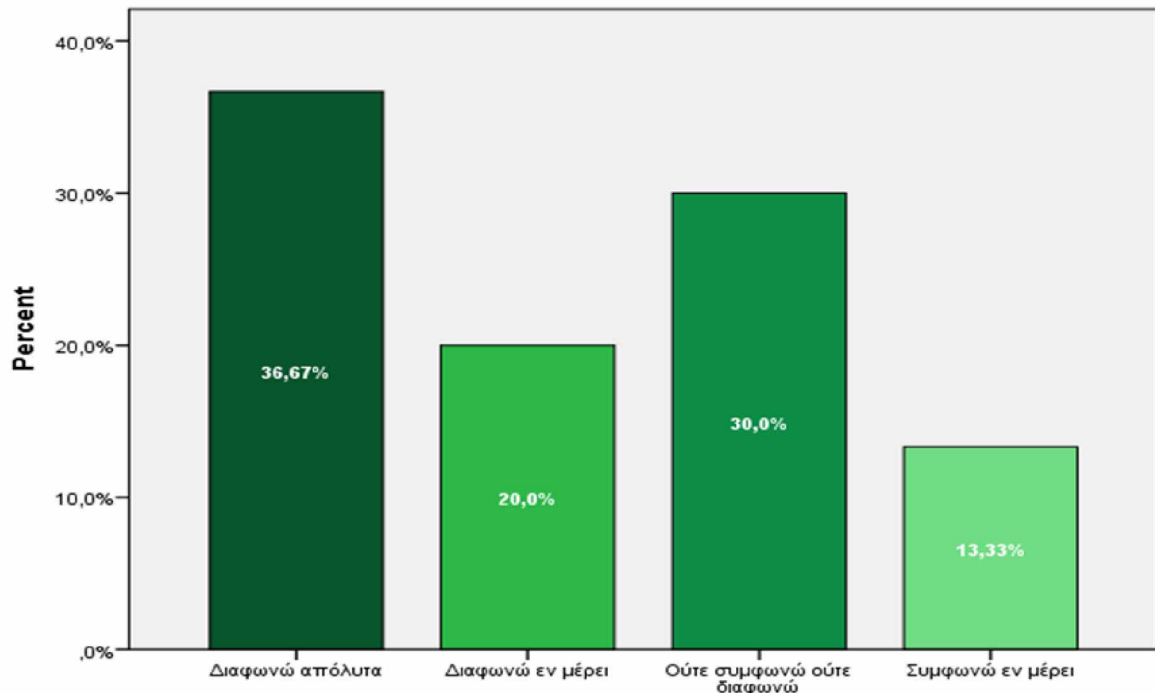
Διάγραμμα 21: Υπάρχουν εγκεκριμένοι πόροι για την υποστήριξη του συστήματος απόδοσης;

Στο διάγραμμα 22 φαίνεται ότι οι ερωτώμενοι υποστήριξαν κατά 56,6% ότι όλα τα διοικητικά επίπεδα δεν είναι εκπαιδευμένα στην απόδοση και δεν γνωρίζουν και σχεδιάζουν σχέδια επίτευξης στόχων, ενώ το 30% ούτε συμφωνεί ούτε διαφωνεί με την παραπάνω πρόταση.



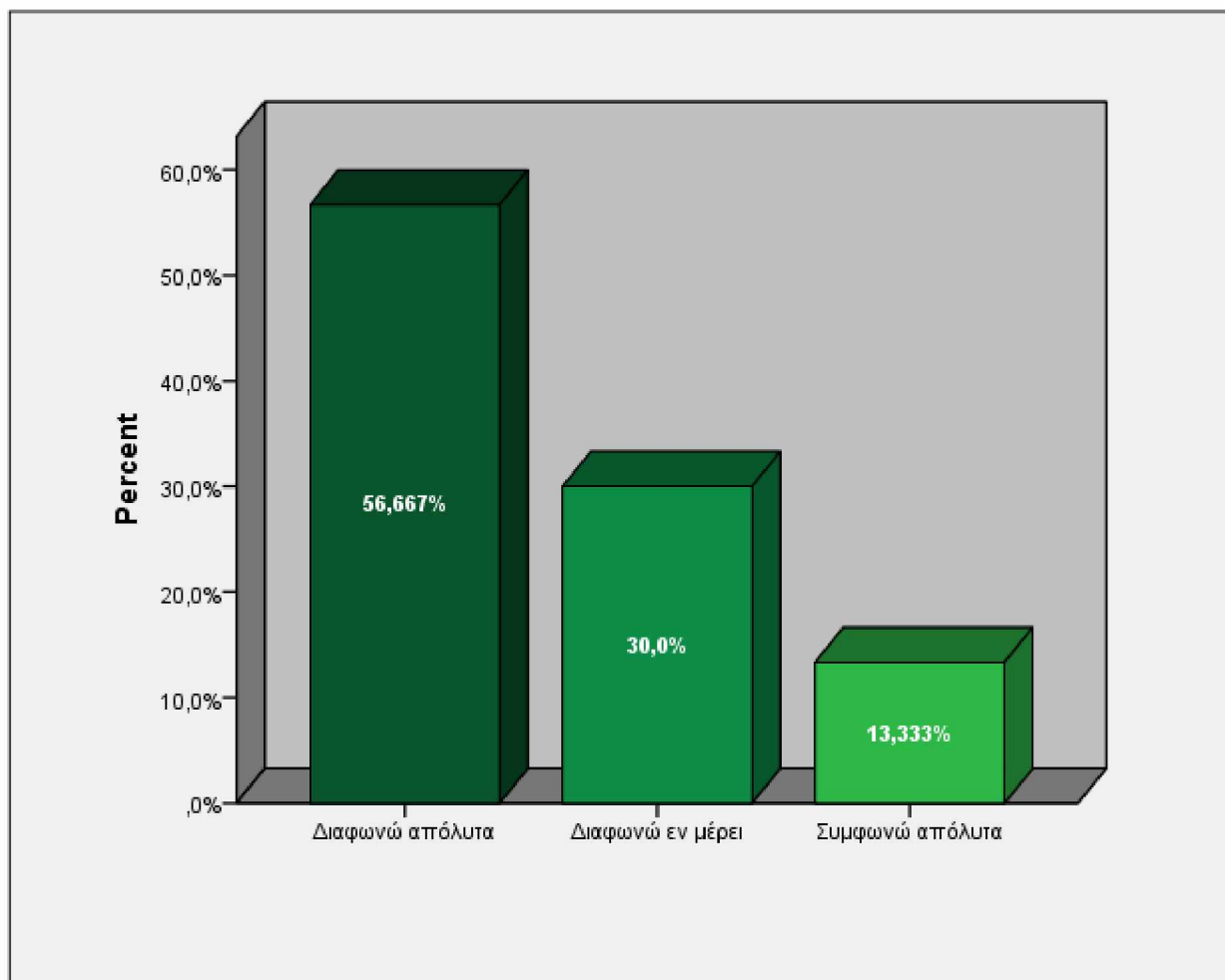
Διάγραμμα 22: Είναι όλα τα διοικητικά επίπεδα εκπαιδευμένα στην απόδοση και γνωρίζουν και σχεδιάζουν και να αναπτύσσουν σχέδια επίτευξης στόχων;

Όπως φαίνεται στο παρακάτω διάγραμμα (Διάγραμμα 23), οι ερωτώμενοι υποστήριξαν κατά 86,6% ότι τα διοικητικά στελέχη δεν έχουν τα προσόντα επικοινωνίας και διαπραγματεύσεων και δεν είναι σε θέση να καθορίζουν στόχους, να ακούνε τις απαντήσεις, να αξιολογούν και να επιτυγχάνουν συμφωνίες, ενώ το 13,33% υποστηρίζουν το αντίθετο.



