

ΔΙΑΤΡΙΒΗ ΕΠΙΠΕΔΟΥ ΜΑΣΤΕΡ

ΤΙΤΛΟΣ ΔΙΑΤΡΙΒΗΣ

Προς Ένα Προδραστικό Μοντέλο Διαχείρισης της Επιχειρηματικής Φήμης
Η Περίπτωση του ΟΠΑΠ Κατά τη Φάση της Ιδιωτικοποίησης

ΟΝΟΜΑ ΦΟΙΤΗΤΗ
Βίκτωρ Ματεγάκης

ΟΝΟΜΑ ΕΠΙΒΛΕΠΟΝΤΟΣ ΚΑΘΗΓΗΤΗ
Αθανάσιος Ν. Σαμαράς

ΛΕΥΚΩΣΙΑ
ΙΟΥΝΙΟΣ 2015

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Η παρούσα εργασία, ολοκληρώνει έναν μεγάλο κύκλο κόπων, μελέτης και γνώσης. Πολλοί άνθρωποι και συγκυρίες βοήθησαν για να πραγματοποιηθεί όλη αυτή η πορεία και για αυτό θα ήθελα να τους ευχαριστήσω. Ευχαριστώ λοιπόν, όλους τους καθηγητές μου, οι οποίοι συνέβαλαν στο άνοιγμα των οριζόντων μου, ευχαριστώ τους γονείς μου για τις αξίες και τα ιδανικά με τα οποία με γαλούχησαν και φυσικά για την υποστήριξή τους. Θα ήθελα επίσης να ευχαριστήσω τον Θεό για τη δύναμη και την υπομονή που μου έδωσε όλα αυτά τα χρόνια, για να μπορέσω να ανταπεξέλθω στην πίεση και στις δυσκολίες που αντιμετώπισα.

Τέλος, θα ήθελα να ευχαριστήσω ξεχωριστά δύο ανθρώπους, την υπεύθυνη του προγράμματος κ. Ιορδανίδου Σοφία και τον επιβλέποντα καθηγητή μου κ. Σαμαρά Αθανάσιο. Η γνώση, η καθοδήγηση, αλλά και η έμπνευση και το παράδειγμα που μου παρείχαν, ήταν ένας φάρος για εμένα καθ' όλη τη διάρκεια αυτού του ταξιδιού.

Αφιερύεται στους ανθρώπους, που έστω και εν
αγνοία τους, στήριξαν όλη αυτήν την
προσπάθεια.

Περίληψη

Στην παρούσα εργασία, γίνεται μελέτη αναφορικά με τις παραμέτρους βάσει των οποίων καθορίζεται, διαμορφώνεται, εξελίσσεται και επηρεάζεται η εταιρική φήμη. Μία επιπλέον διάσταση της εταιρικής φήμης και γενικά του οργανωτικού σχεδιασμού έγκειται στην διαχείριση κρίσεων. Υπό αυτό τον άξονα, γίνεται ανάλυση του τρόπου με τον οποίο δομούνται οι διαδικασίες διαχείρισης κρίσεων.

Στόχος της εργασίας αποτελεί η εύρεση των παραγόντων εκείνων που επιδρούν στην εταιρική φήμη, την ταυτότητα και την εικόνα της εταιρείας καθώς και η διατύπωση των μεθόδων που εφαρμόζουν οι επιχειρήσεις αναφορικά με την διαχείριση κρίσεων, έχοντας ως παράδειγμα της περίπτωση της ΟΠΑΠ Α.Ε., κατά την διάρκειά της ιδιωτικοποίησης της εταιρίας, το 2013.

Η προδραστική διαχείριση φήμης του ΟΠΑΠ θα πρέπει να συμπεριλαμβάνει τα στοιχεία εκείνα της εταιρικής ταυτότητας που αποτελούν και τους κύριους άξονες επιλογής των καταναλωτών και λοιπών ενδιαφερομένων μερών: την αξιοπιστία, την διαφάνεια και τους μηχανισμούς ελέγχου. Όσο περισσότερο η επιχείρηση εστιάζει σε αυτό τον άξονα του στρατηγικού σχεδιασμού, τόσο περισσότερο θα ενισχύεται και η εταιρική της φήμη και θα προωθείται η θετική εταιρική εικόνα.

Προς ένα προδραστικό μοντέλο
διαχείρισης της επιχειρηματικής φήμης.
Η περίπτωση του ΟΠΑΠ κατά τη φάση
της ιδιωτικοποίησης.

Πίνακας Περιεχομένων:

Ευχαριστίες.....	1
Αφιερώσεις.....	2
Περίληψη.....	3
Θέμα.....	4
Περιεχόμενα.....	5
ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....	6
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: ΕΝΝΟΙΟΛΟΓΙΚΟ ΠΛΑΙΣΙΟ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΥ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΥ.....	9
1.1. Περίγραμμα και Λειτουργίες Στρατηγικού Σχεδιασμού.....	9
1.2. Στρατηγικός Σχεδιασμός και Περιβάλλον Επιχείρησης.....	12
1.3. Στρατηγικός Σχεδιασμός και Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού.....	14
2. Η ΕΤΑΙΡΙΚΗ ΗΘΙΚΗ ΚΑΙ ΕΤΑΙΡΙΚΗ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗ ΕΥΘΥΝΗ ΩΣ ΑΞΟΝΕΣ ΤΗΣ ΕΤΑΙΡΙΚΗΣ ΦΗΜΗΣ ΚΑΙ ΤΟΥ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΥ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΥ.....	20
3. ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΕΤΑΙΡΙΚΗΣ ΦΗΜΗΣ ΚΑΙ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΚΡΙΣΕΩΝ.....	30
3.1. Εταιρική φήμη, Εταιρική Εικόνα, Εταιρική Ταυτότητα και Brand.....	30
3.2. Εταιρική Κρίση και Αντιμετώπισή της.....	35
4. ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ Ο.Π.Α.Π. Α.Ε.....	39
4.1. Ιστορικό της Ο.Π.Α.Π. Α.Ε.....	39
4.2. Διαχείριση Εταιρικής Φήμης Ο.Π.Α.Π. Α.Ε.....	40
5. ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ.....	75
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....	76

Εισαγωγή:

Η έννοια της εταιρικής φήμης απασχολεί όλο και πιο έντονα τις επιχειρήσεις στο σύγχρονο περιβάλλον. Η ίδια η έννοια της εταιρικής φήμης είναι αλληλένδετη με την επιχειρηματική δραστηριότητα, καθώς δια μέσου της ενίσχυσης ή της απώλειας του «καλού ονόματος» της εταιρείας επηρεάζονται οι πωλήσεις της, οι συμφωνίες με τους προμηθευτές και τους πελάτες, οι σχέσεις της με το τραπεζικό σύστημα, ακόμα και η τιμή της μετοχής της, σε περίπτωση που πρόκειται για εισηγμένη σε χρηματιστήριο αξιών επιχείρηση.

Ωστόσο, η εταιρική φήμη δεν αποτελεί αυτοτελές, πάγιο και αμετάβλητο στοιχείο της επιχείρησης. Ο καθορισμός του επιπέδου της εταιρικής φήμης είναι άρρηκτα συνδεδεμένος με τον οργανωτικό σχεδιασμό της επιχείρησης, καθώς από αυτόν πηγάζει η πολιτική ποιότητας της εταιρείας, ο τρόπος κάλυψης των συμφερόντων, τόσο των μετόχων (shareholders), όσο και των λοιπών ενδιαφερομένων μερών (stakeholders), η εταιρική κουλτούρα και η επιχειρηματική ηθική, αλλά και η γενική πολιτική της εταιρείας.

Με βάση όλα τα παραπάνω δημιουργείται, «χτίζεται» η εταιρική φήμη της επιχείρησης. Η διαδικασία της δόμησης της εταιρικής φήμης, ωστόσο, δεν περιορίζεται στην διατύπωση της επιχειρησιακής στρατηγικής και των εταιρικών αρχών. Το επιχειρηματικό περιβάλλον αλλάζει συνεχώς και η προσαρμογή των επιχειρήσεων στις μεταβολές του εσωτερικού και εξωτερικού τους περιβάλλοντος αποτελεί μια απαραίτητη συνθήκη της διατήρησης και ενδυνάμωσης της καλής εικόνας της επιχείρησης, τόσο στο εσωτερικό της περιβάλλον (εργαζόμενοι, προμηθευτές, πελάτες, κ.ά.), όσο και στο εξωτερικό της περιβάλλον (stakeholders, κοινωνία, φορείς, πολιτεία).

Στην παρούσα μελέτη θα προβούμε σε κριτική ανασκόπηση μίας εκτεταμένης βιβλιογραφίας, προκειμένου να αποτυπωθούν οι παράμετροι βάσει των οποίων καθορίζεται, διαμορφώνεται, εξελίσσεται και επηρεάζεται η εταιρική φήμη.

Μία επιπλέον διάσταση της εταιρικής φήμης και γενικά του οργανωτικού σχεδιασμού έγκειται στην διαχείριση κρίσεων. Μία σειρά εταιρικών συμβάντων, γεγονότων που αφορούν είτε στην ίδια την επιχείρηση, είτε στα σημεία διεπαφής της με το εξωτερικό περιβάλλον, συχνά εκδηλώνονται ως «κρίσεις», ως γεγονότα που κλονίζουν –ή δύνανται να κλονίσουν– την εταιρική φήμη, την καλή εικόνα της επιχείρησης και τις σχέσεις της με το περιβάλλον. Ως εκ τούτου, οι διαδικασίες διαχείρισης κρίσεων αφορούν άμεσα την εταιρική φήμη και συνδέονται ευθέως με τα ζητήματα του οργανωτικού σχεδιασμού. Υπό αυτό τον άξονα, στην

παρούσα εργασία θα υπάρξει ανάλυση του τρόπου με τον οποίο δομούνται οι διαδικασίες διαχείρισης κρίσεων, εφ' όσον έχει δοθεί πλήρης ανάλυση του εννοιολογικού πλαισίου του «κινδύνου» και της «κρίσης».

Παράλληλα με την συγκροτημένη καταγραφή του εννοιολογικού πλαισίου και την επισκόπηση της σχετικής βιβλιογραφίας εξετάζεται η περίπτωση της ΟΠΑΠ Α.Ε.. Η περιπτωσιολογική ανάλυση εστιάζει στις διαδικασίες και την λειτουργία της εταιρικής φήμης και της διαχείρισης κρίσεων, μετά την ιδιωτικοποίηση του οργανισμού το 2013. Δια μέσου της μελέτης, αποτυπώνεται η διασύνδεση της οργανωτικής δομής και του στρατηγικού σχεδιασμού της επιχείρησης με τα άνω ζητήματα, και θα εξεταστεί το εάν η αλλαγή του ιδιοκτησιακού καθεστώτος επέφερε αλλαγές αφ' ενός στην ίδια την εταιρική φήμη του οργανισμού και αφ' ετέρου στον τρόπο με τον οποίο ο οργανισμός διαχειρίζεται την εταιρική του φήμη και στον μηχανισμό αντιμετώπισης και διαχείρισης των κρίσεων.

Η μεθοδολογία της παρούσας μελέτης βασίζεται στην κριτική επισκόπηση της βιβλιογραφίας καθώς και στην περιπτωσιολογική ανάλυση. Η υπο επισκόπηση βιβλιογραφία αφορά το ζήτημα της εταιρικής ηθικής, της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης και της κουλτούρας, ως θεμελιώδεις παραμέτρους της εταιρικής ταυτότητας και φήμης.

Η επιλογή της βιβλιογραφίας έγινε με άξονα την ενσωμάτωση του πλήρους φάσματος των απόψεων ενώ παρατίθενται στοιχεία και δεδομένα της επικαιρότητας, προκειμένου να υπάρχει σύνδεση της επιστημονικής έρευνας με τα πραγματικά δεδομένα των αγορών. Η εγκυρότητα των βιβλιογραφικών πηγών αποτέλεσε βασική μέριμνα της παρούσας εργασίας. Επελέγησαν άρθρα από διεθνώς καταξιωμένα επιστημονικά περιοδικά, με κριτές, ενώ χρησιμοποιήθηκαν βιβλία από τους πλέον αναγνωρισμένους διεθνώς εκδοτικούς οίκους, με συγγραφείς που τυγχάνουν της γενικής αναγνώρισης και αποδοχής.

Πέραν της βιβλιογραφικής ανασκόπησης, η μελέτη έχει στηριχθεί και σε συνεντεύξεις που έχει λάβει ο γράφων με εργαζομένους, πράκτορες και παίκτες του ΟΠΑΠ.

Η εργασία ακολουθεί την εξής δομή: στο πρώτο κεφάλαιο εξετάζονται οι θεμελιώδεις αρχές του στρατηγικού σχεδιασμού της επιχείρησης, καθώς από τον στρατηγικό σχεδιασμό πηγάζει η ταυτότητα της επιχείρησης η εταιρική εικόνα και η εταιρική φήμη. Ιδιαίτερη βαρύτητα δίδεται στο θέμα της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού, καθώς αποτελεί το κύριο κριτήριο επιτυχίας του οργανισμού. Στο δεύτερο κεφάλαιο αναλύεται ο βαρύνοντας ρόλος της εταιρικής ηθικής και της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης, σε δύο διαστάσεις: η πρώτη αφορά στην εταιρική ηθική ως ως δομικό στοιχείο που πρέπει να έχει ενσωματωθεί στον στρατηγικό σχεδιασμό και η δεύτερη διάσταση αφορά στον τρόπο με τον οποίο η εταιρική

ηθική και εταιρική κοινωνική ευθύνη καθορίζουν την εταιρική φήμη. Στο τρίτο κεφάλαιο αναλύεται η μεθοδολογία βάσει της οποίας γίνεται ολοκληρωμένη διαχείριση της εταιρικής φήμης, με αποσαφήνιση των όρων της ταυτότητας, της εικόνας, της φήμης και του brand των εταιρειών, ενώ ακολούθως αναλύεται η διαχείριση κρίσεων, τόσο σε εννοιολογικό, όσο και σε πρακτικό επίπεδο. Στο τέταρτο κεφάλαιο μελετάται η περίπτωση της ΟΠΑΠ Α.Ε., αναφορικά με την διαχείριση της εταιρικής φήμης μετά την ιδιωτικοποίησή του, αρχικά αποσαφηνίζοντας το περίγραμμα, την λειτουργία και την σημασία των ιδιωτικοποιήσεων και στην συνέχεια εξετάζοντας τις παραμέτρους στις οποίες δίδεται προσοχή, ούτως ώστε να υπάρξουν προ-δραστικές ενέργειες προστασίας της εταιρικής φήμης και αποτροπής των εταιρικών κρίσεων. Στο τελικό κεφάλαιο θέτονται τα κύρια συμπεράσματα της μελέτης, ενώ παρατίθενται τα κυριότερα ευρήματα που προέκυψαν.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: ΕΝΝΟΙΟΛΟΓΙΚΟ ΠΛΑΙΣΙΟ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΥ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΥ

1.1 Περίγραμμα και Λειτουργίες Στρατηγικού Σχεδιασμού

Ο στρατηγικός σχεδιασμός αποτελεί την έναρξη της παρούσας μελέτης, καθώς από αυτόν πηγάζουν τα στοιχεία εκείνα που συγκροτούν την εταιρική ταυτότητα, εικόνα και φήμη. Ένα πλήγμα στην φήμη της εταιρείας, μια εταιρική κρίση, συχνότατα έχουν ως κύρια αιτία λάθη ή ελλείψεις στον στρατηγικό σχεδιασμό. Ως εκ τούτου, το ζήτημα του στρατηγικού σχεδιασμού θα πρέπει να αποτελεί και το πρωταρχικό μέλημα των εταιρειών αναφορικά με την εικόνα και την φήμη τους. Πολλώ δε μάλλον στην περίπτωση του ΟΠΑΠ, όπου, λόγω της ιδιωτικοποίησης, ο στρατηγικός του σχεδιασμός γίνεται πλέον με άξονα τα ιδιωτικο-οικονομικά κριτήρια.

