

Μελέτη περίπτωσης: Insurance ltd

Η άσκηση

Η πολυεθνική ασφαλιστική εταιρεία Insurance ltd, μέσω της θυγατρικής της στην Ελλάδα, εξέφρασε την επιθυμία να εξαγοράσει μια μικρότερη ασφαλιστική εταιρεία του Δημοσίου την M.Ins A.E. στο πλαίσιο της εταιρικής της στρατηγικής για ανάπτυξη και επενδύσεις και για την διασφάλιση της περαιτέρω εγκατάστασης στην Ελλάδα. Στην πρώτη συνάντηση του CEO της εταιρείας με τον διευθύνοντα σύμβουλο της εξαγορασθείσας ασφαλιστικής, ο πρώτος διαπίστωσε ότι υπάρχει ένα σημαντικό χάσμα κουλτούρας και τρόπου λειτουργίας των δύο εταιρειών. Η μικρότερη εταιρεία δεν είχε προδιαγράψει στόχους έτους, το βασικό χαρτοφυλάκιο ήταν ασφαλιστικά προγράμματα σε φορείς του δημοσίου και ΔΕΚΟ ενώ οι ίδιοι οι υπάλληλοι της εταιρείας (25 άτομα), ήσυχτοι ότι οι δουλειές και τα ασφαλιστήρια συμβόλαια είναι δεδομένα, φαίνονταν να μην έχουν κατανοήσει την αλλαγή που ερχόταν. Ένα επιπλέον στοιχείο που παρατήρησε ο CEO της εταιρείας, από μια σύντομη κουβέντα που είχε με τον οικονομικό διευθυντή της εταιρείας, είναι ότι σε αρκετές περιπτώσεις υπαλλήλων και στελεχών οι αμοιβές και παροχές τους ξεπερνούσε κατά πολύ το μέσο όρο της αγοράς και κατά συνέπεια και αντίστοιχες απολαβές των εργαζομένων της πολυεθνικής σε παρόμοιους ρόλους. Το τελευταίο αλλά και όλα τα υπόλοιπα σημάδια έβαλαν τον CEO σε σκέψεις. Προκειμένου λοιπόν να διασφαλίσει ότι δεν θα υπάρξουν θέματα στο προσωπικό στο άμεσο μέλλον από την εξαγορά, προσέλαβε την εταιρεία σας, μεγάλη εταιρεία συμβούλων ειδικών στην διαχείριση αμοιβών, να τον συμβουλευσει για τις ενέργειες που θα κάνει για να εξασφαλιστεί ισότητα και δικαιοσύνη. Εξάλλου τα κεντρικά της εταιρείας έχουν ήδη αποφασίσει την εξαγορά αυτή κάτι που δεν αλλάζει (Όπως είπε, «μας δίνεται η δυνατότητα να εκμεταλλευτούμε μια αναδυόμενη αγορά»).

Σε συνάντηση που είχατε με τον CEO, φρόντισε να σας ενημερώσει για τη στρατηγική της εταιρείας και να σας δώσει πλήρη πρόσβαση σε ότι στοιχεία χρειαστείτε για να υλοποιήσετε το συγκεκριμένο project. «Δεν θα πρέπει όμως να ξεχνάμε τη στρατηγική μας» είπε ο CEO της εταιρείας πριν σας αναθέσει το έργο, συμπληρώνοντας ότι «είναι σημαντικό για εμάς να έχουμε διασφαλισμένη την εργασιακή ειρήνη για να εκπληρώσουμε τους στόχους μας.