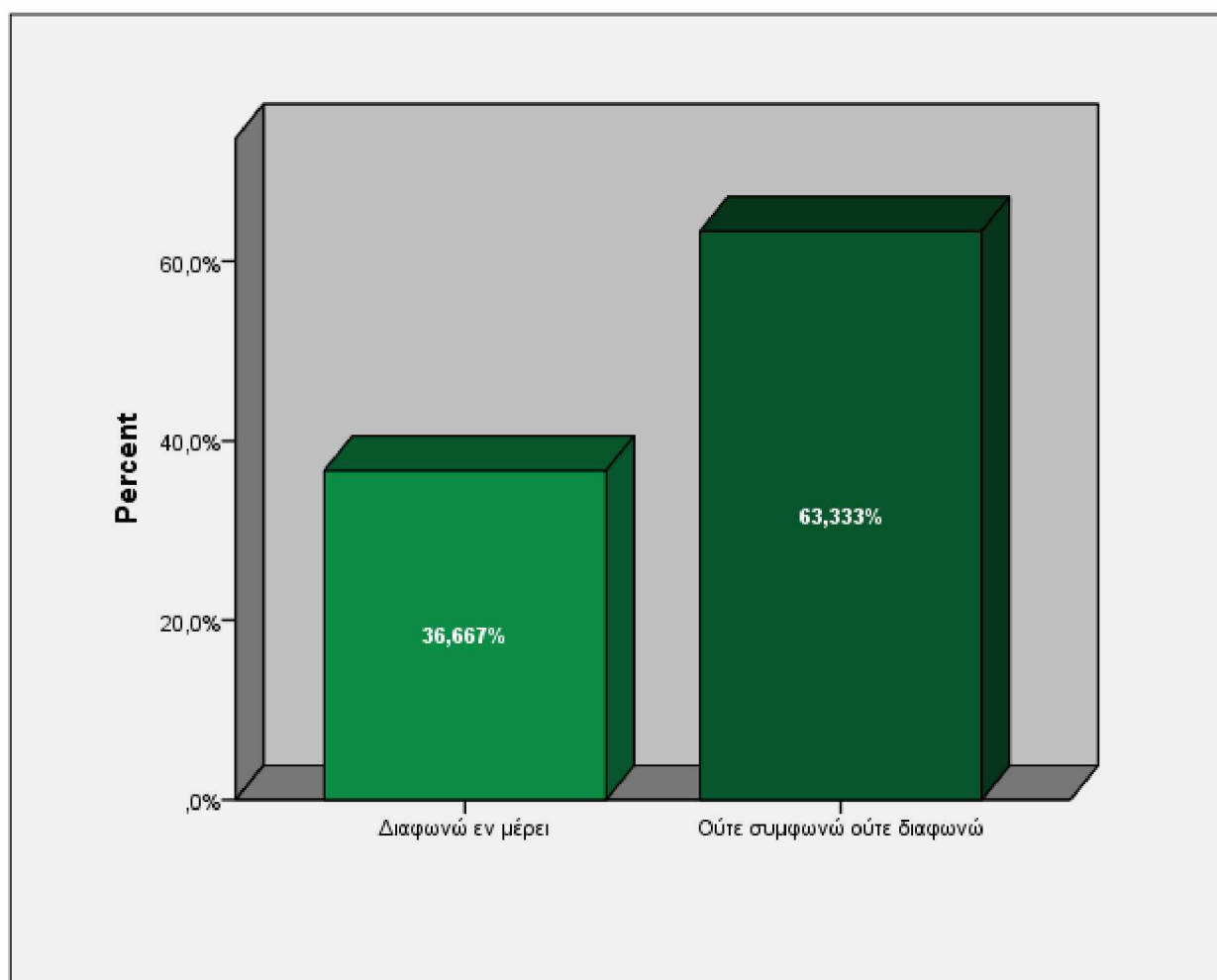
Διάγραμμα 23: Έχουν τα διοικητικά στελέχη τα προσόντα επικοινωνίας και διαπραγματεύσεων και είναι σε θέση να καθορίζουν στόχους, να ακούνε τις απαντήσεις, να αξιολογούν και να επιτυγχάνουν συμφωνίες;

Όπως φαίνεται στο διάγραμμα 24, το 56,66% υποστήριξαν ότι η αξιολόγηση της απόδοσης δεν συνδέεται με το σύστημα αμοιβών και παροχών σε όλα τα επίπεδα, ενώ το 30% ούτε συμφωνεί ούτε διαφωνεί με την παραπάνω πρόταση και το 13,33% συμφωνεί εν μέρει.



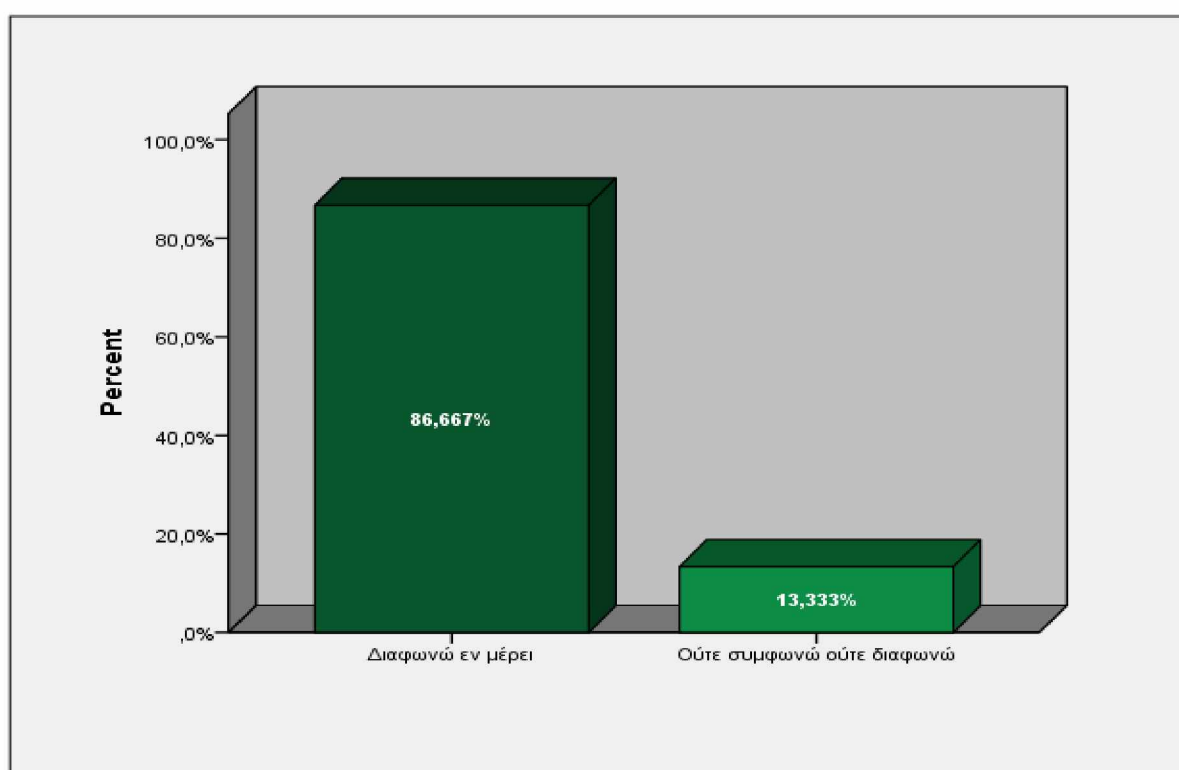
Διάγραμμα 24: Συνδέεται η αξιολόγηση της απόδοσης με το σύστημα αμοιβών και παροχών σε όλα τα επίπεδα;

Στο διάγραμμα 25, φαίνεται ότι οι ερωτώμενοι υποστήριξαν ότι δεν υπάρχει πρόγραμμα ανάπτυξης εκπαίδευσης και κατάρτισης των διοικητικών στελεχών σε θέματα όπως διοίκηση απόδοσης σε σχέση με στόχους, βελτίωση διαδικασιών, ανάπτυξη προσόντων ηγεσίας, διαχείριση αλλαγών και το 63,33% ούτε συμφωνούν ούτε διαφωνούν με την παραπάνω πρόταση.