Σύμφωνα με τον Litterer, τα σημεία που διακρίνουν μία άτυπη οργάνωση από μία τυπική οργανωμένη, είναι το πόσο καλά έχει σχεδιαστεί η δομή τους, ώστε να ανταποκρίνονται στην πραγματοποίηση των τεθέντων στόχων, καθώς, η χάραξη των οργανωτικών αρχών εμπεριέχει την επίλυση συγκρούσεων που πιθανόν να προκύψουν (Litterer, 1961, σ. 180, όπως αναφέρεται στον Rahim, 2001, σ. 17). Οι οργανώσεις έχουν ως κύριο στόχο την επίτευξη αποτελεσμάτων, που δεν θα μπορούσαν σε άλλη περίπτωση να έχουν υλοποιηθεί (Schermerhorn και συν., 2002, σ. 7). Με την δημιουργία τυπικής μορφής οργάνωσης τίθεται όχι μόνο ο τρόπος υλοποίησης των στόχων, αλλά επίσης δομείται σε ένα ενιαίο πλαίσιο η δράση πολλών ανθρώπων, ούτως ώστε η κάθε μεμονωμένη δραστηριότητα να συνδέεται λειτουργικά με την δραστηριότητα των υπολοίπων. Ο Litterer έχει περιγράψει την οργανωτική συστηματική διοίκηση (systematic management) ως προσπάθεια εισαγωγής μεθόδου στην διοίκηση, ώστε να αποφεύγονται συγκρούσεις, να προάγεται η συνεργασία και να επανεγκαθιδρυθεί αποτελεσματικός έλεγχος από την διοίκηση (Yates, 1990, σ. 174).

Βασικό στοιχείο προκειμένου να υφίσταται η οργάνωση, είναι ο στρατηγικός σχεδιασμός, κατά τον οποίο καθορίζονται: πρώτον η εταιρική αποστολή, δεύτερον οι αρχές στις οποίες βασίζεται η επιχείρηση και τρίτον το όραμα της οργάνωσης (Grant, 2010, σ. 23).

Η δήλωση της επιχειρηματικής ηθικής προηγείται όλων των λοιπών εταιρικών δομών, γιατί από αυτή καθορίζεται ο τρόπος με τον οποίο λειτουργεί η επιχείρηση (Ξανθάκης και συν., 2003, σ. 34). Ετσι, στην δήλωση επιχειρηματικής ηθικής θα πρέπει να έχουν καταστεί σαφή ποιά είναι τα ενδιαφερόμενα μέρη, με ποιόν τρόπο θα διασφαλίζεται η κάλυψη των

αναγκών των ενδιαφερομένων μερών, ποιές είναι οι διαδικασίες εκτέλεσης των εργασιών, με ποιόν τρόπο ελέγχονται οι διαδικασίες, ούτως ώστε να διασφαλίζεται η ορθότητά τους, ποιός είναι ο μηχανισμός κυρώσεων.

Η εταιρεία θα πρέπει να έχει δημιουργήσει το περιβάλλον εκείνο που να καλύπτει όχι μόνο τα συμφέροντα των κύριων μετόχων της εταιρείας, αλλά και των λοιπών μετόχων και του επενδυτικού κοινού (οικονομική ακεραιότητα), των εργαζομένων, των προμηθευτών, των πελατών / καταναλωτών, του ανταγωνισμού (συνθήκες θεμιτού ανταγωνισμού), του κρατικού μηχανισμού (ασφαλιστικοί φορείς, φορολογικός μηχανισμός), και του περιβάλλοντος (περιβαλλοντικοί κανόνες) (Grant, 2010, σ. 36)

Δια μέσου μιας τέτοιας δήλωσης επιχειρηματικής ευθύνης και ακεραιότητας, η διοίκηση καθιστά σαφές σε όλο το φάσμα των εργαζομένων, ασχέτως ιεραρχικής κλίμακας, τον τρόπο άσκησης των καθηκόντων τους και ορίζει τις επιπτώσεις που θα υπάρξουν σε φαινόμενα παραβίασης αυτών των ηθικών αρχών (Grant, 2010, σ. 156)

Το δεύτερο στάδιο του στρατηγικού σχεδιασμού έγκειται στον καθορισμό των επιχειρηματικών στόχων, οι οποίοι μετατρέπουν το επιχειρηματικό όραμα σε συγκεκριμένους στόχους που θα πρέπει να επιτευχθούν, μετά από ανάλυση του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης. Ο καθορισμός επιχειρηματικού στόχου δίνει απάντηση στο τί θα πρέπει να επιτύχουμε, προκειμένου να πραγματοποιήσουμε το όραμά μας. (Kachru, 2006, σ. 15).

Μια ευρέως χρησιμοποιούμενη μεθοδολογία καθορισμών στόχων είναι η μέθοδος SMART, σύμφωνα με την οποία οι επιχειρηματικοί στόχοι πρέπει, όπως φαίνεται και από το ακρώνυμο της να είναι: Specific (Σαφείς), Measurable (Μετρήσιμοι), Achievable (Εφικτοί), Realistic (Ρεαλιστικοί) και Time-Related (με Χρονοδιάγραμμα) (Yocam & Choi, 2010, σ. 51)

Οι στόχοι που έχουν τεθεί μπορεί να είναι ποσοτικοί, ποιοτικοί, ή να συνδυάζουν ποσοτικά και ποιοτικά στοιχεία (Strack, 2004, σ. 611). Ως παραδείγματα στόχων μπορούν να αναφερθούν οι εξής: αύξηση μεριδίου αγοράς, εκτόπιση ανταγωνιστών και την βελτίωση της ανταγωνιστικότητας.

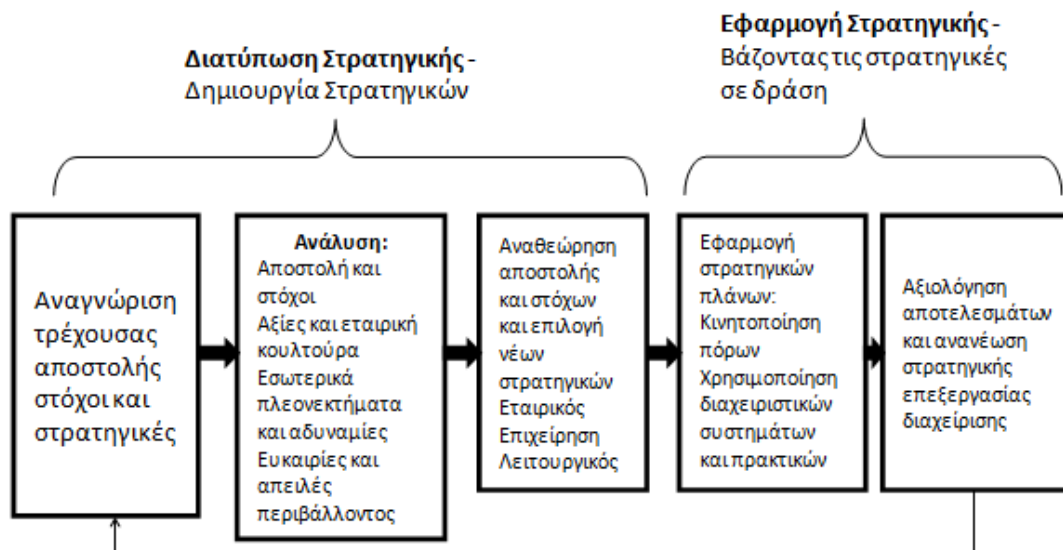
Στο τρίτο στάδιο γίνεται η επιλογή των ενεργειών που θα ακολουθήσει η επιχείρηση προκειμένου να επιτύχει τους στόχους που έχουν τεθεί. Σε αυτό το στάδιο γίνεται κατανομή των πόρων και θέσπιση μηχανισμών για την εφαρμογή και παρακολούθηση υλοποίησης της στρατηγικής (Kachru, 2006, σ. 16)

Προκειμένου να πραγματοποιηθεί η επιλογή των κατάλληλων ενεργειών, θα πρέπει η επιχείρηση να έχει λάβει υπ' όψιν παραμέτρους που αφορούν τόσο στο εσωτερικό, όσο και

στο εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης. Το σύνολο αυτών των ενεργειών αποτελούν και την στρατηγική που επιλέγει η επιχείρηση προκειμένου να δραστηριοποιηθεί στον κλάδο και να επιφέρει τα επιθυμητά αποτελέσματα. Σύμφωνα με τον Porter (1996, σ. 64), η στρατηγική συνίσταται στο να κάνεις διαφορετικά πράγματα από αυτά των ανταγωνιστών σου ή να κάνεις τα ίδια πράγματα με διαφορετικό τρόπο, ενώ σύμφωνα με τους Johnson & Scholes (1999, σ. 10) , στρατηγική είναι η κατεύθυνση και το εύρος δράσης μιας επιχείρησης, σε μακροπρόθεσμο ορίζοντα, που επιτυγχάνει ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα μέσω της διάταξης πόρων, σε ένα μεταβαλλόμενο περιβάλλον, για να ικανοποιήσει τις προσδοκίες των μετόχων και άλλων ενδιαφερομένων μερών.

Η επιχείρηση επιλέγει την κατάλληλη στρατηγική σύμφωνα με το όραμα, την αποστολή της, την στρατηγική προσέγγιση, τον κλάδο, το προϊόν και τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά της (Grant, 2010, σ. 20). Μπορούμε να διακρίνουμε τις κύριες στρατηγικές σε ηγεσίας κόστους, διαφοροποίησης και επιμέρους αγορών (Hitt και συν. 2011, σ. 111)

Ο στρατηγικός σχεδιασμός ουσιαστικά περιλαμβάνει το στάδιο εκείνο κατά το οποίο ένας οργανισμός θέτει τους στόχους του, ή αλλιώς είναι εκείνη η διαδικασία που εξετάζει πώς ο οργανισμός αναπτύσσει στρατηγικούς στόχους και πλάνα δράσης για να υλοποιηθούν αυτοί οι στόχοι (Grant, 2010, σ. 24). Πρόκειται ουσιαστικά για την ανάπτυξη ενός οράματος για το μέλλον του οργανισμού, καθορίζοντας τις προτεραιότητες, τις διαδικασίες και τις ενέργειες για την επίτευξη αυτού του οράματος. Σε αυτό το είδος προγραμματισμού δίνεται έμφαση στους μακροχρόνιους στόχους και αυτός είναι ο κυριότερος λόγος για τον οποίο ο στρατηγικός σχεδιασμός είναι μία συνεχής διαδικασία, αφού ουσιαστικά αναφέρεται στην απόδοση μακροχρόνιας προστιθέμενης αξίας (Lynch, 2006, σ. 9). Ο στρατηγικός προγραμματισμός ασκείται από το ανώτερο επίπεδο της διοίκησης, καθώς αφορά τη συνολική πορεία και στρατηγική ενός οργανισμού και συμβάλλει στην απόδοση ολόκληρου του οργανισμού (Montana & Charnov, 2000, σ. 137. Το παρακάτω σχήμα (σχήμα 1) απεικονίζει τη διαδικασία στρατηγικού σχεδιασμού μίας επιχειρηματικής μονάδας.



Σχήμα 1. Μοντέλο στρατηγικού σχεδιασμού

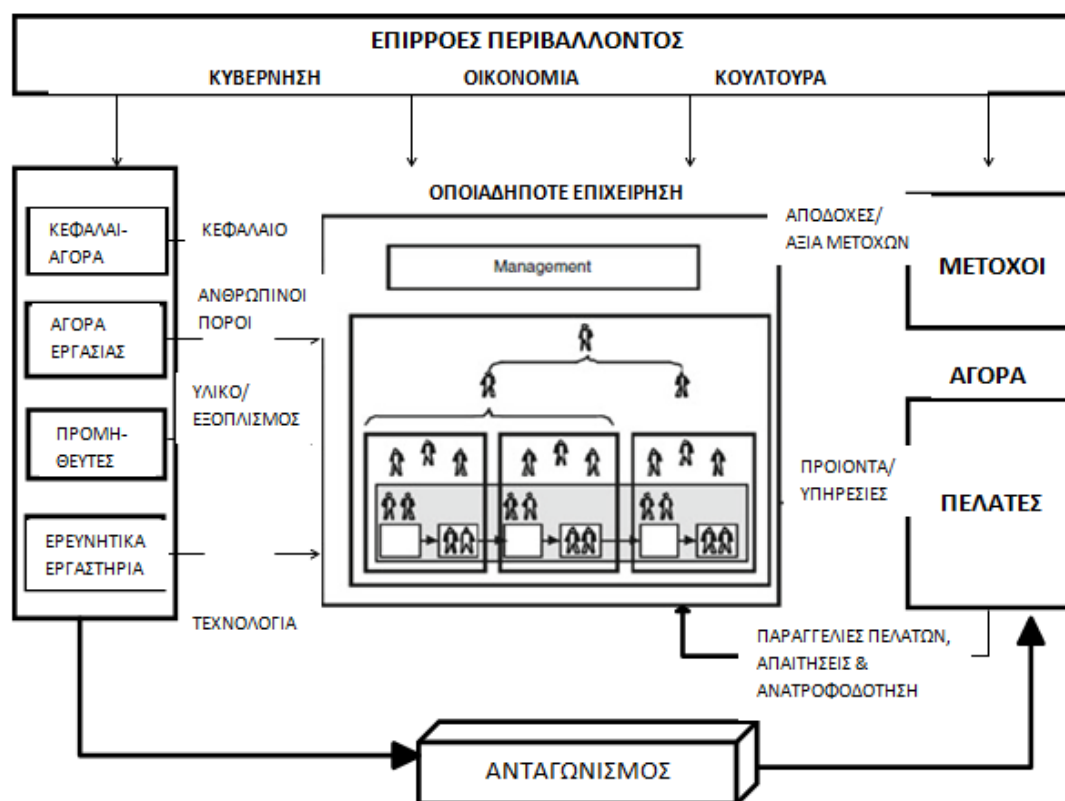
Πηγή: Montana & Charnov, 2000, σελ. 137

1.2 Στρατηγικός Σχεδιασμός και Περιβάλλον Επιχείρησης

Προκειμένου να υπάρχει ο στρατηγικός σχεδιασμός και η επιλογή της στρατηγικής που θα ακολουθήσει η επιχείρηση, θα πρέπει να έχει προϋπάρξει έρευνα σχετικά με το προϊόν, τους αγοραστές, τον κλάδο και τον ανταγωνισμό (Aaker & McLoughlin, 2010, σ. 21).

Κατά την ανάλυση των πελατών και του προϊόντος, τίθενται μια σειρά ερωτήματα, όπως ποιοί και γιατί χρειάζονται το προϊόν, υπό ποιές προϋποθέσεις αγοράζει κάποιος το προϊόν, με ποιά κριτήρια επιλέγει ο αγοραστής και πώς διαμορφώνεται η αγοραστική συμπεριφορά του, ποιές ανάγκες καλύπτει το προϊόν, ποιοί αγοραστές έχουν τις συγκεκριμένες ανάγκες και πώς καλύπτουν οι αγοραστές σήμερα την συγκεκριμένη ανάγκη (Aaker & McLoughlin, 2010, σ. 26).