Η εταιρεία Insurance ltd

Εταιρεία ιδρυμένη το 1978, με έδρα της Βρυξέλλες, εισηγμένη στο Χρηματιστήριο ενώ έχει από το 2015 γραφείο στην Αθήνα. Το χαρτοφυλάκιό της περιλαμβάνει τοπικές και πολυεθνικές εταιρείες και ιδιώτες σε ατομικά και ομαδικά συμβόλαια και η προϊοντική γκάμα αφορά σε γενικές ασφάλειες (πυρός, αυτοκινήτου/μοτοσυκλέτας, σεισμού κτλ.), ζωής και υγείας (νοσοκομειακά και εξωνοσοκομειακά) και

ορισμένα συνταξιοδοτικά προγράμματα (pension schemes), τα τελευταία σε μικρότερη όμως κλίμακα. Η εταιρεία αριθμεί περίπου 10.000 εργαζόμενους, ενώ το γραφείο στην Αθήνα έχει 114 άτομα, με μέσο όρο ηλικίας τα 35 έτη. Προφανώς οι ρόλοι είναι πολύ λιγότεροι (περίπου 50) και οι οποίοι απεικονίζονται στο αρχείο που έχετε λάβει. Η παγκόσμια στρατηγική της είναι η εξαγορά μικρών εταιρειών του κλάδου προκειμένου να εξασφαλίσει την είσοδό της στην κάθε αγορά και να εξελίξει τις εταιρείες αυτές σε παραρτήματα της. Στην ουσία μεταδίδει τεχνογνωσία σε μικρότερες εταιρείες και επιτρέπουν να λειτουργούν σαν αντιπρόσωποι. Με αυτό τον τρόπο, κερδίζει από την επένδυση στο χτίσιμο μιας υπάρχουσας δομής και τεχνογνωσίας από το να συντηρεί δικό της δίκτυο καταστημάτων (agencies). Επιπλέον, η Insurance εκμεταλλεύεται εξειδικευμένη τεχνογνωσία σε αγορές που η ίδια δεν έχει αναπτυχθεί, ούτε διαθέτει το know how. Με αυτό τον τρόπο κερδίζει από έτοιμο πελατολόγιο χωρίς να χρειαστεί να ξοδέψει χρόνο και χρήμα για Business Development.

Είναι υπέρμαχος της κοινής κουλτούρας της μητρικής με τη θυγατρική σε όλα τα θέματα, ακόμα και στα πιο ευαίσθητα όπως είναι οι αμοιβές. Υπάρχει εγκατεστημένο σύστημα αξιολόγησης της απόδοσης από τη μητρική εταιρεία το οποίο εφαρμόζεται σχεδόν από την αρχή της λειτουργίας της. Οι παροχές στο προσωπικό χαρακτηρίζονται «σφικτές», δεν δίνονται αλόγιστα στους εργαζόμενους, και ακολουθούνται αυστηρές πολιτικές ανάλογα με την αγορά, το εσωτερικό τους επίπεδο (grade) και την εργασιακή τους απόδοση. Σε πρόσφατη έρευνα κλίματος (opinion survey) που διενεργείται ετήσια στην εταιρεία διαπιστώθηκε ότι υπάρχει σχεδόν ομόφωνα ένα πολύ καλό κλίμα μεταξύ των εργαζομένων αλλά και μια μικρή δυσανεμία από την επικοινωνία με τις εξαγορασθείσες εταιρείες, τη δυσκολία μετάδοσης της κουλτούρας και τη διαφορά στις απολαβές μεταξύ παρόμοιων θέσεων.

Πολιτική αποδοχών και παροχών

Η μισθολογική δομή της εταιρείας αφορά μια δεδομένη κλίμακα βασικού μισθού (salary grades) βάσει τη διάμεσο της αγοράς (median), τακτικές αποδοχές (base salary) στο επίπεδο της αγοράς για κάθε θέση και μια πολιτική μεταβλητών αμοιβών (bonus) ανάλογα με την επίτευξη των ατομικών στόχων και της κερδοφορίας της εταιρείας. Σκεφτείτε ότι είναι τόσο αυστηρές οι πολιτικές που ελάχιστοι μόλις εργαζόμενοι βρίσκονται εκτός των ορίων της αγοράς σε κάθε περίπτωση grade. Επιπλέον, πολιτική της εταιρείας είναι να δίνει ευκαιρίες ανάπτυξης των στελεχών της στα χαμηλότερα grades (να λαμβάνουν ευκολότερα προαγωγές στα χαμηλά grades) αλλά αυτό δεν ισχύει και για τα υψηλότερα επίπεδα. Από εκεί και πέρα οι παροχές προκύπτουν ανάλογα το grade στο οποίο ανήκει κάποιος και είναι αυστηρές καθώς καθορίζονται από συγκεκριμένες πολιτικές. Συγκεκριμένα δικαιούχοι bonus είναι όλοι οι εργαζόμενοι που την προηγούμενη χρονιά είχαν εξαιρετική αξιολόγηση εάν και εφόσον υπάρχει κερδοφορία πάνω από ένα ποσοστό. Ενδεικτικά, οι managers & directors λαμβάνουν το 20% και το 30% αντίστοιχα των ετήσιων απολαβών σαν bonus, τα μεσαία στελέχη 1-2 μισθούς και οι υπάλληλοι 1