Διάγραμμα 25: Υπάρχει πρόγραμμα ανάπτυξης εκπαίδευσης και κατάρτισης των διοικητικών στελεχών σε θέματα όπως διοίκηση απόδοσης σε σχέση με στόχους, βελτίωση διαδικασιών, ανάπτυξη προσόντων ηγεσίας, διαχείριση αλλαγών;

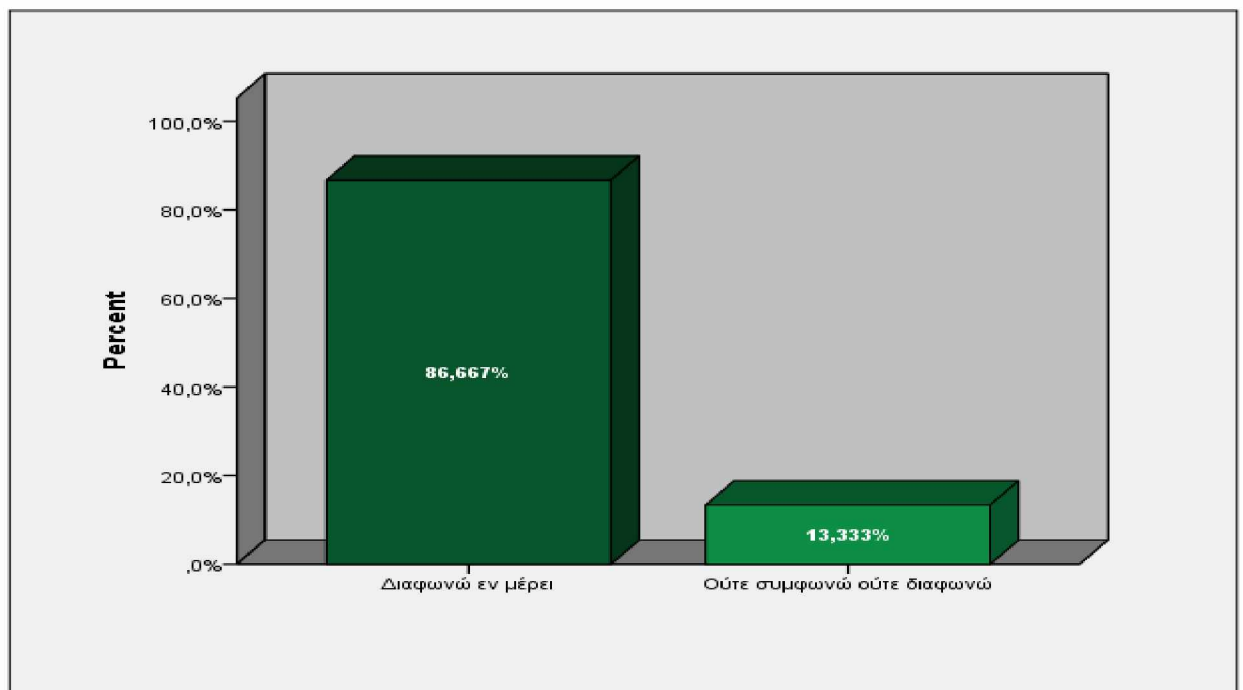
Όπως φαίνεται στο διάγραμμα 26, οι ερωτώμενοι υποστήριξαν ότι δεν υπάρχει πρόγραμμα ανάπτυξης εκπαίδευσης και κατάρτισης των διοικητικών στελεχών σε θέματα που αποτελούν αντικείμενο της περιφέρειας και θα βοηθούσαν στην ανάπτυξη και επισκόπηση στόχων σε ατομικό επίπεδο, ενώ το 13,33% ούτε συμφωνεί ούτε διαφωνεί με την παραπάνω πρόταση.



Διάγραμμα 26: Υπάρχει πρόγραμμα ανάπτυξης εκπαίδευσης και κατάρτισης των διοικητικών στελεχών σε θέματα που αποτελούν αντικείμενο της περιφέρειας και θα βοηθούσαν στην ανάπτυξη και επισκόπηση στόχων σε ατομικό επίπεδο;