Βάσει της ανάλυσης των παραπάνω, η επιχείρηση θα επιλέξει την στρατηγική της που θα της επιτρέψει να επιτύχει τους επιχειρηματικούς της στόχους. Η ανάλυση γίνεται σε δύο επίπεδα (σχήμα 2): στο επίπεδο του μακρο-περιβάλλοντος της επιχείρησης και στο επίπεδο του μικρο-περιβάλλοντός της (Rummler & Ramias, 2010, σ. 90).



Σχήμα 2. Εξωτερικό και εσωτερικό περιβάλλον επιχείρησης

Πηγή: Rummler & Ramias, 2010, σ. 90

Ένα σημαντικότερο εργαλείο ανάλυσης είναι η ανάλυση PEST (political, economic, social, technological analysis). Σε αυτή την ανάλυση, η επιχείρηση καταγράφει τις παραμέτρους του εξωτερικού της περιβάλλοντος (μακρο-περιβάλλον της επιχείρησης), κατηγοριοποιημένες σε τέσσερα επίπεδα: το πολιτικό το οικονομικό, κοινωνικό και τεχνολογικό περιβάλλον. Η εν λόγω ανάλυση είναι σημαντική γιατί η κάθε επιχείρηση ορίζει και διαμορφώνει το στρατηγικό της σχέδιο βάσει των συνθηκών που επικρατούν στο ευρύτερο της περιβάλλον (Williams & Green, 1997, σ. 161).

Στην συνέχεια, η επιχείρηση προβαίνει σε ανάλυση του μικρο-περιβάλλοντός της. Ένας από τους πλέον διαδεδομένους τρόπους επιλογής στρατηγικής, βάσει της ανάλυσης του μικρο-περιβάλλοντος, είναι η ανάλυση SWOT (strengths, weaknesses, opportunities, threats analysis) (Ferrell & Hartline, 2014, σ. 85). Κατά την ανάλυση αυτή, η επιχείρηση καταγράφει τα σημεία στα οποία έχει πλεονέκτημα έναντι των ανταγωνιστών της (strengths), τα αδύνατα σημεία της έναντι του ανταγωνισμού (weaknesses), τις ευκαιρίες τις οποίες μπορεί να εκμεταλλευτεί προκειμένου να επιτύχει τους στόχους της (opportunities), καθώς και τους

κινδύνους – απειλές που ενδέχεται να εμφανιστούν και να δυσχεράνουν την επίτευξη των εν λόγω στόχων (threats) (Ferrell & Hartline, 2014, σ. 85). Δια μέσου της ανάλυσης SWOT, ο οργανισμός είναι σε θέση να καταγράψει και να αναλύσει τα στοιχεία εκείνα που δύνανται να καθορίσουν τις αποφάσεις του (Botten, 2009, σ. 87)

Μια αντίστοιχη ανάλυση της SWOT αποτελεί η ανάλυση TOWS, κατά την οποία γίνεται αντιστοίχιση των εξωτερικών ευκαιριών και απειλών με τα εσωτερικά δυνατά και αδύνατα σημεία της εταιρείας (Johnson και συν. 2005, σ. 347). Ετσι, στην μήτρα TOWS (σχήμα 3) η εταιρεία προχωρεί στον στρατηγικό της σχεδιασμό, κάνοντας ανάλυση των σημείων που αποτελούν είτε ευκαιρία, είτε απειλή, βάσει των δυνατών και αδύνατων σημείων της.

Μήτρα Tows		Εσωτερικοί Παράγοντες	
Εξωτερικοί Παράγοντες	Ευκαιρίες (Ευκ.)	Δυνάμεις (Δ)	Αδυναμίες (Αδ.)
	Απειλές (Απ.)	Στρατηγικές Επιλογές Ευκαιρίας Παράγονται επιλογές που χρησιμοποιούν τις δυνάμεις για να εκμεταλλευθούν τις ευκαιρίες	Στρατηγικές Επιλογές Αδυναμίας Παράγουν επιλογές που εκμεταλλεύονται τις επιλογές ξεπερνώντας τις αδυναμίες
		Στρατηγικές Επιλογές Απειλής Παράγονται επιλογές που χρησιμοποιούν τις δυνάμεις για να αποφύγουν τις απειλές	Στρατηγικές Επιλογές Απειλής Παράγονται επιλογές που ελαχιστοποιούν τις αδυναμίες και αποφεύγουν τις απειλές

Σχήμα 3. Μήτρα TOWS

Πηγή: Johnson και συν., 2005, σελ. 347

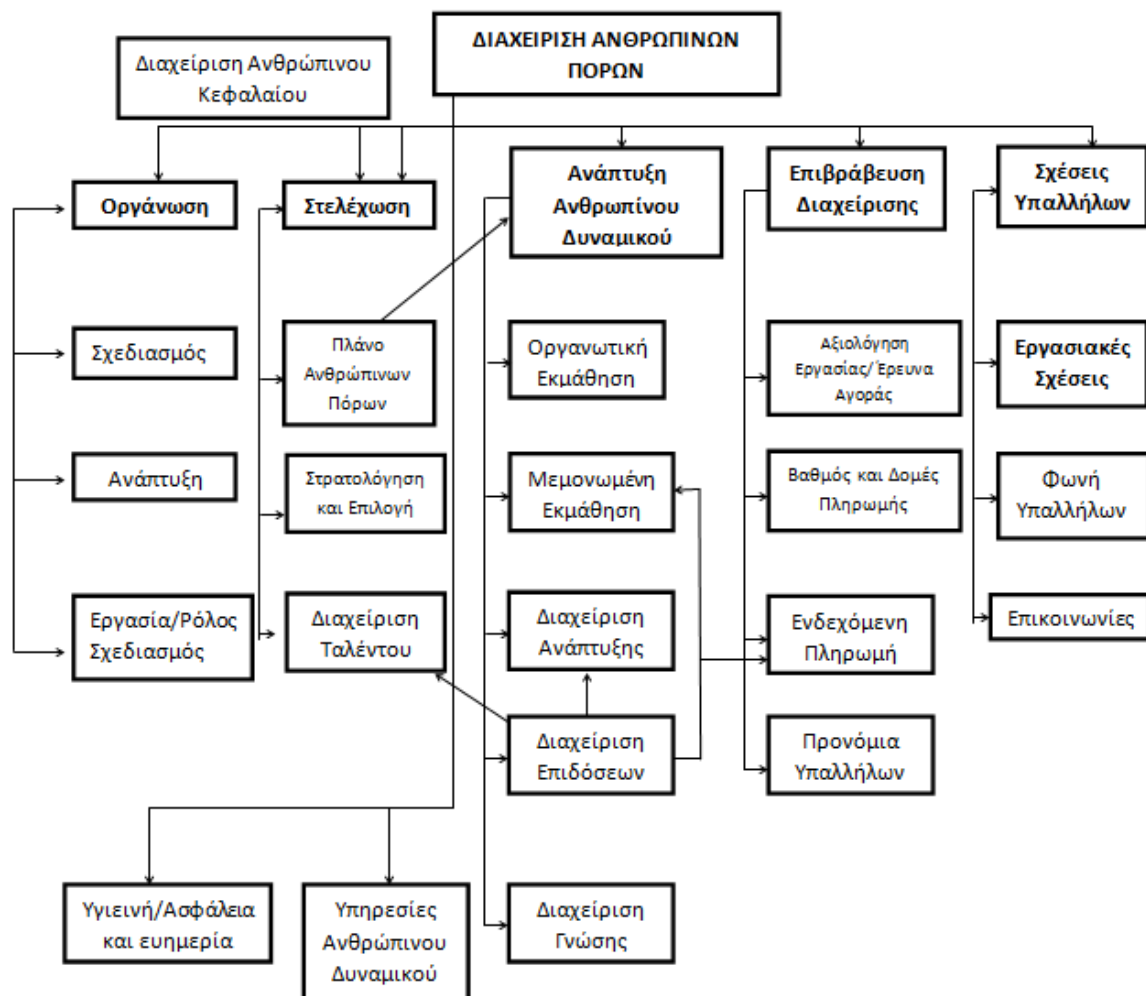
1.3 Στρατηγικός Σχεδιασμός και Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού

Η διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού αποτελεί μια από τις σημαντικότερες πλευρές των επιχειρήσεων, καθώς, δια μέσου αυτής, δομείται ο τρόπος με τον οποίο λειτουργεί και αλληλοεπιδρά το ανθρώπινο δυναμικό, τόσο διαπροσωπικά, όσο και με τον οργανισμό (Delaney & Huselid, 1996, σ. 952). Με την ορθολογική διοίκηση ανθρώπινων πόρων η εταιρεία αποκτά μια σειρά πλεονεκτημάτων όπως η προσέλκυση καλών και ικανών υποψηφίων, η εργασιακή ειρήνη, η εφαρμογή των ηθικών αρχών και κανόνων της εταιρείας, η αίσθηση δικαιοσύνης και ισοτιμίας μεταξύ των εργαζομένων, με αποτέλεσμα την καταβολή, εκ μέρους της, μεγαλύτερης εργασιακής προσπάθειας. Δια μέσου ενός σωστού σχεδιασμού στην διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού, η επιχείρηση μπορεί να καταφέρει

την επίτευξη του βέλτιστου αποτελέσματος βάσει των διατιθέμενων κονδυλίων, με βάση το τρίπτυχο «αποτελεσματικότητα, παραγωγικότητα και αποδοτικότητα» (Sudit, 1996, σ. 2).

Στα καθήκοντα και τις αρμοδιότητες του Τμήματος Ανθρώπινου Δυναμικού συμπεριλαμβάνονται τα εξής: η πρόσληψη και επιλογή προσωπικού, η ανάπτυξη δεξιοτήτων, η εκπαίδευση του προσωπικού και η παροχή γνώσης, ο προγραμματισμός των ανθρώπινων πόρων, οι συμβάσεις εργασίας, η εξασφάλιση δικαίας και ισότιμης αντιμετώπισης των εργαζομένων, η υγιεινή και ασφάλεια των εργαζομένων, η παρότρυνση των εργαζομένων, το ύψος των μισθών, η διαχείριση των επιπλέον αμοιβών, παροχών και επιδοτήσεων, η παροχή συμβουλών στους εργαζομένους, η πειθαρχία, η διασφάλιση των ηθικών αξιών της επιχείρησης και των εργαζομένων, και η κοινωνική ευθύνη της επιχείρησης (Armstrong, 2006, σ. 5).

Η σχηματική απεικόνιση των καθηκόντων και αρμοδιοτήτων του τμήματος διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού είναι ως εξής (σχήμα 4):



Σχήμα 4. Καθήκοντα και αρμοδιότητες Τμήματος διοίκησης ανθρώπινων πόρων.

Πηγή: Armstrong, 2006, σ. 5

Ένα σημαντικό στοιχείο της λειτουργίας της επιχείρησης βάσει της δήλωσης επιχειρηματικής ηθικής είναι αυτό της παρακίνησης των εργαζομένων. Οι θεωρίες κινήτρων πηγάζουν από τις ανάγκες και τις επιθυμίες των ατόμων, οι οποίες μεταβάλλονται κατά το πέρασμα του χρόνου και διαφέρουν από άτομο σε άτομο. Μια σειρά θεωρητικών αναλύσεων προσεγγίζουν το ζήτημα στην ανταμοιβή και την τιμωρία (Cardona και συν., 2003, σ. 22). Η ανάλυση του Locke (1997, σ. 380), δείχνει ότι η υποκίνηση προσδιορίζεται από την επιδίωξη επίτευξης στόχων και από τη σχέση των αναγκών και των επιθυμιών των ατόμων, τόσο αναφορικά με τους ίδιους, όσο και σε σχέση με το περιβάλλον στο οποίο ανήκουν.

Ένας από τους θεμελιώδεις παράγοντες υποκίνησης των εργαζομένων είναι η δημιουργία οργανωσιακής κουλτούρας, η οποία, σύμφωνα με τον Shein (2010, σ. 23) συνίσταται στην ύπαρξη κοινών κανόνων, αξιών, συμπεριφορών, φιλοσοφίας, ιδεολογίας και στόχων. Η διαμόρφωση της οργανωσιακής κουλτούρας έχει ως αφετηρία την γνωστοποίηση των στόχων της επιχείρησης, οι οποίοι θα συμβαδίζουν με τις πολιτικές της εταιρείας (Neubert & Wu, 2009, σ. 198).

Οι Ichniowski και συν. (1997, σ. 291) υπογραμμίζουν ότι η αξιολόγηση των εργαζομένων, η οποία θα συνδέεται με την κατάλληλη παροχή ανταμοιβών, έχει την δυνατότητα να παροτρύνει τους εργαζόμενους να εργάζονται όχι μόνο περισσότερο, αλλά κυρίως αποτελεσματικά και άρα να αυξάνει την παραγωγικότητα της επιχείρησης. Οι Schneider και συν. (1996, σ. 19) επισημαίνουν ότι η αναγνώριση της προσπάθειας αλλά και της συνεισφοράς του εργαζομένου, με δίκαια και αξιοκρατικά κριτήρια, έχει την δυνατότητα να οδηγήσει στην εκπλήρωση των τεθέντων στόχων, άρα αποτελεί σημαντικό μέσο υποκίνησης. Στο ίδιο πλαίσιο εντάσσεται και η ενίσχυση της δυνατότητας ανέλιξης και προαγωγής των εργαζομένων, βάσει της επίδοσής τους στην εργασία.

Η πολιτική κινήτρων και η γενικότερη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού συνδέεται άμεσα με την αξιολόγηση του προσωπικού. Οι Delaney & Huselid (1996, σ. 949), αναφέρουν ότι η παρότρυνση για εξέλιξη και η δίκαιη αναγνώριση της προσπάθειας των εργαζομένων στο έργο της εταιρείας, συνδυασμένες με την αξιοκρατική αξιολόγηση, μπορούν να συμβάλλουν στην αύξηση της αποτελεσματικότερης λειτουργίας της εταιρείας (Stufflebeam & Coryn, 2010, σ. 318).