μηνιαίο μισθό. Παρέχεται αυτοκίνητο στα στελέχη κυβισμού μέχρι 1800 cc με 200€ αποζημίωση εξόδων μετακίνησης το μήνα, αυτοκίνητο χαμηλότερου κυβισμού στις πωλήσεις (1200 cc πετρελαίου), αποζημίωση εξόδων μετακίνησης με βάση το χιλιόμετρο στις πωλήσεις, κινητό τηλέφωνο μόνο στους managers & directors, ιατροφαρμακευτική περίθαλψη σε όλο το προσωπικό. Στους managers και directors η εταιρεία παρέχει τη δυνατότητα για ένταξη στο πρόγραμμα stock options με ελάχιστη περίοδο εξάσκησης δικαιώματος τα 2 έτη (exercise period), ενώ συνηθίζει να δίνει δυνατότητα αγοράς μετοχών σε προνομιακή τιμή (stock purchasing) σε χαμηλότερα στελέχη (supervisors). Στο προσωπικό παρέχει ευκαιριακά ticket compliments σε γιορτές αλλά αυτό δεν αποτελεί συγκεκριμένη πολιτική.

Η εταιρεία M.Ins A.E.

Με έτος ίδρυσης το 1985, η εταιρεία ξεκίνησε σαν παράρτημα του Δημόσιου ταμείου και είχε την ευθύνη της αξιοποίησης ενός μικρού συνταξιοδοτικού ταμείου φορέων του Δημοσίου. Στη συνέχεια με την συγχώνευση των ταμείων, η εταιρεία μίκρυνε σε αριθμό προσωπικού και περιορίστηκε στο να διαχειρίζεται ασφαλιστικά συμβόλαια ομαδικής και ατομικής ασφάλισης ζωής και συνταξιοδότησης (pension) ορισμένων φορέων του δημοσίου και ΔΕΚΟ. Ωστόσο σε αυτό το κομμάτι, στη διαχείριση συνταξιοδοτικού κεφαλαίου, φαίνεται να τα πηγαίνει καλά έχοντας αρκετά έμπειρα στελέχη στη διαχείριση τέτοιων χαρτοφυλακίων. Η σύμβαση εξαγοράς της εταιρείας εξασφαλίζει τις θέσεις εργασίας για 1 έτος στην εξαγορασθείσα εταιρεία (ρήτρα εξαγοράς), συνεπώς για τουλάχιστον 1 έτος η Insurance δεν μπορεί να απολύσει κανέναν εργαζόμενο, γεγονός που διατηρεί τον εφησυχασμό στην M.Ins A.E.. Ο μέσος όρος ηλικίας των εργαζομένων είναι 42 ετών, ενώ αρκετοί από τους 25 εργαζόμενους είναι κοντά στη συνταξιοδότηση.