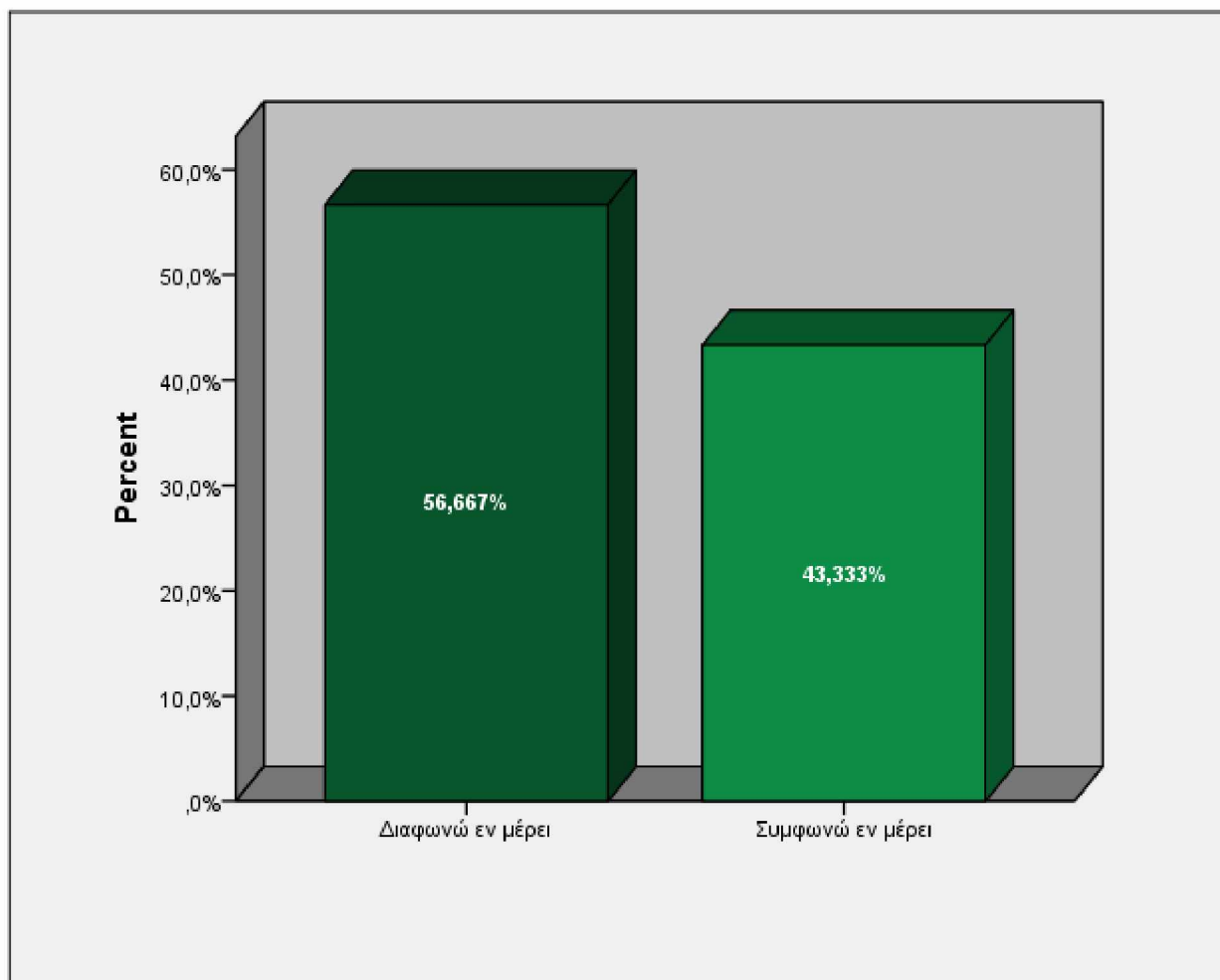


Παρόμοια είναι και τα αποτελέσματα και στο διάγραμμα 27, όπου οι ερωτώμενοι υποστήριξαν κατά 86,64% ότι δεν γίνονται μετρήσεις που αφορούν μη χρηματοοικονομικά δεδομένα, όπως διαδικασίες, ανθρώπινο δυναμικό, εξυπηρέτηση πολιτών, δημοσκοπήσεις κτλ.



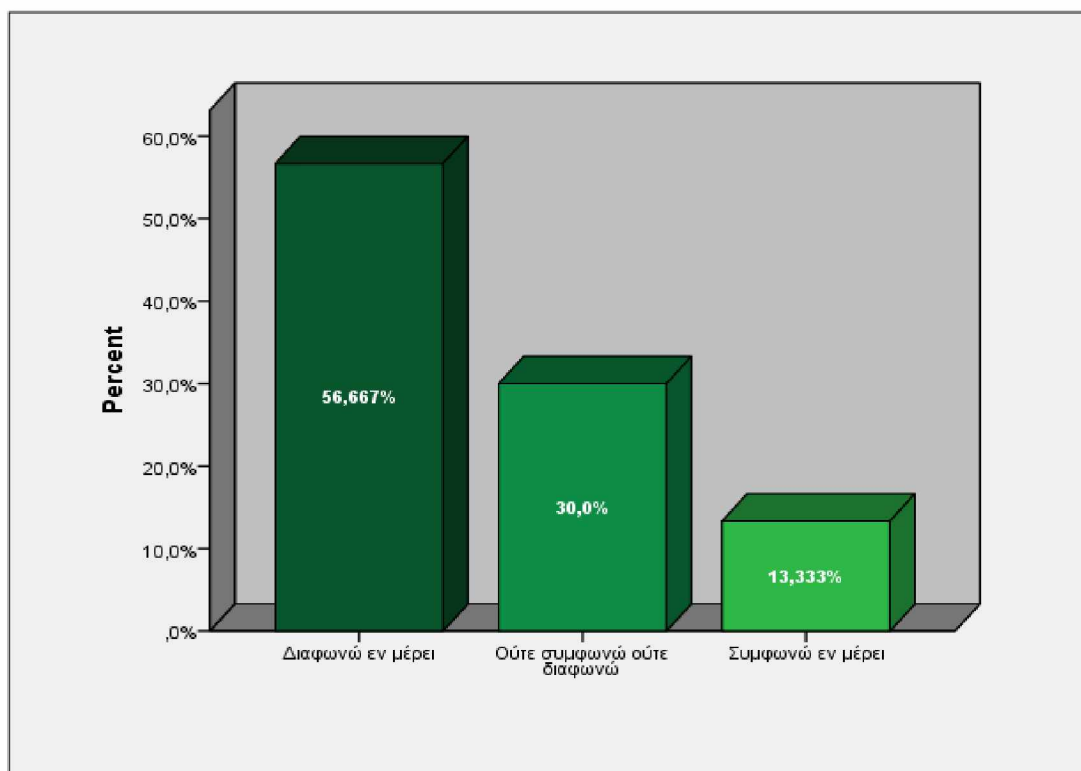
Διάγραμμα 27: Γίνονται μετρήσεις που αφορούν μη χρηματοοικονομικά δεδομένα;

Όπως φαίνεται στο διάγραμμα 28, οι ερωτώμενοι υποστήριξαν ότι δεν υπάρχει κουλτούρα προσαρμογής στο προσωπικό και στην διοίκηση για αλλαγές, καινοτόμες ιδέες, τεχνολογίες, μεθόδους και πρακτικές για την βελτίωση της απόδοσης σε σχέση με τις ανάγκες του περιβάλλοντος κατά 56,66%, ενώ το 43,33% υποστηρίζουν το αντίθετο.



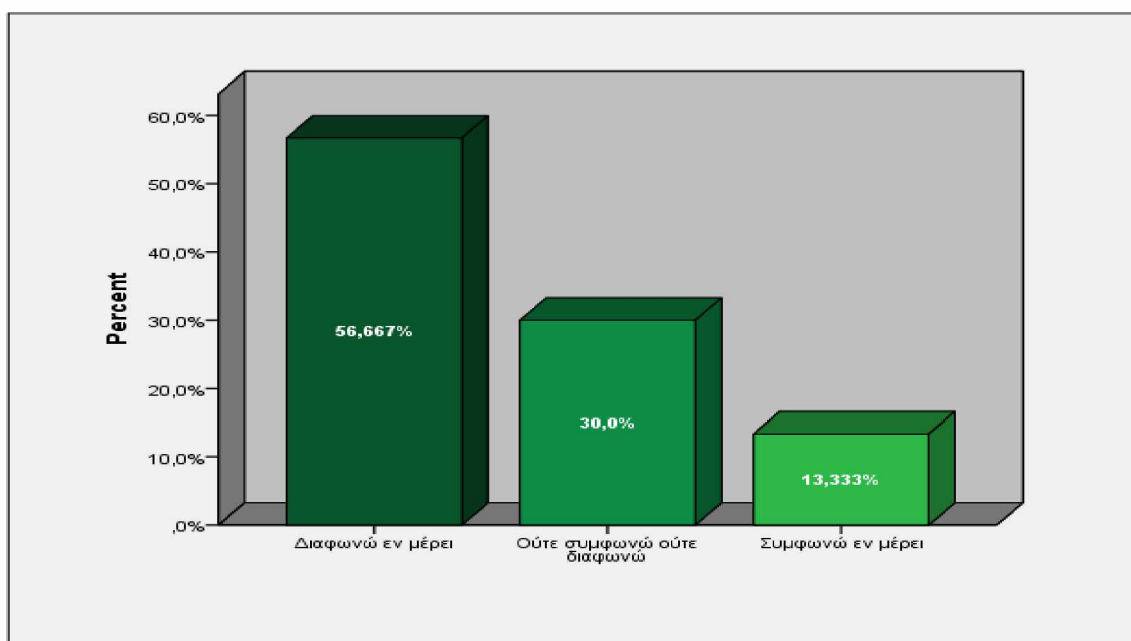
Διάγραμμα 28: Υπάρχει κουλτούρα προσαρμογής στο προσωπικό και στην διοίκηση για αλλαγές, καινοτόμες ιδέες, τεχνολογίες, μεθόδους και πρακτικές για την βελτίωση της απόδοσης σε σχέση με τις ανάγκες του περιβάλλοντος;

Όπως φαίνεται στο διάγραμμα 29, το 56,66% υποστηρίζει ότι δεν έχει εξοικείωση με θέματα απόδοσης, όπως βελτίωση διαδικασιών, ποιότητας, στοχοθεσία, διαχείριση αλλαγών, ομαδική εργασιών, ενώ το 30% ούτε συμφωνεί ούτε διαφωνεί με την παραπάνω πρόταση και το 13,33% υποστηρίζει το αντίθετο.