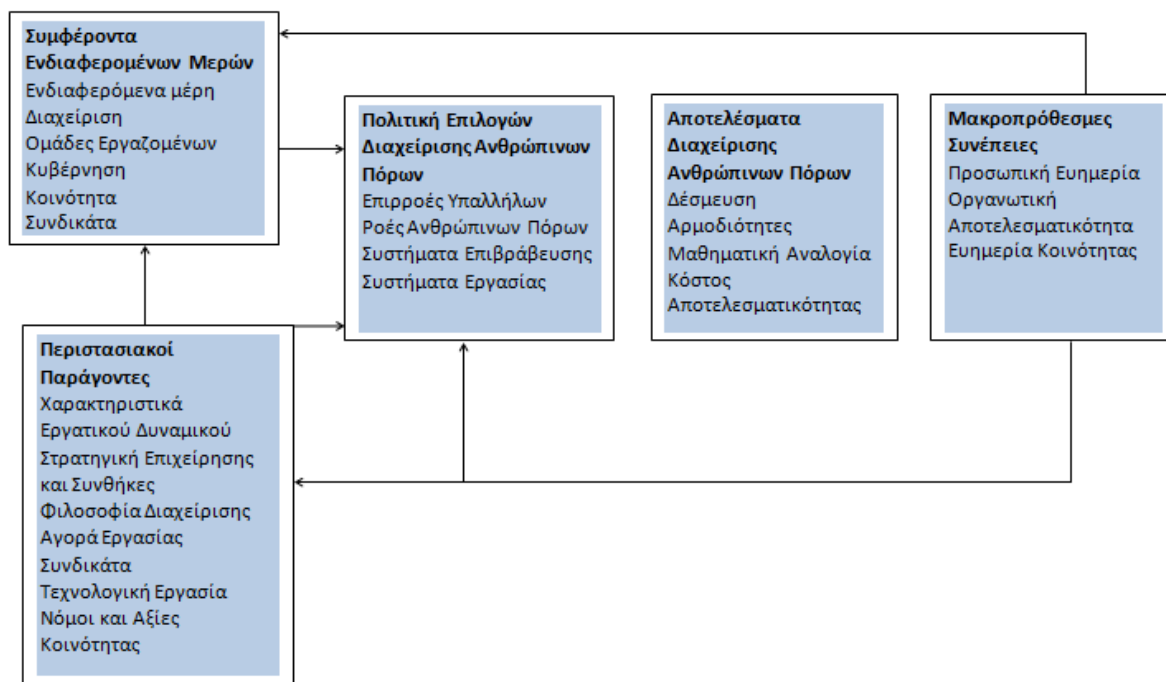
Η διοίκηση ανθρωπίνων πόρων σκοπό έχει να αναπτύξει με στρατηγικό τρόπο το ανθρώπινο δυναμικό των επιχειρήσεων, με τη χρήση διαφόρων μεθόδων και τεχνικών, ούτως ώστε να συμβάλλει στη δημιουργία και διακράτηση ενός ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος

για τις επιχειρήσεις (Senyucel, 2009, σ. 34). Κατά συνέπεια, η διοίκηση ανθρωπίνων πόρων έχει ως απώτερο στόχο της να διασφαλίσει ότι οι ικανότητες του ανθρώπινου δυναμικού μίας επιχείρησης αξιοποιούνται με τον πλέον αποτελεσματικό τρόπο, έτσι ώστε να οδηγηθεί η επιχείρηση στην αυξημένη απόδοση και την κερδοφορία και οι εργαζόμενοι στην απόκτηση υλικών και άυλων οφελών (ανταμοιβών) από την εργασία που καταβάλλουν για την επιχείρηση.

Αρχικά, η διοίκηση ανθρωπίνων πόρων είχε περισσότερο διαχειριστική λειτουργία, βάσει του παραδοσιακού μοντέλου της διοίκησης ανθρωπίνων πόρων. Όπως επισημαίνουν οι Mathis & Jackson (2011, σ. 47), αυτό σημαίνει ότι η λειτουργία της διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού ενός οργανισμού έδινε έμφαση στην παραγωγή και στη σχέση δράσης-αντίδρασης, ενώ παράλληλα θεωρούσε τους εργαζομένους ως μία ακόμη δαπάνη, χωρίς να υπάρχει σύνδεση μεταξύ αυτής της λειτουργίας και της αποστολής της εταιρείας. Αυτό, ωστόσο, άλλαξε συν τω χρόνο, και πλέον η διαχείριση ανθρωπίνων πόρων δίνει έμφαση στην πρόληψη και την εξυπηρέτηση των πελατών της εταιρείας, διαδραματίζει εξαιρετικά σημαντικό ρόλο στην αποστολή της επιχείρησης, δε θεωρεί το ανθρώπινο δυναμικό ως δαπάνη αλλά ως επένδυση, ενώ τέλος η λειτουργία αυτή έχει στρατηγικό προσανατολισμό.

Η διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού αναφέρεται στο σχεδιασμό εκείνων των συστημάτων σε μία επιχείρηση, που θα της επιτρέψουν να αξιοποιήσει με τον πλέον αποδοτικό και αποτελεσματικό τρόπο το ανθρώπινο δυναμικό της ούτως ώστε να οδηγηθεί στην επίτευξη των στόχων που έχει θέσει (Mathis & Jackson, 2011, σ. 11). Για αυτό το λόγο η διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού αναφέρεται πρωτίστως στη διαδικασία προσέλκυσης και επιλογής των κατάλληλων εργαζομένων που θα στελεχώσουν μία επιχείρηση βάσει των αναγκών της (Jackson και συν., 2012, σ. 398)

Σύμφωνα με το Harvard model των Beer και συν. (1985, όπως παρατίθεται στον Tyson, 2006, σ. 8) που απεικονίζεται στο σχήμα 5, η διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού είναι εκείνο το σύστημα που συνδέει τους στόχους της εταιρείας με τις ανάγκες της κοινωνίας και τις μετατρέπει πάλι σε λειτουργίες διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού. Το μοντέλο αυτό περιγράφει στην ουσία την άρρηκτη και άμεση σχέση που υπάρχει μεταξύ επιχείρησης και κοινωνίας (Tyson, 2006, σ. 86).



Σχήμα 5. Harvard model.

Πηγή: Tyson, 2006, σελ. 86

Με βάση τα παραπάνω μπορεί να γίνει κατανοητή η τεράστια σημασία που έχει η διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού για μία επιχείρηση και ως εκ τούτου οι επιμέρους λειτουργίες της διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού που είναι οι εξής (Senyucel, 2009, σ. 54): η επιλογή του, η τοποθέτησή του στην κατάλληλη θέση εργασίας ώστε να μην υπάρχει ασάφεια και σύγκρουση ρόλων, η ικανοποίηση των εργαζομένων από την εργασία τους, η παρακίνηση αλλά και η αξιολόγηση των εργαζομένων.

Ένας από τους πιο σημαντικούς παράγοντες που επηρεάζουν την απόδοση, τη διαθεσιμότητα και την εξυπηρέτηση των εργαζομένων είναι το επίπεδο της ικανοποίησής τους από την εργασία. Οι Saari & Judge (2004, σ. 395) αναφέρουν ότι όσο πιο ικανοποιημένοι είναι οι εργαζόμενοι από την εργασία τους, τόσο πιο αυξημένη θα είναι η απόδοση και η παραγωγικότητά τους. Για παράδειγμα, οι Claes & Van de Ven (2008, σ. 1112) στην έρευνά τους κατέδειξαν ότι οι εργαζόμενοι με σχετικά υψηλό επίπεδο ικανοποίησης από την εργασία τους είχαν υψηλότερο βαθμό δέσμευσης στην εταιρεία για την οποία εργάζονταν. Συνεπώς, ένα ακόμη θετικό της υψηλής ικανοποίησης των εργαζομένων από την εργασία τους είναι και ο υψηλός βαθμός οργανωσιακής τους δέσμευσης (Neubert & Wu, 2009, σ. 181).

Προσδιοριστικοί παράγοντες της ικανοποίησης είναι μεταξύ άλλων η παρακίνηση των εργαζομένων, η ασάφεια και η σύγκρουση ρόλων, δηλαδή αν οι γνώσεις, ικανότητες και

δεξιότητες των εργαζομένων επαρκούν για τη συγκεκριμένη θέση στην οποία απασχολούνται, η οικονομική τους απολαβή, καθώς και οι ευκαιρίες που τους παρέχονται από τον οργανισμό στον οποίον εργάζονται σχετικά με την προσωπική και επαγγελματικής τους ανάπτυξη μέσα από προγράμματα εκπαίδευσης και κατάρτισης, αλλά και συστήματα προαγωγών (Oshagbemi, 2003, σ. 1210· Slattery και συν., 2008, σ. 2293· Ayub & Rafif, 2011, σ. 347). Οι παράγοντες αυτοί επηρεάζουν το επίπεδο ικανοποίησης των εργαζομένων, το οποίο έχει αντίκτυπο στην αποδοτικότητα και παραγωγικότητά τους, το οποίο με τη σειρά του επηρεάζει την ποιότητα των υπηρεσιών που παρέχονται και συνεπώς το επίπεδο ικανοποίησης των πελατών της εταιρείας.

2. Η ΕΤΑΙΡΙΚΗ ΗΘΙΚΗ ΚΑΙ ΕΤΑΙΡΙΚΗ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗ ΕΥΘΥΝΗ ΩΣ ΑΞΟΝΕΣ ΤΗΣ ΕΤΑΙΡΙΚΗΣ ΦΗΜΗΣ ΚΑΙ ΤΟΥ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΥ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΥ

Η εταιρική κοινωνική ευθύνη και η εταιρική ηθική αποτελούν βασικά στοιχεία της κουλτούρας της επιχείρησης, των οραμάτων και των αξιών της, άρα αποτελούν κεντρικούς πυλώνες του εταιρικού επιχειρησιακού σχεδιασμού. Δια μέσου της εταιρικής ηθικής και της αναγνώρισης του ρόλου που έχει η επιχείρηση στην κοινωνία και στα ενδιαφερόμενα μέρη (stakeholders), η εταιρεία αποκτά σημαντικά οφέλη, όπως η αύξηση του πιστού πελατολογίου (Ferrell και συν., 2008, σ. 20), η ισχυροποίηση της εταιρικής ταυτότητας και η ενίσχυση της κερδοφορίας της (Ferrell και συν., 2008, σ. 37. Όμως, πέραν αυτών, δια μέσου της εταιρικής ηθικής και της κοινωνικής ευθύνης, η εταιρεία αποκτά πιστούς εργαζομένους, με αυξημένη πρόθεση από μέρους τους να καταβάλλουν αυξημένη εργασιακή προσπάθεια και με ενισχυμένη συμμετοχή τους στην επίτευξη των εταιρικών στόχων (Ferrell και συν., σ. 18). Ως εκ τούτου, η εταιρική ηθική και η κοινωνική ευθύνη αποτελούν σημαντικά στοιχεία της στρατηγικής διοίκησης ανθρώπινων πόρων, καθώς και του γενικότερου στρατηγικού σχεδιασμού της επιχείρησης (Jackson και συν., 2012, σ. 26).

Οι επιχειρήσεις αποτελούν θεσμικά όργανα της κοινωνίας και η διοίκησή τους, η οργανωτική τους δομή, ο έλεγχός τους και η ανάπτυξή τους άπτεται των ανθρώπων, ως εκ τούτου, αφού οι διοικούντες αποτελούν μέλη της κοινωνίας, έχουν και κοινωνικές υποχρεώσεις (Trevino & Nelson, 2007). Ό,τι ισχύει για οποιονδήποτε πολίτη, ισχύει και για τις οικονομικές μονάδες. Επίσης, ανάμεσα στις επιχειρήσεις και την κοινωνία υπάρχει αμοιβαίο συμφέρον, ως εκ τούτου θα πρέπει και τα δύο μέρη να αποκομίζουν οφέλη. Ολόκληρη η κοινωνία συνεισφέρει στην επιτυχία της επιχείρησης, προσφέροντας στην επιχείρηση πόρους (κεφάλαιο, εργασία, πρώτες ύλες, τεχνογνωσία, γενικό βιοτικό επίπεδο, ασφάλεια, σταθερό περιβάλλον, κ.ο.κ.), άρα οι επιχειρήσεις θα πρέπει να συνεισφέρουν στην κοινωνική σταθερότητα και ευημερία (Shaw, 2011, σ. 185).

Η έννοια της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης είναι πολυδιάστατη και δυναμική, καθώς αποτελεί βασικό συστατικό στοιχείο του τρόπου με τον οποίο δομείται η επιχειρηματική δραστηριότητα. Σύμφωνα με τον ορισμό του Clement-Jones (2004, σ. 8), η εταιρική κοινωνική ευθύνη είναι:

«η διοίκηση και διαχείριση του συνολικού αντίκτυπου που έχει η επιχειρηματική

δραστηριότητα στους μετόχους και στην κοινωνία στην οποία ασκείται η δραστηριότητα. Η εταιρική κοινωνική ευθύνη δεν αναφέρεται απλά στα κεφάλαια και την τεχνογνωσία που μια επιχείρηση δίνει στην κοινότητα προκειμένου να επιλυθούν κοινωνικά προβλήματα, αλλά έγκειται στην διαφάνεια για τον τρόπο με τον οποίο διοικείται η επιχείρηση, στον βαθμό εκπλήρωσης της αποστολής της, στις ηθικές αξίες τις οποίες έχει, στον βαθμό συμμετοχής των ενδιαφερομένων μερών και στην λογοδοσία στα ενδιαφερόμενα μέρη αναφορικά με τις επιπτώσεις των δραστηριοτήτων της».

Βασικό στοιχείο για την άσκηση της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης, είναι η αναγνώριση της ευθύνης που έχει η επιχείρηση έναντι της κοινωνίας. Υπό αυτό το πρίσμα, οι δράσεις αναφορικά με τον πολιτισμό είναι εξαιρετικά σημαντικές, αφού η ενίσχυση του πολιτιστικού επιπέδου λειτουργεί προς όφελος της κοινωνίας συνολικά.

Σύμφωνα με το World Business Council for Sustainable Development (1998, σ. 3), ως εταιρική κοινωνική ευθύνη είναι η:

«διαρκής δέσμευση των εταιρειών να συμπεριφέρονται ηθικά και να συνεισφέρουν στην οικονομική ανάπτυξη, με ταυτόχρονη βελτίωση των συνθηκών ζωής των εργαζομένων και των οικογενειών τους, και της τοπικής κοινότητας και συνολικά της κοινωνίας».

Σύμφωνα με τον Carroll (1991), υπάρχουν τέσσερα επίπεδα εταιρικής κοινωνικής ευθύνης (σχήμα 6):

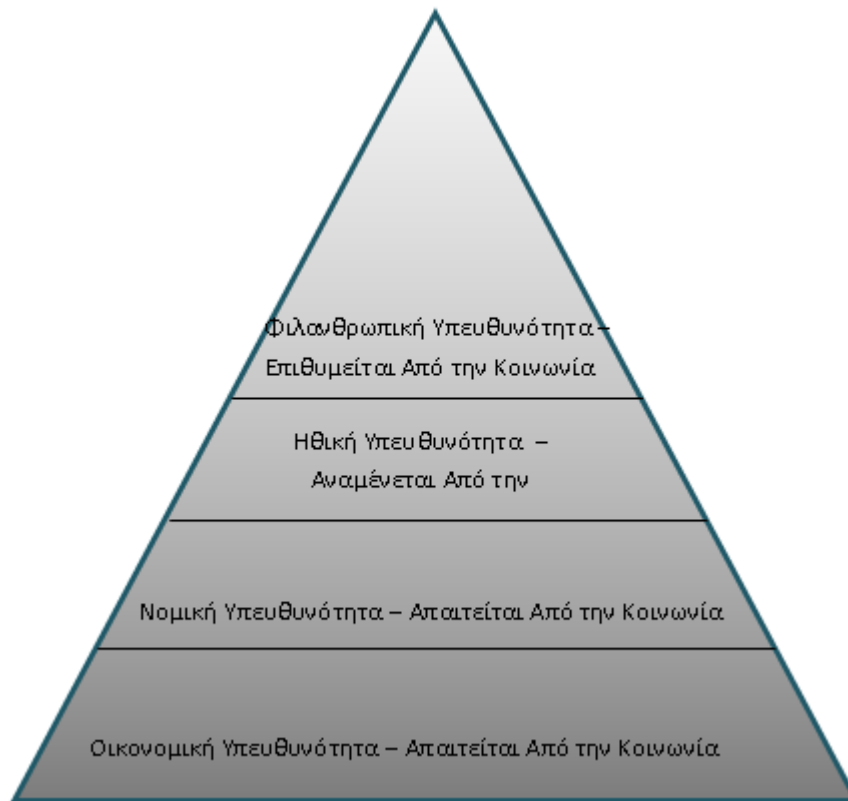
Το πρώτο επίπεδο αφορά στην οικονομική υπευθυνότητα της εταιρείας, την οποία η κοινωνία απαιτεί. Η οικονομική υπευθυνότητα έγκειται στο να είναι η εταιρεία κερδοφόρος, ούτως ώστε να διατηρούνται οι θέσεις εργασίας, να γίνονται παραγγελίες, να πληρώνονται οι προμηθευτές, να παράγεται το προϊόν, άρα να κινείται η οικονομία.