Πολιτική αποδοχών και παροχών

Δεν υπάρχει μισθολογική κλίμακα στην εταιρεία, οι αμοιβές καθορίζονται από το διευθύνοντα σύμβουλο, ενώ ως εταιρεία του Δημοσίου οι αμοιβές ποικίλουν ακόμα και στις ίδιες θέσεις και ρόλους ανάλογα με τις συμπάθειες και τις πολιτικές πεποιθήσεις. Ένα άλλο σημαντικό θέμα είναι η νοοτροπία των εργαζομένων της εταιρείας που έχει σημαντικά στοιχεία δημοσίου φορέα, δεν έχει προσανατολισμό στην επίτευξη των στόχων, ενώ δεν έχει εφαρμοστεί ποτέ αξιολόγηση απόδοσης καθώς τα ασφαλιστήρια συμβόλαια ήταν σχεδόν δεδομένα. Οι θέσεις των στελεχών αμείβονται εξαιρετικά καλά και ανεξάρτητα από την απόδοση καθώς οι θέσεις στις περισσότερες των περιπτώσεων είναι κεκτημένες και ότι και να γίνει οι κάτοχοί τους θα είναι εκεί. Το λοιπό προσωπικό φαίνεται να είναι ικανοποιημένο από τις απολαβές του αλλά συχνά παραπονιέται για αδικίες που «βγάζουν μάτια». Αναφορικά με τις παροχές, όλα τα στελέχη (από manager και πάνω) έχουν αυτοκίνητο μεγάλου κυβισμού (πάνω από 3000 cc), 500€ για έξοδα μετακίνησης (βενζίνη, πετρέλαιο, διόδια κτλ.) το μήνα και 2-3 μισθούς σαν bonus το οποίο δίνεται σταθερά χωρίς να λαμβάνει υπόψη

την απόδοση τους. Όλο το προσωπικό έχει κινητό τηλέφωνο, ιδιωτικό πρόγραμμα ασφάλισης και ορισμένα στελέχη και υπάλληλοι πρόγραμμα συνταξιοδότησης.

Η κατάσταση σήμερα

Σε μια ασφαλιστική αγορά που μικρές εταιρείες κλείνουν, η M.Ins βρίσκεται στο στόχαστρο εξαγοράς από μια μεγάλη πολυεθνική εταιρεία γεγονός που φαίνεται ότι θα δημιουργήσει προβλήματα στο προσωπικό σε θέματα που αφορούν κυρίως την κουλτούρα της. Τα μερίδια αγοράς των υπαρχόντων παικτών είναι ήδη αρκετά στενά και η εισχώρηση νέων εταιρειών είναι αρκετά δύσκολη. Η αγορά δείχνει σημάδια ωρίμανσης (maturity). Ωστόσο, επειδή η δημόσια ασφάλιση στην Ελλάδα παρουσιάζει σημαντικά προβλήματα, χώρος υπάρχει για ανάπτυξη ακόμα και σε φορείς του Δημοσίου αρκεί, όπως αναφέρει και ο CEO της insurance να το κυνηγά κανείς. Από την άλλη οι πολίτες φαίνονται διστακτικοί να επενδύσουν τα μειωμένα, λόγω οικονομικής κρίσης, χρήματά τους σε κάτι που μπορεί εύκολα να χαρακτηριστεί πολυτέλεια. Η ασφάλιση (ιατροφαρμακευτική και συνταξιοδοτικού) είναι υποχρεωτική στην Ελλάδα και παρακρατείται από το μισθό κάθε νόμιμου εργαζόμενου. Επιπλέον, θα πρέπει να λάβει κανείς υπόψη του και τις πρόσφατες αλλαγές στην νομοθεσία σχετικά με τα ασφαλιστικά προγράμματα και τις παροχές σε είδος (ν. 4172/2013)¹.

Ο ίδιος ο CEO έχει πει ότι στόχος της εταιρείας δεν είναι να δημιουργεί έχθρες αλλά αμοιβαίες συνεργασίες ώστε να επιτευχθεί η ανάπτυξη και οι στόχοι της εταιρείας. Για το λόγο αυτό, όλες μας οι ενέργειες θα πρέπει να κατευθύνονται στην ισότητα και την δικαιοσύνη μεταξύ των εργαζομένων στη μητρική και τις θυγατρικές-αντιπροσώπους μας. Αυτό, όπως ο ίδιος αναφέρει, έχει άμεσο αντίκτυπο στην εξυπηρέτηση των πελατών μας και άρα στην πηγή των εσόδων μας. Άρα χωρίς ενιαία κουλτούρα δεν μπορούμε να επιβιώσουμε έναντι του ανταγωνισμού και να επιτυγχάνουμε κερδοφορία.