Διάγραμμα 29: Έχετε εξοικείωση με θέματα απόδοσης, όπως βελτίωση διαδικασιών, ποιότητας στοχοθεσία, διαχείριση αλλαγών, ομαδική εργασία κτλ;

Τέλος, στο διάγραμμα 30, φαίνεται ότι οι ερωτώμενοι δεν έχουν συμμετάσχει στο παρελθόν στην εφαρμογή συστήματος σχετικού με την μέτρηση της απόδοσης, ποιότητας, στοχοθεσίας κτλ. Κατά 56,66%, ενώ το 30% ούτε συμφωνεί ούτε διαφωνεί και το 13,33% συμφωνεί εν μέρει.



Διάγραμμα 30: Έχετε συμμετάσχει στο παρελθόν στην εφαρμογή συστήματος σχετικού με την μέτρηση απόδοσης, ποιότητα, στοχοθεσία κτλ;

## 5 Συμπεράσματα προτάσεις - περιορισμοί - μελλοντική έρευνα

Η παρούσα έρευνα είχε ως σκοπό την μέτρηση της απόδοσης της διοίκησης των ασφαλιστικών ταμείων. Μέσω της έρευνας αυτής λοιπόν, φάνηκε ότι οι ερωτώμενοι βρίσκουν πολλά προβλήματα στην απόδοση της δημόσιας διοίκησης των ασφαλιστικών ταμείων. Επομένως, κρίνονται απαραίτητες οι παρακάτω ενέργειες:

- Θα πρέπει να υπάρξει και να θεσμοθετηθεί ένα τμήμα ποιότητας και αποδοτικότητας της υπηρεσίας, το οποίο θα στοχεύει στην μέτρηση της αποτελεσματικότητας και της αποδοτικότητας της υπηρεσίας, αλλά και την εκτίμηση των αποτελεσμάτων και την διατύπωση εμπειριστατωμένων προτάσεων για την βελτίωση της λειτουργίας και αποτελεσματικότητας της υπηρεσίας.
- Θα πρέπει να διαμορφωθεί ένα τμήμα εσωτερικής οργάνωσης και λειτουργίας, ώστε να επιτευχθεί ευελιξία και αποτελεσματικότητα στον οργανισμό. Επιπλέον, αυτό το τμήμα θα είναι υπεύθυνο για την καταλληλότητα και αποτελεσματικότητα του ανθρώπινου δυναμικού, με σκοπό να επιτευχθούν οι πραγματικές ανάγκες και η καλύτερη εξυπηρέτηση του πελάτη.
- Θα πρέπει να προωθηθεί η ηλεκτρονική διακυβέρνηση, ώστε να εξυπηρετηθούν με τον καλύτερο δυνατό τρόπο η αποτελεσματικότητα και η αποδοτικότητα της υπηρεσίας.
- Θα πρέπει να αναπτυχθεί η κατάλληλη κουλτούρα στον οργανισμό, που δεν είναι άλλη από την κουλτούρα απόδοσης, η οποία δεσμεύει το προσωπικό να χρησιμοποιήσει τις γνώσεις, ικανότητες και δεξιότητες που κατέχει για την επίτευξη των στόχων, δεδομένου ότι η διαμόρφωση ενός καλού εργασιακού περιβάλλοντος, οδηγεί στην δίκαιη και ισότιμη μεταχείριση των υπαλλήλων.
- Θα πρέπει να επιτευχθεί ενθάρρυνση των εργαζομένων ανεξάρτητα από την θέση τους, μέσω της οποίας θα ενισχύεται η παρακίνηση, η επικοινωνία και ο συγχρονισμός, με απώτερο σκοπό την ελεύθερη ανταλλαγή απόψεων και η αξιοποίηση των προσόντων και των γνώσεων.

- Θα πρέπει να εμπλουτιστεί η εργασία μέσω της ανάθεσης καθηκόντων, ανάλογα με τα γνωστικά αντικείμενα και τις δυνατότητες του προσωπικού.
- Θα πρέπει να καλλιεργηθεί ένα κλίμα εργασιακής αρμονίας, εμπιστοσύνης και ουσιαστικής αλληλεπίδρασης των εμπλεκόμενων μερών.
- Θα πρέπει να επιτευχθεί αναβάθμιση και βελτίωση της παραγωγικότητας του ανθρώπινου δυναμικού, μέσω της αξιοποίησης και ανάπτυξης του υφιστάμενου ανθρώπινου δυναμικού.
- Θα πρέπει να αναβαθμιστεί το σύστημα εκπαίδευσης των εργαζομένων, ώστε να εντοπιστούν τα κενά στις ικανότητες του προσωπικού και να αναδειχθούν σημαντικές παραλείψεις του συστήματος στην εκπαίδευση του ανθρώπινου δυναμικού.
- Θα πρέπει να εφαρμοστούν δράσεις εκπαίδευσης και επιμόρφωσης του προσωπικού σε θέματα νέων τεχνολογιών, διοίκησης, ποιότητας και απόδοσης.
- Θα πρέπει να υπάρξει σύνδεση της παραγωγικότητας και της απόδοσης με ένα δίκαιο και αξιοκρατικό σύστημα αμοιβών.

Ωστόσο, όπως συμβαίνει και σε κάθε έρευνα, έτσι και η συγκεκριμένη, έχει σημαντικούς περιορισμούς οι οποίοι θα πρέπει να ληφθούν υπόψη κατά την ερμηνεία των αποτελεσμάτων της. Αρχικά, η επιλογή εργαζομένων από ένα μόνο ίδρυμα, ίσως θέτει περιορισμούς στην γενίκευση των αποτελεσμάτων, εφόσον ιδανικά θα ήταν προτιμότερο να είχαν συγκεντρωθεί πληροφορίες και από εργαζομένους σε άλλους φορείς. Επιπρόσθετα, θα ήταν επιθυμητό να εξασφαλιστεί μια μεγαλύτερη αντιπροσωπευτικότητα στο δείγμα μέσω μιας συγκεκριμένης δειγματοληψίας, ωστόσο η απουσία μιας οργανωμένης και αξιόπιστης βάσης δεδομένων, μας οδήγησε στην επιλογή ενός δείγματος που θα βοηθούσε στην διεξαγωγή της έρευνας. Τέλος, καθώς χρησιμοποιήθηκαν συγκεκριμένες έννοιες για την απόδοση, θα μπορούσαν να χρησιμοποιηθούν και άλλες πτυχές των εργαζομένων και των ασφαλισμένων που θα μπορούσαν να γενικεύσουν τα αποτελέσματα. Παρόλα αυτά, οι συγκεκριμένοι περιορισμοί αντισταθμίζονται από την δύναμη και συνεισφορά των εμπειρικών αποτελεσμάτων.

## Ελληνική βιβλιογραφία

1. Παπαδάκης, Β. (2012), Στρατηγική των επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής Εμπειρία, Τόμος Α, Αθήνα :Εκδόσεις Μπένου.
2. ΑΣΦΑΛΙΣΗ.<http://www.dikaiologitika.gr/>.  
<http://www.dikaiologitika.gr/eidhseis/asfalish/136981/premiera-gia-ton-efka-me-elleimma-pano-1-dis-evro>. (Ανακτήθηκε στις 22/10/2019)
3. Μπουρσανίδης, Χ. (2004). Balanced Scorecard ως εργαλείο Στρατηγικού Μάνατζμεντ στις Υπηρεσίες Υγείας. Αθήνα: Εθνική Σχολή Δημόσιας Υγείας.
4. ΣΙΩΜΚΟΣ, Γ. (2004). Στρατηγικό Μάρκετινγκ Β Έκδοση . Αθήνα: ΣΤΑΜΟΥΛΗ.
5. Συμεωνίδης, Γ. (2016). Το οργανωτικό πλαίσιο της κοινωνικής ασφάλισης στην Ελλάδα.