Το δεύτερο επίπεδο αφορά στην νομική υπευθυνότητα της εταιρείας, την οποία, επίσης, η κοινωνία απαιτεί και η οποία αναφέρεται στην υποχρέωση της εταιρείας να τηρεί τους νόμους.

Το τρίτο επίπεδο αφορά στην ηθική υπευθυνότητα της εταιρείας, την οποία η κοινωνία αναμένει. Η ηθική υπευθυνότητα έγκειται στην λειτουργία των εταιρειών βάσει ηθικών κανόνων, οι οποίοι ορίζονται από την ίδια την κοινωνία. Με άλλα λόγια, η κοινωνία έχει ορισμένες ηθικές αξίες βάσει των οποίων λειτουργεί και αναμένει από την επιχείρηση να ακολουθεί τις εν λόγω αρχές, έστω και εάν δεν υποχρεούται ούτε δεσμεύεται νομικά για κάτι τέτοιο.

Το τέταρτο επίπεδο αφορά στην φιланθρωπική υπευθυνότητα της εταιρείας, την οποία η κοινωνία επιθυμεί. Η φιλανθρωπική υπευθυνότητα έγκειται στην χορήγηση πόρων

της εταιρείας προς το κοινωνικό σύνολο. Οι εν λόγω πόροι μπορεί να είναι χρηματικοί ή άλλοι και η επιλογή των χορηγούμενων φορέων γίνεται από την ίδια την εταιρεία.



Σχήμα 6. Επίπεδα εταιρικής κοινωνικής ευθύνης.

Πηγή: Matten, 2006, σ. 6

Ωστόσο, πλέον χρησιμοποιείται ένα ευρύτερο εννοιολογικό πλαίσιο για την εταιρική κοινωνική ευθύνη (Dahlsrud, 2006, σ. 1) Σύμφωνα τους Kotler & Lee, ως εταιρική κοινωνική ευθύνη νοείται η «δέσμευση να βελτιωθεί η ευημερία της κοινότητας, δια μέσου εθελοντικών επιχειρηματικών πρακτικών και με την συμβολή των επιχειρησιακών πόρων» (Kotler & Lee, 2005, σ. 3). Ως εκ τούτου, οι δράσεις εταιρικής κοινωνικής ευθύνης δεν αποτελούν μεμονωμένα περιστατικά, αλλά υπάγονται στην επιχειρησιακή αποστολή του ομίλου. Σύμφωνα με τον Horrigan (2010, σ. 38), μια τέτοιου είδους δέσμευση αποτελεί εξαιρετικά σημαντικό στοιχείο για την αποτελεσματική χάραξη της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης.

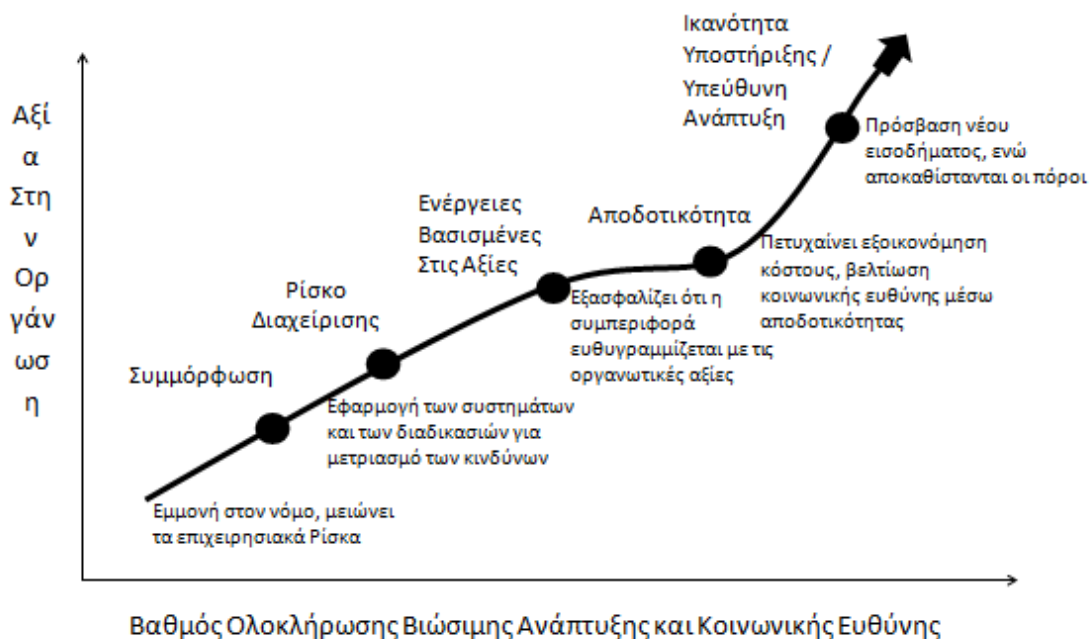
Η αναγνώριση της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης ως απαραίτητου στοιχείου της λειτουργίας της επιχείρησης αποτελεί στοιχείο της συνολικής εταιρικής κουλτούρας και των αξιών που έχει η κάθε επιχείρηση. Όπως τονίζει ο Anderson: «οι επιχειρήσεις δεν αρκεί να κάνουν τα πράγματα καλά, αλλά πρέπει να κάνουν τα πράγματα καλύτερα» (Anderson, 1989,

σ. 7).

Βάσει του θεωρητικού πλαισίου της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης, η επιχείρηση, προκειμένου να ακολουθεί μια ορθή, πλήρη και επιτυχή στρατηγική κοινωνικής ευθύνης, θα πρέπει να αναλάβει σειρά δράσεων και πρωτοβουλιών, οι οποίες να αναγνωρίζουν τις ανάγκες πολλών και διαφορετικών ενδιαφερομένων μερών (ISO & GRI, 2014, σ. 5).

Η έννοια της κοινωνικής ευθύνης δεν αναφέρεται σε μεμονωμένες δράσεις, αλλά διαπερνά όλη την φιλοσοφία και τις αξίες της εταιρείας. Η αναγνώριση μιας εταιρείας ως «υπεύθυνης» και ηθικής δεν προέρχεται μόνο από την ανάληψη εκ μέρους της ορισμένων δράσεων εταιρικής κοινωνικής ευθύνης. Υπάρχει πλειάδα παραμέτρων που θα πρέπει να τηρήσει μια εταιρεία προκειμένου να εκπληρώνει τις απαιτήσεις της υπεύθυνης στρατηγικής, όπως το να έχει σωστή στάση έναντι της αγοράς, του ανταγωνισμού, των πελατών και της κοινότητας στην οποία δραστηριοποιείται (Shaw, 2011, σ. 201).

Ο βαθμός ενεργοποίησης μιας εταιρείας αναφορικά με την ανάληψη δράσεων κοινωνικής ευθύνης εξαρτάται από το πόση αξία προσδίδει η ίδια η εταιρεία στην έννοια της κοινωνικής υπευθυνότητας και διατηρήσιμης ανάπτυξης. Όπως απεικονίζεται στο ακόλουθο σχήμα (σχήμα 7) οι δράσεις της κοινωνικής ευθύνης των εταιρειών, είναι ένα συνεχές: μια επιχείρηση που δεν προσδίδει μεγάλη αξία στην κοινωνική υπευθυνότητα, θα εκτελεί τις εργασίες της σύμφωνα με όσα ορίζει ο νόμος (Shaw, 2011, σ. 184). Όσο περισσότερο αναγνωρίζει η εταιρεία την αξία της κοινωνικής υπευθυνότητας, τόσο περισσότερο αναλαμβάνει δράσεις κοινωνικής ευθύνης, αρχικά διότι εκτιμά ότι οι εν λόγω δράσεις μειώνουν τον κίνδυνο, στην συνέχεια επειδή υιοθετεί ηθικές αξίες, ακολούθως επειδή αναγνωρίζει ότι οι εν λόγω δράσεις την κάνουν πιο αποτελεσματική και στην συνέχεια επειδή επιθυμεί την συνέχιση της ανάπτυξής της, ως εκ τούτου αναγνωρίζει την σημασία της ανάληψης δράσεων προκειμένου να μην εξαντληθούν οι πόροι που χρησιμοποιεί στην παραγωγή των προϊόντων (ή υπηρεσιών) που παράγει (Bernhart & Maher, 2011, σ. 10).



Σχήμα 7. Συνεχές εταιρικής κοινωνικής ευθύνης.

Πηγή: Bernhart & Maher, 2011, σ. 10

Οι ηθικοί κανόνες λειτουργούν ως πρότυπα (standards) αναφορικά με τις σχέσεις της επιχείρησης με τα ενδιαφερόμενα μέρη: τους εργαζομένους, τους προμηθευτές, τις φορολογικές αρχές, το κράτος, την κοινότητα και τους επενδυτές. Επίσης, οι ηθικοί αυτοί κώδικες περιγράφουν τί αναμένει η εταιρεία από τα ενδιαφερόμενα μέρη, αναφορικά με τις σχέσεις τους με την εταιρεία αλλά και μεταξύ τους (Trevino & Nelson, 2011, σ. 153).

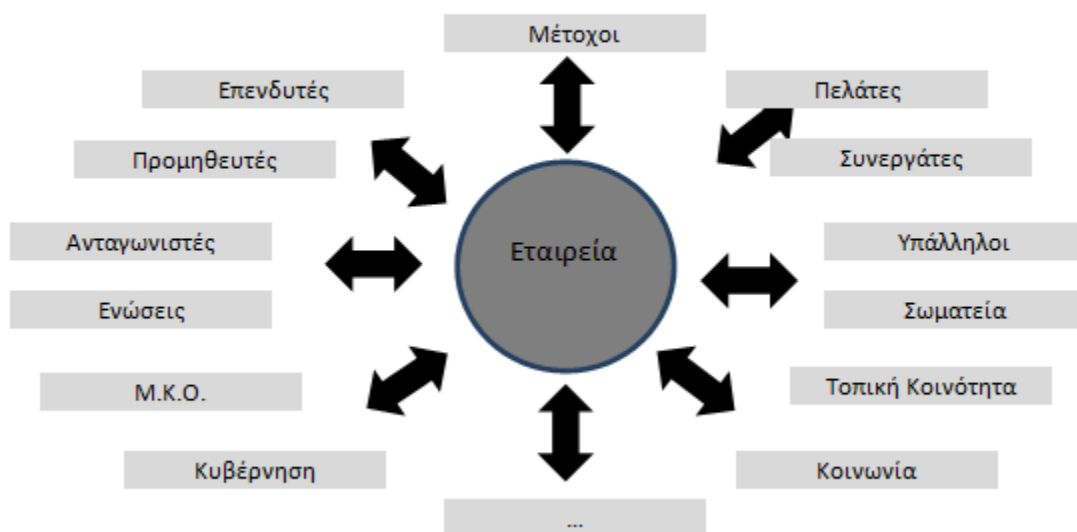
Ο ηθικός κώδικας περιγράφει κάτι διαφορετικό και διαφοροποιημένο από τις νομικές υποχρεώσεις της επιχείρησης. Για παράδειγμα, ο Oberlechner περιγράφει την περίπτωση ενός τραπεζίτη που παρείχε το εταιρικό τζετ στην κοπέλα με την οποία συσχετιζόταν για να κάνει τα προσωπικά της ταξίδια. Παρ' ότι ο τραπεζίτης δεν κάνει κάτι παράνομο, προβαίνει σε μια ανήθικη πράξη (Oberlechner, 2007, p. 6).

Βεβαίως, δια μέσου των ηθικών αξιών της εταιρείας, δεν ωφελείται μόνο η κοινωνία αλλά και η ίδια η επιχείρηση και, εν τέλει, και η ίδια η οικονομία. Ο Sen υπογραμμίζει ότι «η μεγαλύτερη επαφή μεταξύ θεμάτων ηθικής και οικονομίας, δεν λειτουργεί μόνο προς όφελος της οικονομίας, αλλά και της ηθικής» (Sen, 1987, p. 78).

Το ζήτημα της επιχειρηματικής ηθικής είναι πολύπλοκο, με ποικιλία θεάσεων και απόψεων. Σύμφωνα με τον Friedman (1970) οι επιχειρήσεις δεν οφείλουν να δεσμεύονται

από την ηθική διάσταση, ενώ άλλοι αναλυτές, όπως ο Mulligan (1986, σ. 269), ο Grant (1991, σ. 907) και οι Dunn & Burton, (2006, σ. 292) υποστηρίζουν ότι, εφ' όσον οι επιχειρήσεις αποτελούν ενεργό τμήμα της κοινωνίας, έχουν ηθικές υποχρεώσεις έναντι της κοινωνίας.

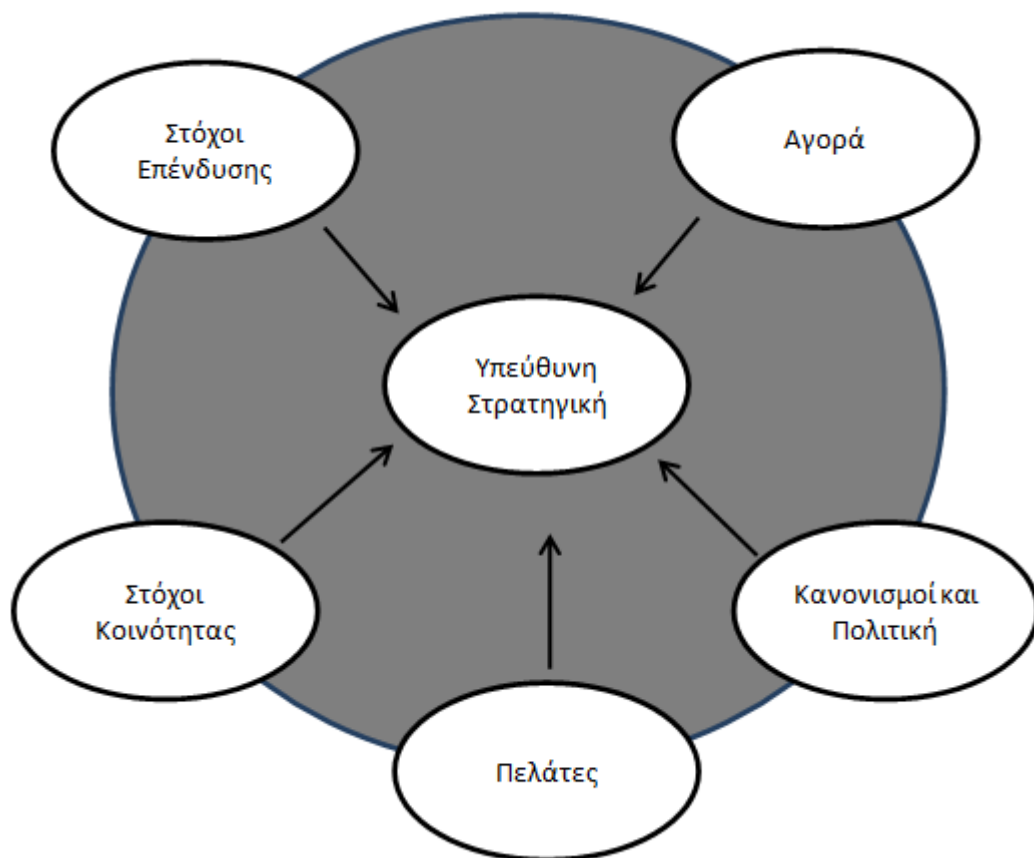
Βασικό στοιχείο για την υλοποίηση προγραμμάτων εταιρικής κοινωνικής ευθύνης είναι η αναγνώριση των ενδιαφερομένων μερών (stakeholders) στις αποφάσεις της εταιρείας. Σε κάθε εταιρεία υπάρχει μια πλειάδα ενδιαφερομένων μερών, που έχουν άμεση επίδραση στις επιχειρηματικές αποφάσεις (σχήμα 8).