«Για το λόγο αυτό σε όλες μας τις εξαγορές ποτέ μα ποτέ δεν μειώσαμε μισθούς χωρίς να δώσουμε κάτι πίσω που θα έχει αξία για τον εργαζόμενο. Σεβόμαστε το δικαίωμα στην εργασία αλλά είμαστε και εμείς έντιμοι απέναντί τους ότι ζητούμε την απόδοσή του». Δίνουμε μεγάλη σημασία στους ανθρώπους μας και θέλουμε όλοι να είναι ευχαριστημένοι ώστε να φέρνουν το αποτέλεσμα, γεγονός που δείχνει παγκοσμίως ότι ο ρυθμός αποχώρησής προσωπικού είναι πολύ χαμηλός.

Ζητήσατε από τον CEO της Insurance να σας επιτρέψει, σε συνεννόηση με την M.Ins, να σας αποστείλει τα μισθολογικά στοιχεία των εργαζομένων, τις περιγραφές των ρόλων τους καθώς να μιλήσετε με τους εκεί διευθυντές προκειμένου να κατανοήσετε τους ρόλους των ανθρώπων, στοιχεία που έχετε ήδη στη

¹ <https://www.taxheaven.gr/law/4172/2013>

διάθεσή σας. Παράλληλα, οι διευθυντές του κάθε εργαζομένου κλήθηκαν να σας κάνουν ένα σχόλιο για την απόδοση του κάθε υφισταμένου τους, τα οποία έχετε σημειώσει.

To project

Εσείς και οι συνεργάτες σας (ομάδες των 4-5 ατόμων) θα πρέπει να αποστείλετε στον CEO της Insurance μια στρατηγική **(αρχείο excel & σύντομη παρουσίαση)** ώστε να διασφαλίσει, από άποψη αμοιβών και παροχών, την ισότητα και τη δικαιοσύνη που επιθυμεί στο σύνολο του προσωπικού (υπάρχοντες εργαζόμενοι και εργαζόμενοι από την εταιρεία που εξαγοράστηκε). Ουσιαστικά θα πρέπει να:

1. Εντοπίσετε και καταγράψετε τα προβλήματα και τις προκλήσεις που θα αντιμετωπίζει η Insurance από την επικείμενη εξαγορά.
2. Αξιολογήσετε τους ρόλους με βάση την 3 βάθμια κατηγοριοποίηση (Equal, Greater, Less) και να αιτιολογήσετε την επιλογή σας.
3. Κατασκευάσετε τη μισθολογική κλίμακα της εταιρείας Insurance Ltd για την Ελλάδα για τις τακτικές αποδοχές μόνο (base salary) βάσει των στοιχείων της αγοράς και την πολιτική median και να υπολογίσετε το επιπλέον μισθολογικό κόστος (σε ετήσια βάση) που προκύπτει βάσει της αντιστοίχισης που έχετε κάνει και της δεδομένης μισθολογικής κλίμακας.
4. Προτείνετε τρόπους σχετικά με τις αμοιβές και παροχές των εργαζομένων της M.Ins, λαμβάνοντας υπόψη μόνο τα δεδομένα που έχετε, ώστε να επιτευχθεί η ομαλότητα της εξαγοράς τώρα αλλά και στο μέλλον (δεδομένων των στοιχείων της αγοράς και της δεδομένης μισθολογικής πολιτικής της Insurance).

Θυμηθείτε..... δεν απολύουμε γιατί έχουμε ρήτρα και γιατί δεν είναι στη φιλοσοφία της Insurance.

Λεξικό όρων:

- [Underwriter \(Εκτιμητής κινδύνου\)](#)
- [Claims Adjuster \(Πραγματογνώμονας\)](#)
- [Life insurance](#)
- [General insurance](#)
- [Actuary \(Αναλογιστής\)](#)