## Ξενόγλωσση βιβλιογραφία

1. Abdallat, M. M., Emam, H. E. S. E. (2014). Customer satisfaction. Department of Tourism and Hospitality, Faculty of Tourism and Archeology King Saud University
2. Ajitabh, A. and Momaya, K. S. (2004). Competitiveness of firms: review of theory, frameworks and models. *Singapore management review*, 26(1), pp.45-61.
3. Akbar M. M., Parvez N., (2009), "Impact of service quality, trust, and customer satisfaction on customers loyalty", *ABAC Journal*, Vol. 29, No.1, pp 24-38
4. Andersen, O. and Kheam, L. S. (1998). Resource-based theory and international growth strategies: an exploratory study. *International Business Review*, 7(2), pp.163-184.

5. Anderson W. E., Fornell, C., Rust T. P., (1997), "Customer satisfaction, productivity, and profitability: Differences between goods and services", *Marketing science*, Vol. 16, No. 2, pp 129-145
6. Bakos, J. Y. and Treacy, M. E. (1986). Information technology and corporate strategy: a research perspective. *MIS quarterly*, pp.107-119.
7. Balassa, B. (1977). 'Revealed' comparative advantage revisited: An analysis of relative export shares of the industrial countries, 1953–1971. *The Manchester School*, 45(4), pp.327-344.
8. Buckley, P. J. and Casson, M. C. (2009). The internalisation theory of the multinational enterprise: A review of the progress of a research agenda after 30 years. *Journal of International Business Studies*, 40(9), pp.1563-1580.
9. Carman, J. M. and Langeard, E. (1980). Growth strategies for service firms. *Strategic Management Journal*, 1(1), pp.7-22.
10. Cavusgil, S. T. (1980). On the internationalization process of firms. *European research*, 8(6), pp.273-281.
11. Chan, S. H., Kensinger, J. W., Keown, A. J. and Martin, J. D. (1997). Do strategic alliances create value?. *Journal of Financial Economics*, 46(2), pp.199-221.
12. Chatterjee, S. (1986). Types of synergy and economic value: The impact of acquisitions on merging and rival firms. *Strategic management journal*, 7(2), pp.119-139.
13. Cooper, R. G., and Kleinschmidt, E. J. (1985). The impact of export strategy on export sales performance. *Journal of international business studies*, 16(1), pp.37-55.
14. Cronin J., Brady K. M., Hult M. T. G., (2000), "Assessing the effects of quality, value, and customer satisfaction on consumer behavioral intentions in service environments", *Journal of retailing*, Vol. 76, No. (2), pp 193-218
15. Das, S. R. and Joshi, M. P. (2007). Process innovativeness in technology services organizations: Roles of differentiation strategy, operational autonomy and risk-taking propensity. *Journal of Operations Management*, 25(3), pp.643-660.



16. Deng Z., Lu Y., Wei K. K., Zhang J., (2010), "Understanding customer satisfaction and loyalty: An empirical study of mobile instant messages in China", *International Journal of Information Management*, Vol.30, (4), pp 289-300
17. Devaraj, S., Hollingworth, D. G. and Schroeder, R. G. (2004). Generic manufacturing strategies and plant performance. *Journal of Operations Management*, 22(3), pp.313-333.
18. Eggert A., Ulaga W., (2002), "Customer perceived value: a substitute for satisfaction in business markets? ", *Journal of Business & Industrial Marketing*, Vol. 17, Issue 2/3, pp 107-118
19. Everett S., Slocum S. (2013), "Food and tourism: an effective partnership? A UK-based review", Vol.21, No.6, pp. 789-809
20. Flint J. D., Blocker P. C., Boutin J. P., (2010), "Customer value anticipation, customer satisfaction and loyalty: An empirical examination", *Industrial Marketing Management*, Vol. 30, No. 2, pp 219-230
21. Frank B., Abulaiti G., Torrico H. B., Enkawa T., (2013), "How do Asia's two most important consumer markets differ? Japanese–Chinese differences in customer satisfaction and its formation", *Journal of Business Research*, Vol. 66, Issue 12, pp 2397-2405
22. Freeman, C. (2004). Technological infrastructure and international competitiveness. *Industrial and Corporate Change*, 13(3), pp.541-569.
23. Galbreath, J., Rogers T., (1999), "Customer relationship leadership: a leadership and motivation model for the twenty-first century business", *The TQM magazine*, Vol. 11, Issue 3, pp 161-171
24. Giese L. J., Cote A. J., (2002), "Defining consumer satisfaction", *Academy of marketing science review*, Vol. 2000, No. 1, pp 1-22
25. Grilo, A. a.-G. (n.d.). Building information modeling and collaborative working environments. *Automation in Construction*, 19(5), σ. 521.   
Ανάκτηση από <http://dx.doi.org/10.1016/j.autcon>
26. Govindarajan, V. (1989). Implementing competitive strategies at the business unit level: Implications of matching managers to strategies. *Strategic Management Journal*, 10(3), pp.251-269.

27. Hatzichronoglou, T. (1996). Globalisation and competitiveness. *OECD*
28. Heinz A. (2001). Applying the Balance concept: an experience report. Elsevier, Vol. 34, Issue 4, pp.441-461
29. Hill, C. W. and Snell, S. A. (1988). External control, corporate strategy, and firm performance in research-intensive industries. *Strategic Management Journal*, 9(6), pp.577-590.
30. Hom W., (2000), "An Overview of Customer Satisfaction Models"
31. Hu H.H. & Kandampully J. & Juwaheer T.D. (2009) Relationships and impacts of service quality, perceived value, customer satisfaction, and image: an empirical study, *The service industry journal*, Vol. 29, Issue 2, pp.111-125
32. Hussey, D. E. (1985). Implementing corporate strategy: using management education and training. *Long range planning*, 18(5), pp.28-37.
33. Johanson, J. and Wiedersheim-Paul, F. (1975). The internationalization of the firm—four Swedish cases 1. *Journal of management studies*, 12(3), pp.305-323.
34. Kaplan, R. S. and Norton, D. P. (2001). The strategy-focused organization. *Strategy and Leadership*, 29(3), pp.41-42.
35. Kelman, S. T. (2003). Dialogue on definition and evolution of the field of public management. *International Public Management Review*, 4(2), σσ. 1-19.
36. Kotha, S. and Orne, D. (1989). Generic manufacturing strategies: a  
37. conceptual synthesis. *Strategic Management Journal*, 10(3), pp.211-231.
38. Kotler P. (1991) Μάρκετινγκ Μάνατζμεντ: Ανάλυση, Σχεδιασμός, Υλοποίηση & Έλεγχος, Εκδόσεις Interbooks, Αθήνα
39. Kotler P. (1991) Μάρκετινγκ Μάνατζμεντ: Ανάλυση, Σχεδιασμός, Υλοποίηση & Έλεγχος, Εκδόσεις Interbooks, Αθήνα
40. Kotler P., Armstrong G., Saunders J., Wong V. (2009) .Αρχές του μάρκετινγκ, Εκδόσεις Κλειδάριθμος, Αθήνα, Κεφάλαιο 1, σελ. 4-40