Σχήμα 8. Ενδιαφερόμενα μέρη (stakeholders) εταιρείας.

Πηγή: Palazzo, 2010, σ. 21

Η αναγνώριση μιας εταιρείας ως «υπεύθυνης» και ηθικής δεν προέρχεται μόνο από την ανάληψη εκ μέρους της ορισμένων δράσεων εταιρικής κοινωνικής ευθύνης (Hawkins, 2006, σ. 28). Όπως περιγράφεται στο σχήμα 9, υπάρχει πλειάδα παραμέτρων που θα πρέπει να τηρήσει μια εταιρεία προκειμένου να εκπληρώνει τις απαιτήσεις της υπεύθυνης στρατηγικής, όπως το να έχει σωστή στάση έναντι της αγοράς, του ανταγωνισμού, των πελατών και της κοινότητας στην οποία δραστηριοποιείται.



Σχήμα 9. Παράμετροι υπεύθυνης εταιρικής στρατηγικής.

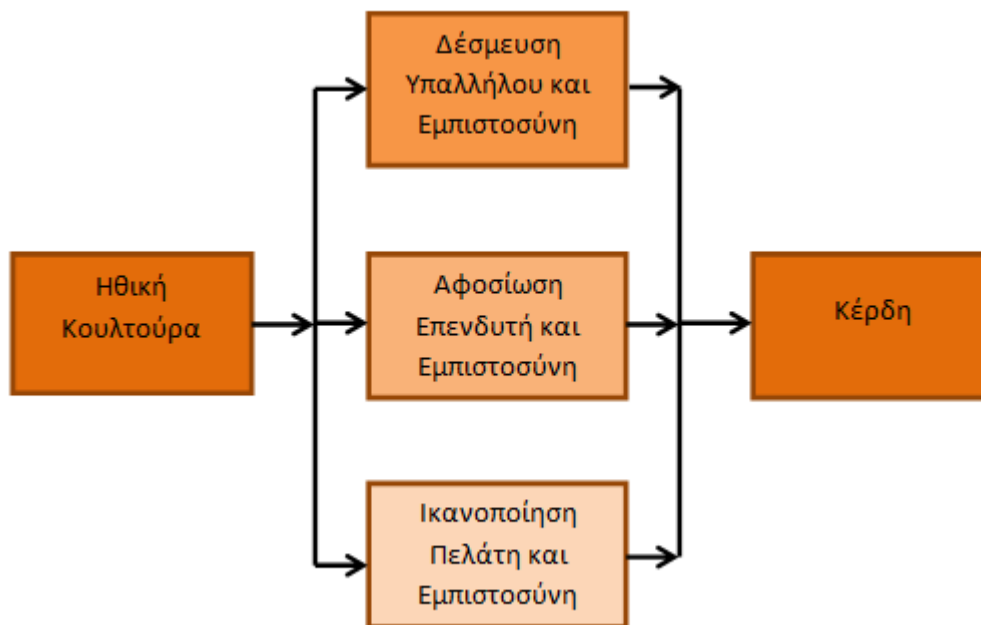
Πηγή: Hawkins, 2006, σ. 28

Η ηθική διάσταση και η αναγνώριση της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης παρέχει πολλαπλά οφέλη για την επιχείρηση. Μια πρώτη θετική επίδραση αφορά στην αύξηση του πιστού πελατολογίου. Οι πελάτες που αναγνωρίζουν ότι η εταιρεία έχει ισχυρό κώδικα ηθικής είναι περισσότερο διατεθειμένοι να αγοράζουν τα προϊόντα και να χρησιμοποιούν τις υπηρεσίες της συγκεκριμένης επιχείρησης (Mitchell, 2009, σ. 35). Όπως σημειώνει ο Kinkaid «η συμπεριφορά του πελάτη, βασισμένη στην εμπειρία που έχει από το προϊόν και από την αντιλαμβανόμενη αξία του, τον ωθεί στο να αγοράσει το προϊόν, έστω κι αν αυτή η απόφαση δεν φαίνεται ως η πλέον ορθολογική» (Kinkaid, 2003, p. 10).

Επίσης, με το να έχουν ισχυρό κώδικα ηθικής και να λειτουργούν με εταιρική κοινωνική ευθύνη, οι επιχειρήσεις έχουν πιστούς εργαζομένους, καθώς έχουν κίνητρο να καταβάλλουν μεγαλύτερη εργασιακή προσπάθεια, αφού γνωρίζουν ότι αυτή τους η προσπάθεια θα αναγνωριστεί (Mitchell, 2009, σ. 35). Μια τέτοια επιχείρηση δεν έχει νομικά προβλήματα με τις φορολογικές αρχές, τους εργαζομένους, κτλ. (Ferrell και συν., 2008, σ. 37). Επίσης, οι εταιρίες με ισχυρό ηθικό κώδικα έχουν καλύτερη εταιρική φήμη και καλή

εταιρική εικόνα. Με το να έχει ισχυρή ηθική μια επιχείρηση χρειάζεται λιγότερη διαφήμιση, αφού η κοινότητα αναγνωρίζει ήδη την ηθική της διάσταση και την εμπιστεύεται (Trevino & Nelson, 2007, σ. 52).

Η ηθική συνεισφέρει στην ανάπτυξη πιστών επενδυτών και ικανοποιημένων πελατών. Άρα συνεισφέρει στα εταιρικά κέρδη. Σύμφωνα με τους Ferrell και συν. (2013, σ. 17), υπάρχει θετική συσχέτιση ανάμεσα στην εταιρική κοινωνική ευθύνη και τις οικονομικές αποδόσεις των επιχειρήσεων (σχήμα 10).



Σχήμα 10. Φήμη εταιρείας και κερδοφορία

Πηγή: Ferrell και συν., 2013, σ. 17

Επίσης, οι επιχειρήσεις με καλή εταιρική φήμη έχουν και καλύτερη χρηματιστηριακή εικόνα από τις υπόλοιπες εισηγμένες επιχειρήσεις. Αναφορικά με το ζήτημα των χρηματιστηριακών αποδόσεων, οι Gok & Ozkaya (2011, σ. 53) διερεύνησαν το κατά πόσο υπάρχει διαφοροποίηση στην εξέλιξη των χρηματιστηριακών τιμών, ανάμεσα στις εταιρίες με φήμη και σε αυτές χωρίς ιδιαίτερη φήμη. Οι ερευνητές ξεκινούν από τον ορισμό της φήμης του Fombrun ως «η αντιληπτική αναπαράσταση των προηγούμενων ενεργειών και των μελλοντικών προοπτικών μιας εταιρείας, οι οποίες περιγράφουν την συνολική ελκυστικότητα όλων των βασικών χαρακτηριστικών της, σε σύγκριση με τους άλλους κορυφαίους αντιπάλους της». (Fombrun, 1996, σ. 36). Βάσει αυτού του ορισμού υπογραμμίζουν την σημασία των ενδιαφερομένων μερών (stakeholders), καθώς η φήμη της

εταιρείας είναι, στην ουσία, προϊόν της γνώμης αυτών των ενδιαφερομένων μερών.

Στην συνέχεια, οι ερευνητές μελετούν το εάν συνδέεται η εταιρική φήμη με την καλύτερη χρηματιστηριακή απόδοση, σε αναπτυσσόμενες χώρες, με παράδειγμα την Τουρκία. Αρχικά, οι συγγραφείς παραθέτουν ορισμούς για την φήμη, όπως τον ορισμό του VanRiel (1997) ότι η φήμη συνίσταται ως η συνολική αξιολόγηση όλων των εταιρικών επιτευγμάτων, όπως και το πλαίσιο που περιγράφουν οι Bromley (2002) και Sandberg (2002), ότι η εταιρική φήμη συνίσταται στην κοινωνικά διαμοιρασμένη πεποίθηση για το ποιόν της εταιρείας και την πεποίθηση για το πώς η εταιρεία θα φερθεί κάτω από διάφορες συνθήκες.

Το εύρημα της έρευνας ήταν ότι το χαρτοφυλάκιο που αποτελείτο από τις 17 πιο ευυπόληπτες εταιρίες εισηγμένες στο χρηματιστήριο, είχε χαμηλότερη απόδοση κατά 10% από την απόδοση της συνολικής αγοράς. Οι εξηγήσεις που δίνουν οι ερευνητές σε αυτό το εύρημα είναι ότι οι μετοχές των συγκεκριμένων εταιρειών συχνά είναι υπερτιμημένες, (δηλαδή απέχουν πολύ από την δίκαια τιμή τους) ακριβώς επειδή τις προτιμούν περισσότεροι επενδυτές, ως εκ τούτου, σε μια πτωτική περίοδο της συνολικής αγοράς, η τιμή τους μειώνεται περισσότερο από τις υπόλοιπες, καθώς γίνεται διόρθωση προς την δίκαια τιμή. Επίσης, ένας επιπρόσθετος λόγος είναι ότι οι αναδυόμενες αγορές, μεταξύ αυτών και η Τουρκία, έχουν χρηματιστήρια με μεγαλύτερη μεταβλητότητα και λιγότερη ρευστότητα, ως εκ τούτου υπάρχει υπεραντίδραση στην μετοχή των εταιρειών, τόσο σε θετικά, όσο και σε αρνητικά νέα.

Σε αντίστοιχη μελέτη επί του ζητήματος της συσχέτισης μεταξύ φήμης και χρηματιστηριακών επιδόσεων, οι Cordeiro και συν. (1997, σ. 94) ερευνούν δύο υποθέσεις: πρώτον οι προβλέψεις των αναλυτών για τα μελλοντικά κέρδη συνδέονται θετικά με τους δείκτες καλής φήμης της εταιρείας που λαμβάνουν υπ' όψιν τους οι μέτοχοι (shareholders). Δεύτερον οι προβλέψεις των αναλυτών για τα μελλοντικά κέρδη συνδέονται θετικά με τους δείκτες καλής φήμης της εταιρείας που δεν αφορούν στους μετόχους (shareholders), αλλά στα ενδιαφερόμενα μέρη (stakeholders). Στην μελέτη επιβεβαιώνονται και οι δύο υποθέσεις, καθώς ευρέθη ότι όσο μεγαλύτερη η καλή εταιρική φήμη στους μετόχους και στα ενδιαφερόμενα μέρη, και τόσο καλύτερες οι προβλέψεις μελλοντικών κερδών των αναλυτών.

Εαν η επιχείρηση έχει πολλά να κερδίσει με το να έχει ισχυρό κώδικα ηθικής, έχει ακόμη περισσότερα να χάσει αν δεν διαθέτει ηθικό κώδικα. (Walter 2010, σ. 110). Για παράδειγμα τον Μάρτιο του 2007 η Microsoft σταμάτησε την συνεργασία της με έναν από τους προμηθευτές της στην Μεγ. Βρετανία, γιατί δεν εκπληρούσε τα πρότυπα της Microsoft

για την ισότιμη μεταχείριση ασχέτως φύλου, θρησκειώματος, χρώματος, κτλ. (Piercy, 2009, σ. 22).

Όπως διαπιστώθηκε, η εταιρική ηθική και η εταιρική κοινωνική ευθύνη αποτελούν δομικά στοιχεία του στρατηγικού σχεδιασμού της επιχείρησης, ενώ ταυτόχρονα αποτελούν πυλώνες της εταιρικής φήμης. Στο επόμενο κεφάλαιο, θα εξεταστεί ο τρόπος με τον οποίο γίνεται η διαχείριση της εταιρικής φήμης, ενώ ταυτόχρονα θα μελετηθεί η διαχείριση κρίσεων, ως κεντρικός πυλώνας, τόσο της εταιρικής φήμης, όσο και της συνολικής εταιρικής στρατηγικής.

3. ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΕΤΑΙΡΙΚΗΣ ΦΗΜΗΣ ΚΑΙ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΚΡΙΣΕΩΝ

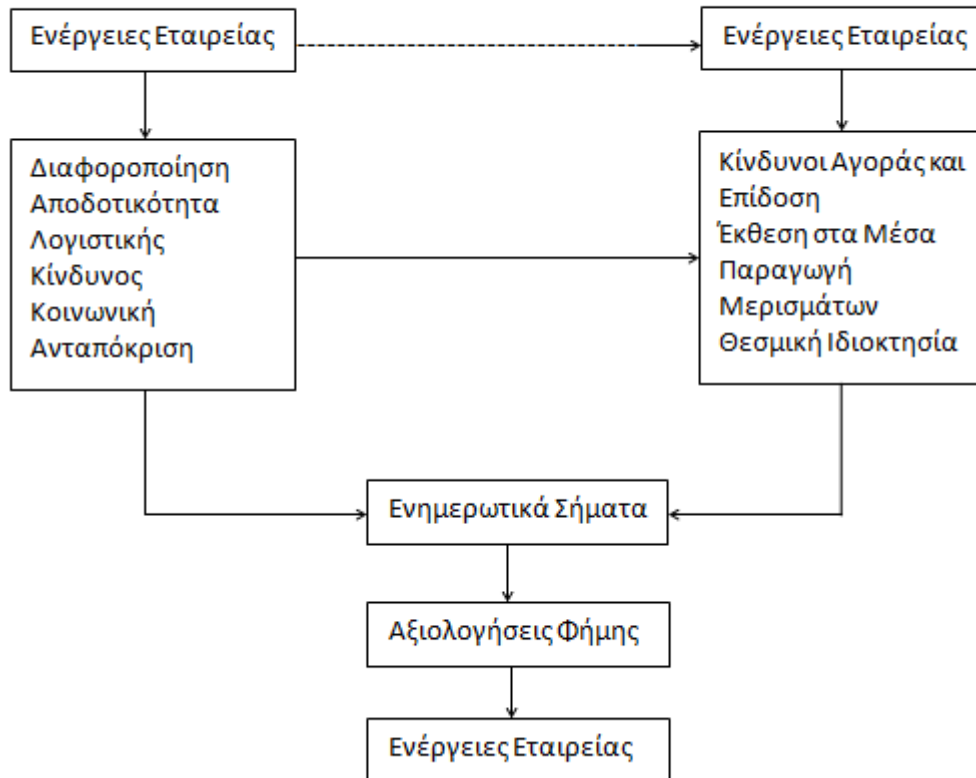
3.1 Εταιρική Φήμη, Εταιρική Εικόνα, Εταιρική Ταυτότητα και Brand

Η έννοια της εταιρικής φήμης αποτελεί, αφ' ενός βασικό μέλημα για οποιαδήποτε εταιρεία, και αφ' ετέρου αποτελεί αποτέλεσμα του τρόπου με τον οποίο μια εταιρεία γίνεται αντιληπτή στα ενδιαφερόμενα μέρη. Υπό αυτό το πρίσμα, η εταιρική φήμη είναι κάτι που «χτίζεται», όμως η δομή της εταιρικής φήμης είναι πάντα αντίστοιχη της ίδιας της δομής της εταιρείας. Συνεπώς, υπάρχει συσχέτιση ανάμεσα στον τρόπο με τον οποίο «χτίζεται» η φήμη και στον τρόπο που δημιουργείται η εικόνα της εταιρείας.