41. LeBlanc G., Nguyen N., (1988), "Customers' perceptions of service quality in financial institutions", *International Journal of Bank Marketing*, Vol. 6, Issue 4, pp 7-18
42. Lewis R. B., Mitchell W. V., (1990), "Defining and measuring the quality of customer service", *Marketing Intelligence & Planning*, Vol. 8, Issue 6, pp 11-17
43. Liu H., Zhao X., (2012), "A Literature Review and Critique on Customer Satisfaction", Department of Economics and Management, Dezhou Vocational and Technological College, Dezhou, China
44. Ma, H. (2000). Competitive advantage and firm performance. *Competitiveness Review: An International Business Journal*, 10(2), pp.15-32.
45. Martin, R. L. (2003). A study on the factors of regional competitiveness.: [http://ec.europa.eu/regional\\_policy/sources/docgener/studies/pdf/3cr/competitiveness.pdf](http://ec.europa.eu/regional_policy/sources/docgener/studies/pdf/3cr/competitiveness.pdf) (ανακτήθηκε στις 13/8/2019)
46. McDougall H. G. G., Levesque T., (2000), "Customer satisfaction with services: putting perceived value into the equation", *Journal of services marketing*, Vol. 14, No. 5, pp 392-410
47. Miller, D. (1986). Configurations of strategy and structure: Towards a synthesis. *Strategic management journal*, 7(3), pp.233-249.
48. Mont O., Plepys A., (2003), "Customer satisfaction: review of literature and application to the product-service systems", The international institute for industrial environmental economics
49. Oghojafor B. E. A., Ladipo K. A. P., Ighomereho O. S., Odunewu A. V., (2014), "Determinants Of Customer Satisfaction And Loyalty In The Nigerian Telecommunications Industry", *British Journal of Marketing Studies*, Vol. 2, No. 5, pp 67-83
50. Ogrean, C. (2010). National competitiveness between concept and reality. Some insights for Romania. *Revista Economica*, 49(1-2), pp.59-72.
51. Pan J. N., Nguyen N. T. H., (2015), "Achieving Customer Satisfaction through Product-Service Systems", *European Journal of Operational Research*, Vol. 247, Issue 1, pp 179-190

52. Peteraf, M. A. (1993). The cornerstones of competitive advantage: A resource-based view. *Strategic management journal*, 14(3), pp.179-191.
53. Pîndiche, E. and Ionita, R. (2013). The Influence of Micro and Macro Environment Components on Trade Companies in Romania. *Journal of Knowledge Management, Economics and Information Technology*, 3(6).
54. Porter, M. E. (1990). The competitive advantage of nations. *Harvard business review*, 68(2), pp.73-93.
55. Porter, M. E., Delgado, M., Ketels, C. and Stern, S. (2008). Moving to a new global competitiveness index. *The global competitiveness report*, pp.43-63.
56. Ranaweera C., Prabhu, J., (2003), "The influence of satisfaction, trust and switching barriers on customer retention in a continuous purchasing setting", *International journal of service industry management*, Vol. 14, Issue 4, pp 374-395
57. Rindova, V. P. and Fombrun, C. J. (1999). Constructing competitive advantage: The role of firm-constituent interactions. *Strategic management journal*, 20(8), pp.691-710.
58. Shields K. and Wright K. (2017) "Strategic planning characteristics applied to project management", *International journal of project management*, Vol. 35, Issue 2, pp.169-179
59. Sivadas E., Baker-Prewitt L. J., (2000), "An examination of the relationship between service quality, customer satisfaction, and store loyalty", *International Journal of Retail & Distribution Management*, Vol. 28, Issue 2, pp 73-82
60. Smart, C. and Vertinsky, I. (1984). Strategy and the environment: A study of corporate responses to crises. *Strategic management journal*, 5(3), pp.199-213.
61. Soderlund M., (1998), "Customer satisfaction and its consequences on customer behaviour revisited", *International Journal of Service Industry Management*, Vol. 9 No. 2, pp 169-188

62. Szymanski M. D., Henard H. D., (2001), "Customer satisfaction: A meta-analysis of the empirical evidence", *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 29, No. 1, pp 16-35
63. Tan, J. and Litsschert, R. J. (1994). Environment-strategy relationship and its performance implications: An empirical study of the Chinese electronics industry. *Strategic management journal*, 15(1), pp.1-20.
64. Tarn, M. L. J., (1999), "The effects of service quality, perceived value and customer satisfaction on behavioral intentions", *Journal of Hospitality & Leisure Marketing*, Vol. 6, No. 4, pp 31-43
65. Tse D. K., Wilton P. C., (1988), "Models of consumer satisfaction formation: An extension", *Journal of marketing research*, Vol. 25, No. 2, pp 204-212
66. Türkay, O., Solmaz, S. A. and Şengül, S. (2011). Strategic Analysis of the External Environment and the Importance of the Information: Research on Perceptions of Hotel Managers. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 24, pp.1060-1069.
67. Utkulu, U. and Seymen, D. (2004). Revealed Comparative Advantage and Competitiveness: Evidence for Turkey vis-à-vis the EU/15. *European trade study group 6th annual conference*, ETSG.
68. Voiculet, A., Belu, N., Parpandel, D. E. and Rizea, I. C. (2010). The impact of external environment on organizational development strategy.
69. Walsh, J. P. (1988). Top management turnover following mergers and acquisitions. *Strategic Management Journal*, 9(2), pp.173-183.
70. Ward, P. T. and Duray, R. (2000). Manufacturing strategy in context: environment, competitive strategy and manufacturing strategy. *Journal of Operations Management*, 18(2), pp.123-138.
71. Weigelt, K. and Camerer, C. (1988). Reputation and corporate strategy: A review of recent theory and applications. *Strategic management journal*, 9(5), pp.443-454.
72. Wernerfelt, B. (1984). A resource-based view of the firm. *Strategic management journal*, 5(2), pp.171-180.
73. Whipple, J. M. and Frankel, R. (2000). Strategic alliance success factors. *Journal of Supply Chain Management*, 36(2), pp.21-28.

74. Xiang Z., Li X., Yang J., (2013), "Customer Satisfaction Scoring for Innovative Product Management based on Extenics", *Procedia Computer Science*, Vol. 17, pp 1178-1185
75. Xu Q., Jiao J. R., Yang X., Helander M., Khalid M. H., Opperud A., (2009), "An analytical Kano model for customer need analysis", *Design Studies*, Vol. 30, No. 1, pp 87-110
76. Xu Q., Jiao J. R., Yang X., Helander M., Khalid M. H., Opperud A., (2009), "An analytical Kano model for customer need analysis", *Design Studies*, Vol. 30, No. 1, pp 87-110
77. Grilo, A. a.-G. (n.d.). Building information modeling and collaborative working environments. *Automation in Construction*, 19(5), σ. 521. Ανάκτηση 19/10/2019 από <http://dx.doi.org/10.1016/j.autcon>
78. Kelman, S. T. (2003). Dialogue on definition and evolution of the field of public management. *International Public Management Review*, 4(2), σσ. 1-19.
79. Matzner, M. S. (2012). IS Research Challenges and Needs for Service Networks: A Brazilian-German Perspective. Στο N. B. Aseeva, *proceedings of the 11th International Conference on Perspectives in Business Informatics Research* (σσ. 136–147). Berlin: Springer.
80. McBain, L. &. (2010). *STRATEGIC MANAGEMENT IN THE PUBLIC SECTOR*. E-LeaderSingapore.
81. Osborne, D. (2009, September). *Strategic Management in Public Organizations*. PublicStrategicGroup.
82. PALMATIER, R. W. (2008). *Relationship Marketing*. Cambridge: MARKETING SCIENCE INSTITUTE.
83. Poister, T. H. (2005). Elements of Strategic Planning and Management in Municipal Government: Status after Two Decades. *Public Administration Review*, 65(1). doi:10.1111/j.1540-6210.2005.00429.x
84. Simeonidis, G. S. (12/9/2019)). linkedin. Κι όμως, ο Νέος Ασφαλιστικός Νόμος του 2016 ψηφίστηκε το 2010!: <https://www.linkedin.com/pulse/%CE%BA%CE%B9-%CF%8C%CE%BC%CF%89%CF%82-%CE%BF-%CE%BD%CE%AD%CE%BF%CF%82->

[%CE%B1%CF%83%CF%86%CE%B1%CE%BB%CE%B9%CF%83%CF%84%CE%B9%CE%BA%CF%8C%CF%82-%CE%BD%CF%8C%CE%BC%CE%BF%CF%82-%CF%84%CE%BF%CF%85-2016-%CF%88%CE%B7%CF%86%CE%AF%C.](#) (Ανακτήθηκε στις 21/9/2019)

85. Slater, N. J. (1989). The Effect of Market Orientation on Business Profitability, MarketingScienceInstitute.
86. SMINIA, H. &. (2006, March). Strategic Management and Organization Strategic Management and Organization Public Sector Organization. JournalofChangeManagement, 6(1), σσ. 99–113.
87. Hitt M.R.D. Ireland and R.E. Hoskisson, Strategic Management Competitiveness and Globalization, West Publishing Company, 2001, Fourth edition

## Παράρτημα 1 : Ερωτηματολόγιο

<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
----------	----------	----------	----------	----------

<b>Διαφωνώ απόλυτα</b>	<b>Διαφωνώ εν μέρει</b>	<b>Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ</b>	<b>Συμφωνώ εν μέρει</b>	<b>Συμφωνώ απόλυτα</b>
----------------------------	-----------------------------	----------------------------------------------	-----------------------------	----------------------------

<b>Παρακαλώ συμπληρώστε τον βαθμό συμφωνίας ή διαφωνίας σας με τις ακόλουθες προτάσεις:</b>						
<b>1</b>	Υπάρχουν όραμα, αποστολή, επιχειρησιακά σχέδια και στόχοι σε επίπεδο περιφέρειας;	1	2	3	4	5
<b>2</b>	Υπάρχουν όραμα, αποστολή, επιχειρησιακά σχέδια και στόχοι σε επίπεδο ιεραρχικών μονάδων (Γεν. Δ/νση, Δ/νση, Τμήμα, Γραφείο);	1	2	3	4	5
<b>3</b>	Υπάρχουν όραμα, αποστολή, επιχειρησιακά σχέδια και στόχοι σε ατομικό επίπεδο;	1	2	3	4	5
<b>4</b>	Υπάρχει σύστημα επικοινωνίας που χρησιμοποιείται για την ενημέρωση και ανατροφοδότηση στρατηγικών, πολιτικών, στόχων προς όλες τις κατευθύνσεις (ανάμεσα σε όλα τα διοικητικά επίπεδα, εντός και εκτός περιφέρειας);	1	2	3	4	5
<b>5</b>	Είναι το όραμα, η αποστολή και η στρατηγική της περιφέρειας κατανοητά και υποστηρίζονται από όλα τα επίπεδα (προσωπικό, εξωτερικοί συνεργάτες, πολίτες, Διοίκηση, περιφερειακό συμβούλιο);	1	2	3	4	5
<b>6</b>	Προσδιορίζονται ποσοτικοποιημένοι στόχοι απόδοσης για όλα τα επίπεδα (Διοίκηση, εξωτερικοί συνεργάτες, επιτροπές, προσωπικό);	1	2	3	4	5
<b>7</b>	Υπάρχει εγκεκριμένη πολιτική και σύστημα παρακολούθησης και αξιολόγησης της απόδοσης σε όλα τα επίπεδα (απόδοση διοίκησης, ιεραρχικών επιπέδων, επιτροπών, προσωπικού, εξυπηρέτησης, πληροφοριακών	1	2	3	4	5



	συστημάτων);					
<b>8</b>	Αναφέρονται τα αποτελέσματα της περιφέρειας (οικονομικά, στόχων εξυπηρέτησης, προσωπικού, κοινωνικής ευθύνης, προστασίας και διαχείρισης πόρων, προστασίας περιβάλλοντος) σε περιοδικές ή και ετήσιες αναφορές;	1	2	3	4	5
<b>9</b>	Υπάρχουν διαδικασίες λήψης διορθωτικών μέτρων όταν προκύπτουν θέματα απόδοσης;	1	2	3	4	5
<b>10</b>	Συνδέεται η αξιολόγηση της απόδοσης με το σύστημα αμοιβών και παροχών σε όλα τα επίπεδα;	1	2	3	4	5
<b>11</b>	Υπάρχει υποστήριξη και ξεκάθαρη δέσμευση της ανώτατης ηγεσίας για την απόδοση;	1	2	3	4	5
<b>12</b>	Υπάρχουν εγκεκριμένοι πόροι για την υποστήριξη (σχεδιασμό, συντήρηση, βελτίωση) του συστήματος απόδοσης;	1	2	3	4	5
<b>13</b>	Είναι όλα τα διοικητικά επίπεδα εκπαιδευμένα στην απόδοση και γνωρίζουν και σχεδιάζουν και να αναπτύσσουν σχέδια επίτευξης στόχων;	1	2	3	4	5
<b>14</b>	Έχουν τα διοικητικά στελέχη τα προσόντα επικοινωνίας και διαπραγματεύσεων και είναι σε θέση να καθορίζουν στόχους, να ακούνε τις απαντήσεις, να αξιολογούν και να επιτυγχάνουν συμφωνίας	1	2	3	4	5
<b>15</b>	Υπάρχει πρόγραμμα ανάπτυξης εκπαίδευσης και κατάρτισης των διοικητικών στελεχών σε θέματα όπως διοίκηση απόδοσης σε σχέση με στόχους, βελτίωση διαδικασιών, ανάπτυξη προσόντων ηγεσίας, διαχείριση αλλαγών;	1	2	3	4	5
<b>16</b>	Υπάρχει πρόγραμμα ανάπτυξης εκπαίδευσης και κατάρτισης των διοικητικών στελεχών σε θέματα που αποτελούν αντικείμενο της περιφέρειας και θα βοηθούσαν στην ανάπτυξη και επισκόπηση στόχων σε ατομικό επίπεδο;	1	2	3	4	5

<b>17</b>	Γίνονται μετρήσεις που αφορούν μη χρηματοοικονομικά δεδομένα (π.χ. διαδικασίες, ανθρώπινο δυναμικό, εξυπηρέτηση πολιτών/ επιχειρήσεων, όπως ερωτηματολόγια ικανοποίησης, δημοσκοπήσεις μέσω του site της περιφέρειας, κτύπο παραπόνων, παρακολούθηση καταγγελιών κτλ);	1	2	3	4	5
<b>18</b>	Υπάρχει κουλτούρα προσαρμογής στο προσωπικό και στην διοίκηση σε αλλαγές, καινοτόμες ιδέες, τεχνολογίες, μεθόδους και πρακτικές για την βελτίωση της απόδοσης σε σχέση με τις ανάγκες του περιβάλλοντος (εργαζομένων, πολιτών, επιχειρήσεων, οικονομίας, κοινωνίας);	1	2	3	4	5
<b>19</b>	Έχετε εξοικείωση με θέματα απόδοσης, όπως βελτίωση διαδικασιών, ποιότητας, στοχοθεσία, διαχείριση αλλαγών, ομαδική εργασία κτλ);	1	2	3	4	5
<b>20</b>	Έχετε συμμετάσχει στο παρελθόν στην εφαρμογή συστήματος σχετικού με μέτρηση απόδοσης, ποιότητας, στοχοθεσία κτλ;	1	2	3	4	5