Οι Bennett και Kottasz (2000, σ. 227) εντοπίζουν την ανάπτυξη της θεωρίας της εταιρικής φήμης ήδη από την δεκαετία του 1950. Η ευρεία επέκταση της έννοιας της εταιρικής φήμης οφείλεται στην επιτυχή υιοθέτηση προγραμμάτων διαχείρισης κρίσεων (Argenti, 1997). Στο σύγχρονο διεθνοποιημένο περιβάλλον, η εταιρική φήμη αποτελεί το 15% της τιμής των μετοχών (Cooper, 1999, όπως αναφέρεται στον Fill, 2005, σ. 436). Η εταιρική φήμη δημιουργείται από την ικανότητα της εταιρείας να προσελκύει πελάτες, να προσελκύει και να διατηρεί υπαλλήλους και να αναπτύσσει ωφέλιμες σχέσεις με τους προμηθευτές της (McMillan & Joshi, 1997, σ. 85).

Σύμφωνα με τους Fombrun & Shanley (1990, σ. 236), οι παράγοντες της εταιρικής φήμης είναι η διαφοροποίηση, η κερδοφορία, ο κίνδυνος, η διαφήμιση, η κοινωνική ανταπόκριση που έχει επιδείξει στο παρελθόν η επιχείρηση. Οι παραπάνω παράγοντες σχηματοποιούνται στον τρέχοντα χρόνο ως η αντίληψη των ενδιαφερομένων μερών για τον κίνδυνο της αγοράς, τις επιδόσεις της επιχείρησης, την κάλυψη της επιχείρησης από τα μέσα μαζικής ενημέρωσης, την μερισματική πολιτική και το κατά πόσο συμμετέχουν στην εταιρεία θεσμικοί επενδυτές. Όλα τα παραπάνω, λειτουργούν ως «σήματα» για τα ενδιαφερόμενα μέρη, που αναλόγως σχηματίζουν την φήμη της εταιρείας (σχήμα 11).

Μοντέλο Οικοδόμησης Φήμης, Υπό Συνθήκες Ελλιπούς Πληροφόρησης



Σχήμα 11. Παράγοντες εταιρικής φήμης.

Πηγή: Fombrun & Shanley, 1990, σ. 236

Ο Wei (2002, σ. 270) σημειώνει ότι ο όρος «εικόνα» συχνά χρησιμοποιείται εναλλακτικά με τους όρους «ταυτότητα» και «φήμη». Ο Wei βλέπει την εικόνα σαν αποτελούμενη από τα στοιχεία του κοινού (audience) και της πειθούς (persuasion)

Οι Albert & Whetten (1985, σ. 282) αναφέρουν ότι η εταιρική φήμη μπορεί να συγκεραστεί με την εταιρική εικόνα, καθώς εμπερικλείει όλα τα στοιχεία της εταιρικής στρατηγικής, ενώ ο Bernstein (1992) ορίζει την εικόνα ως «όχι αυτό που η εταιρεία νομίζει ότι είναι, αλλά τα συναισθήματα και οι πεποιθήσεις που έχει το κοινό για την εταιρεία» (Bernstein, 1992, όπως αναφέρεται στον Fillis, 2003, σ. 239) Οι Hatch & Schultz (1977, σ. 358) παρατηρούν ότι υπάρχει περιορισμένη κατανόηση στο πώς οι εσωτερικοί οργανωσιακοί παράγοντες επιδρούν στην εταιρική εικόνα και η έμφαση δίνεται στον τρόπο με τον οποίο διαμορφώνεται η εταιρική εικόνα από εξωτερικά μέρη, όπως οι πελάτες και οι προμηθευτές

Οι Christensen & Askegaard (2001, σ. 292) προσεγγίζουν την εταιρική ταυτότητα

και εταιρική εικόνα από την θεώρηση της σημειωτικής θεωρίας, με την επισήμανση ότι «στις απαρχές του 21^{ου} αιώνα, οι έννοιες της εικόνας και της ταυτότητας λαμβάνουν αυξανόμενη ακαδημαϊκής και διοικητικής (managerial) προσοχής. Παρ' ότι οι σύγχρονοι κοινωνικοί αναλυτές έχουν επισημάνει τον υπερκορεσμό της κοινωνίας με εικόνες (Baudrillard, 1981, σ. 43), οι ερευνητές του marketing και της οργανωσιακής θεωρίας διαπιστώνουν ότι το αίτημα για αξιοπιστία και προβολή (visibility) στο σύγχρονο ακατάστατο και συχνά εχθρικό περιβάλλον, έχουν καταστήσει την εικόνα και την ταυτότητα ως σημαντικά ζητήματα των επιχειρήσεων στην σύγχρονη κοινωνία (Cheney & Christensen, 1999, σ. 234). Ως αποτέλεσμα, η πίεση στις σύγχρονες επιχειρήσεις να δώσουν έμφαση στην συμβολική διάσταση των ενεργειών τους αυξάνει συνεχώς. Η εικόνα επηρεάζεται επίσης από τις αλληλεπιδράσεις μεταξύ των μελών της οργάνωσης και τα εξωτερικά ακροατήρια. Η εικόνα κατασκευάζεται από το εξωτερικό κοινό, διαμορφώνεται επίσης από τις προθέσεις και τις επιρροές δυνάμεις πολύ ευρύτερων ομάδων (Dowling, 1993, σ. 103).

Η εταιρική φήμη αποτυπώνεται, στον αγοραστή του προϊόντος – υπηρεσίας, στην εικόνα και αντίληψη που έχει, τόσο αναφορικά με το προϊόν, όσο και συνολικά αναφορικά με την εταιρεία, δηλαδή αυτό που αναφέρεται ως brand (Franzen & Moriarty, 2015, σ. 329).

Ως brand, η Αμερικανική Ένωση Μάρκετινγκ ορίζει ότι είναι «το όνομα, ο όρος, το σύμβολο, η σχεδίαση, ή ένας συνδυασμός των παραπάνω, ούτως ώστε τα προϊόντα ή οι υπηρεσίες που παρέχονται από έναν πωλητή ή ομάδα πωλητών να είναι αναγνωρίσιμα από έναν καταναλωτή ή ομάδα καταναλωτών και να τα διαφοροποιεί από τα λοιπά προϊόντα του ανταγωνισμού» (Jackson, 2003, σ. 54).

Το brand είναι κάτι περισσότερο, εννοιολογικά, από ένα απλό εμπορικό όνομα προϊόντος. Το brand περιβάλλεται από μια σειρά αναφορών, όπως τρόπος συμπεριφοράς, πολιτιστικό επίπεδο, τρόπος ζωής (lifestyle), γενική στάση ζωής και κοινωνικός περίγυρος. Υπό αυτό το πρίσμα, ως brand μπορεί να εκληφθεί και η ίδια η εταιρεία. Η εταιρεία έχει μια ταυτότητα (corporate identity), η οποία αφορά την ίδια και όχι απλά στα προϊόντα/υπηρεσίες που προσφέρει. Υπό το πρίσμα αυτών των αναφορών γίνεται διαχωρισμός στις παρακάτω έννοιες (Argenti & Druckemiller, 2004, σ. 369-370), καθώς ως ταυτότητα ορίζονται τα καθοριστικά χαρακτηριστικά της εταιρείας (άνθρωποι, προϊόντα, υπηρεσίες), ως εταιρική φήμη (corporate brand) ορίζεται το brand που διαπερνά την εταιρεία και εκφράζει τις προσδοκίες των ενδιαφερομένων μερών, ως εικόνα (image) ορίζεται μια αντανάκλαση της ταυτότητας και του corporate brand, ανάλογα με το οπτικό πρίσμα του καθενός παρατηρητή, ενώ ως φήμη (reputation) ορίζεται η συλλογική εικόνα, όλων των παρατηρητών, η οποία

δημιουργείται με το πέρασμα του χρόνου και εδράζεται στην ταυτότητα της εταιρείας, τις επιδόσεις της και την συμπεριφορά της απέναντι στους άλλους.

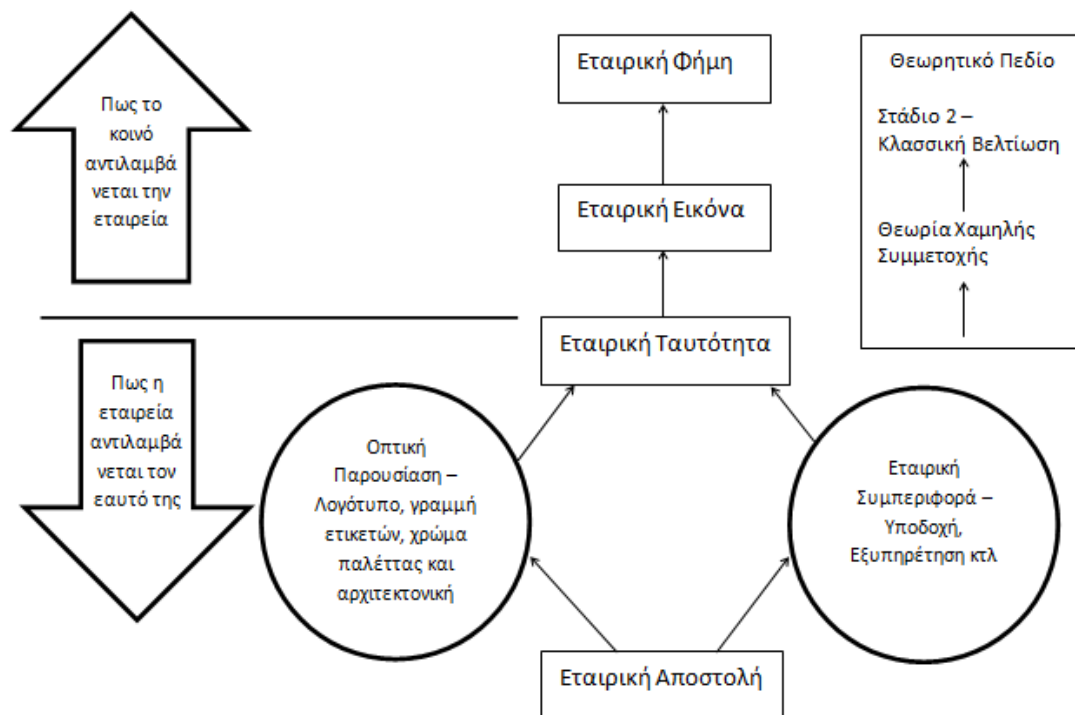
Ο εννοιολογικός προσδιορισμός του brand εμπεριέχει μια σειρά στοιχείων, όπως (Olins, 1990, σ. 28 · Kapferer, 2004, σ. 10· Maurya & Misbra, 2012, σ. 124) το πώς επιθυμεί η επιχείρηση να γίνεται αντιληπτό το brand από το αγοραστικό κοινό, αλλά και τα λοιπά ενδιαφερόμενα μέρη (stakeholders), ο τρόπος που μεταφέρεται το μήνυμα της επιχείρησης αναφορικά με το brand, το τί γίνεται αντιληπτό για το brand από το αγοραστικό κοινό και τα ενδιαφερόμενα μέρη και ο τρόπος ανταπόκρισης – ανάδρασης του αγοραστικού κοινού και των ενδιαφερομένων μερών στο μήνυμα του brand.

Η δραστηριοποίηση της επιχείρησης στο branding ουσιαστικά έγκειται στις στρατηγικές επιλογές της επιχείρησης αναφορικά με το χτίσιμο της εικόνας τόσο της ίδιας όσο και των προϊόντων/υπηρεσιών της και στην μεθοδολογία τεχνικών ανάπτυξης και διαχείρισης όλων των ζητημάτων που άπτονται της ταυτότητας, της επικοινωνίας και της φήμης της, καθώς και στην διαχείριση του τρόπου επικοινωνίας με το αγοραστικό κοινό και τα λοιπά ενδιαφερόμενα μέρη.

Η Alessandri (2001, σ. 175) παραθέτει μια σειρά ορισμών για την εταιρική ταυτότητα όπως «ένα σύνολο οπτικών ενδείξεων που καθιστούν την εταιρεία αναγνωρίσιμη και την διαχωρίζουν από τις υπόλοιπες» (Abratt, 1989), «αυτό που περιλαμβάνει το μυαλό, την ψυχή και την φωνή της εταιρείας» (Balmer & Soenen, 1997), «την σταθερή και στοχευμένη αποτύπωση της εταιρείας, με έμφαση στα εταιρικά σύμβολα και λογότυπα» (Gioia και συν., 2000), «τον τρόπο με τον οποίο η εταιρεία παρουσιάζεται δια μέσου συμπεριφορών, όσο και δια μέσου συμβολισμού, σε εσωτερικά και εξωτερικά ακροατήρια» (van Riel & Balmer, 1997) και «οι τρόποι με τους οποίους η εταιρεία αποκαλύπτει την φιλοσοφία της και την στρατηγική της δια μέσου της επικοινωνίας, της συμπεριφοράς και του συμβολισμού (Leuthesser & Kohli, 1997).

Παρ' ότι συχνά ενοποιούνται οι έννοιες «εταιρική εικόνα» και «εταιρική ταυτότητα», άλλοι μελετητές, οι Abratt, (1989, σ. 67) και Alessandri (2001, σ. 178) αναφέρουν ότι η εταιρική ταυτότητα αναφέρεται στο τί είναι η εταιρεία, ενώ η εταιρική εικόνα αναφέρεται το τί εκλαμβάνεται από άλλους ότι είναι η εταιρεία.

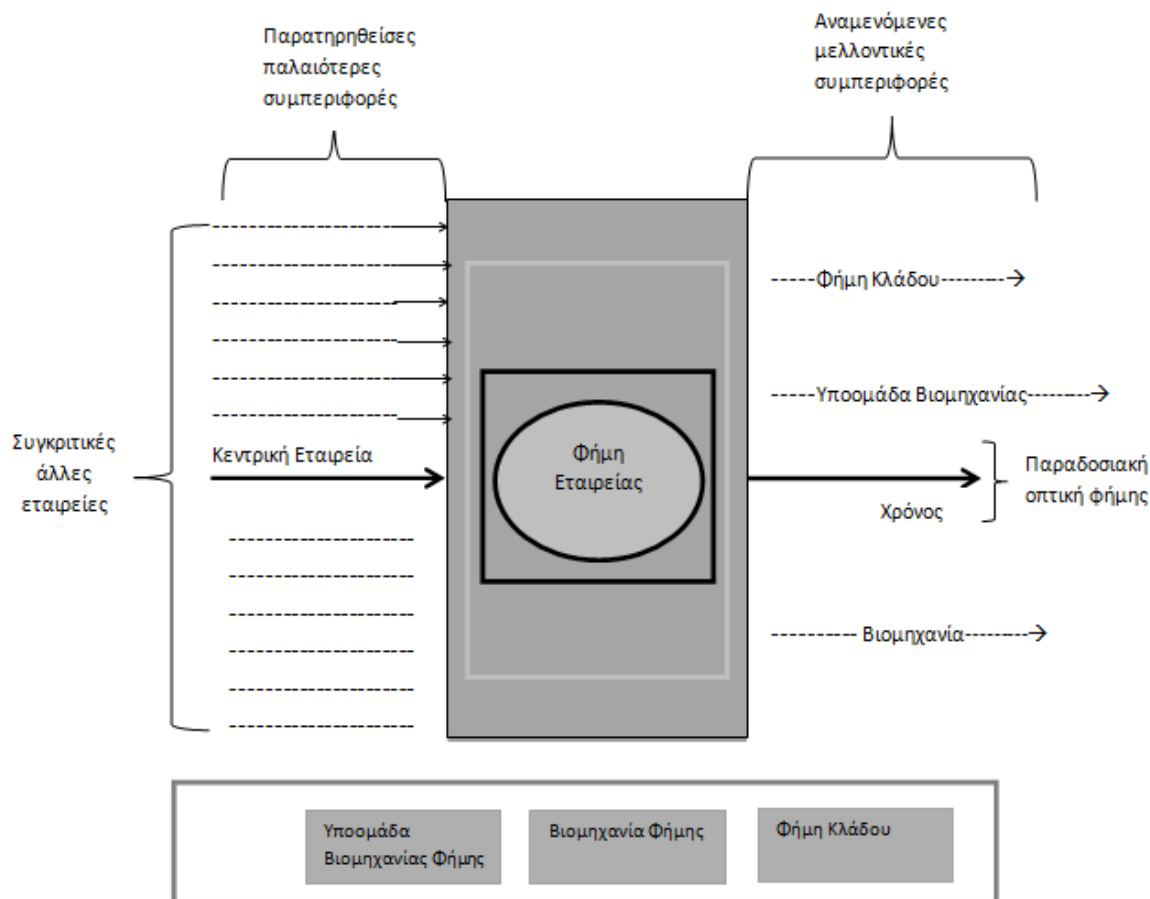
Η αποτύπωση του πώς δημιουργείται η εταιρική ταυτότητα, η εταιρική εικόνα και η εταιρική φήμη, παρίσταται στο επόμενο σχήμα (σχήμα 12).



Σχήμα 12. Σχηματισμός εταιρικής φήμης και εταιρικής ταυτότητας.

Πηγή: Alessandri, 2001, σ. 178

Βεβαίως, ο σχηματισμός της εταιρικής φήμης δεν θα πρέπει να εξετάζεται μόνο αναφορικά με την ίδια την εταιρεία, αλλά και με τις εξελίξεις στον κλάδο. Σύμφωνα με τους Barnett & Hoffman (2008, σ. 4), η εταιρική φήμη, όλο και περισσότερο, επηρεάζεται από την φήμη του κλάδου, καθώς τα ενδιαφερόμενα μέρη διατυπώνουν αντίληψη για το σύνολο του κλάδου και όχι μόνο για την συγκεκριμένη επιχείρηση. Όπως αποτυπώνεται στο σχήμα 13, η ανάλυση των ενδιαφερομένων μερών επικεντρώνεται αρχικά στο τί έχει κάνει μια εταιρεία (παρελθοντική συμπεριφορά της) και στην συνέχεια προβάλλουν αυτή την εικόνα στον συνολικό κλάδο, και σχηματίζουν εικόνα (πρόβλεψη) για το ποιά αναμένουν να είναι η μελλοντική συμπεριφορά της εταιρείας, βεβαίως σε αλληλεπίδραση με τις συνθήκες του γενικού κλάδου.



Σχήμα 13. Φήμη εταιρείας, με την διαμεσολάβηση της φήμης του κλάδου.

Πηγή: Barnett & Hoffman, 2002, σ. 4

3.2 Εταιρική Κρίση και Αντιμετώπισή της

Πολύ συχνά προκύπτουν περιστατικά που πλήττουν την εταιρική φήμη και εγείρονται μια σειρά από κίνδυνοι οι οποίοι μπορεί να προκαλέσουν ζημία στην εικόνα της επιχείρησης.

Σύμφωνα με τον Sapriel (2003), ως κρίση ορίζεται «ένα γεγονός, αποκάλυψη, ισχυρισμός, ή σύνολο περιστάσεων, που απειλεί την ακεραιότητα, την φήμη ή την επιβίωση ενός ατόμου ή οργανισμού» (Sapriel, 2003, σ. 348). Οι Pauchant & Mitroff (1992), ορίζουν ότι η κρίση αποτελεί «μια διαταραχή που επηρεάζει την ολότητα ενός συστήματος και απειλεί τις βασικές παραδοχές του και τον υπαρξιακό πυρήνα του» (Pauchant & Mitroff, 1992, σ. 15). Σύμφωνα με τους Shrivastava και συν. (1998), ως κρίση ορίζεται «η καταστροφή που έχει οργανωτική βάση, που προκαλεί εκτεταμένες ζημίες και κοινωνική αναστάτωση,

περιλαμβάνει πολλά ενδιαφερόμενα μέρη (stakeholders) και εξελίσσεται μέσω πολύπλοκων τεχνολογικών, οργανωτικών και κοινωνικών διεργασιών» (Shrivastava και συν., 1998, σ. 285). Ο Coombs (1999, σ. 128) ορίζει ως κρίση κάτι που θέτει σε αμφισβήτηση τον χαρακτήρα ενός οργανισμού και απαιτεί μια εξήγηση, ενώ οι Coombs & Holladay (2001) ορίζουν ως κρίση «ένα συμβάν μεταξύ ενός οργανισμού και των ενδιαφερομένων μερών που δύναται να επιφέρει ζημία ή να απειλήσει την ποιοτική σχέση» (Coombs & Holladay, 2001, σ. 285).

Σε όλα τα παραπάνω, οι González-Herrero & Pratt (1996) προσθέτουν ότι η κρίση έχει τα χαρακτηριστικά του «ανεπιθύμητου και του ξαφνικού» (González-Herrero & Pratt, 1996, σ. 82).

Ένα βασικό στοιχείο της συνολικής εταιρικής κουλτούρας στην διαχείριση κρίσεων αποτελεί η ενημέρωση όλων των ενδιαφερομένων μερών για τα σημεία εκείνα που ενδέχεται να δημιουργήσουν αντίστοιχα προβλήματα. Σύμφωνα με τον Fischhoff (2011, σ. 4), η εταιρεία οφείλει να προβεί στις ακόλουθες ενέργειες, όταν προκύπτει ένα περιστατικό κινδύνου (σχήμα 14): πρώτον, να ενημερώσει τα ενδιαφερόμενα μέρη και να διαμοιράσει όλες τις απαραίτητες πληροφορίες, δεύτερον, να δηλώσει ότι προτίθεται να μεταβάλλει τα σημεία εκείνα της εταιρικής κουλτούρας που, είτε δημιούργησαν το πρόβλημα, είτε του επέτρεψαν να διογκωθεί και τρίτον, να προβεί στις απαραίτητες αλλαγές.

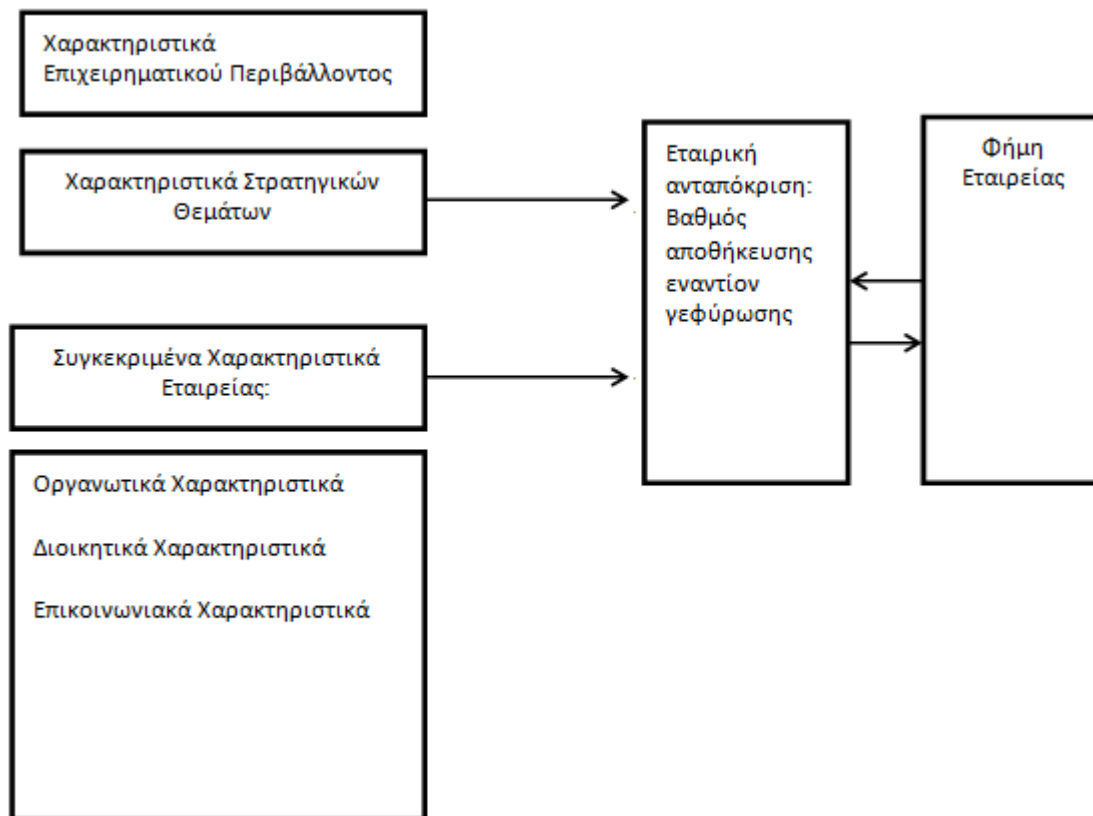


Σχήμα 14. Τρεις πιθανοί στόχοι της ενημέρωσης για τον κίνδυνο.

Πηγή: Fischhoff, 2011, σ. 4

Οι Van Riel & Van den Bosch (2003, σ. 135) μελετούν γενικευμένα την περίπτωση διαχείρισης κρίσεων: προκειμένου η εταιρεία να λάβει μια απόφαση, θα πρέπει να εξετάζει τα χαρακτηριστικά του επιχειρηματικού περιβάλλοντος, τα χαρακτηριστικά της επιχειρησιακής στρατηγικής και τα χαρακτηριστικά της ίδιας της επιχείρησης (οργανωσιακή δομή, διοίκηση, επικοινωνιακή πολιτική). Όλα τα παραπάνω, συντελούν στο να ληφθούν αποφάσεις με γνώμονα την ανταπόκριση της εταιρείας σε ένα γεγονός και τον αντίκτυπο που

θα έχει η εταιρική ανταπόκριση στην φήμη της εταιρείας (σχήμα 15).



Σχήμα 15. Ανταπόκριση σε περίπτωση κρίσης.

Πηγή: Van Riel & Van den Bosch, 2003, σ. 135

Σύμφωνα με τους Fiol & Koonoor-Misra (2003, σ. 151), σε περιπτώσεις κρίσης, η ταυτότητα και η φήμη θα πρέπει να αντιμετωπίζονται ως ενιαίες, ενώ σύμφωνα με τους Carter & Dukerich (2003), όταν δέχεται πλήγμα η εταιρική φήμη, η επιχείρηση λαμβάνει αμυντική στάση ακολουθώντας μια σειρά από ενέργειες, όπως η ενημέρωση δια μέσου δελτίων τύπου, η παροχή δωρεών, προκειμένου να αποκατασταθεί η όποια ζημία, κ.ο.κ

Σύμφωνα με τον O' Rourke, η κρίση εμφανίζεται ως: εκπληξη / μη αναμενόμενο γεγονός, ως απουσία πληροφόρησης (lack of information), ως κλιμάκωση στην εξέλιξη των γεγονότων και ως εξονυχιστική εξέταση των γεγονότων από εξωτερικούς παρατηρητές.

Όπως αναφέρει ο O'Rourke (2003, σ. 122) προκειμένου να αντιμετωπιστεί επιτυχώς μια κρίση θα πρέπει αρχικά να υπάρξει καθορισμός του πραγματικού προβλήματος, στην συνέχεια να γίνει δημιουργία στόχων και καθορισμός αντίστοιχης στρατηγικής, ακολούθως να υπάρξει διαχείριση και έλεγχος ροής πληροφοριών, στην συνέχεια να υπάρξει υιοθέτηση ομαδικής προσέγγισης, ενώ τέλος θα πρέπει να γίνει σχεδιασμός χειρότερου σεναρίου και

σχεδιασμός χειροτέρευσης της κατάστασης.

Όλα τα παραπάνω στοιχεία που παρατέθηκαν στην ανάλυση του θεωρητικού πλαισίου αποτελούν τους άξονες επί των οποίων θα αναλυθεί ακολούθως η ανάλυση της περίπτωσης της ΟΠΑΠ Α.Ε. Βασικός πυλώνας, όπως αναλύθηκε στο θεωρητικό σκέλος, της εταιρικής ταυτότητας, εικόνας και φήμης αποτελεί ο στρατηγικός σχεδιασμός της επιχείρησης και ειδικά οι παράμετροι της εταιρικής ηθικής και εταιρικής κοινωνικής ευθύνης. Ως εκ τούτου, η δημιουργία της εταιρικής φήμης και η προστασία της φήμης αυτής, όπως επίσης και η αποτροπή των εταιρικών κρίσεων, εξαρτάται, σε σημαντικό βαθμό, από το κατά πόσο η επιχείρηση δρα σύμφωνα με τους κανόνες της εταιρικής ηθικής. Υπό αυτό το πρίσμα θα αναλυθεί ένα προ-δραστικό μοντέλο φήμης για την ΟΠΑΠ Α.Ε.

4. ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ: ΟΠΑΠ Α.Ε.

4.1 Ιστορικό της ΟΠΑΠ Α.Ε

Ο Οργανισμός Προγνωστικών Αγώνων Ποδοσφαίρου (ΟΠΑΠ) ιδρύθηκε στις 20 Δεκεμβρίου 1958, προκειμένου να διεξάγει την οργάνωση και λειτουργία του παιχνιδιού «Προγνωστικά Ποδοσφαίρου» (ΠΡΟΠΟ).

Όπως καταγράφεται στην Επιτροπή Εποπτείας και Ελέγχου Παιγνίων, η οποία αποτελεί Ανεξάρτητη Αρχή, με αρμοδιότητα την ρύθμιση, αδειοδότηση, εποπτεία και έλεγχο των παιγνίων στην Ελλάδα:

«Ο ΟΠΑΠ, το 1999 μετατρέπεται σε Ανώνυμη Εταιρεία, με το Ελληνικό Δημόσιο ως το μοναδικό μέτοχο και καταρτίζεται το καταστατικό λειτουργίας της. Σύμφωνα με το άρθρο 1 του καταστατικού, η Ανώνυμη Εταιρεία μετονομάζεται σε «Οργανισμό Προγνωστικών Αγώνων Ποδοσφαίρου Α.Ε.»

« Η ΟΠΑΠ Α.Ε. έχει το αποκλειστικό δικαίωμα εκμετάλλευσης μίας σειράς τυχερών παιγνίων και του στοιχήματος προκαθορισμένης και μη απόδοσης, τις υπηρεσίες, επί των οποίων, παρέχει μέσω πρακτορείων.

Μετά τη μερική ιδιωτικοποίησή της, η άδεια παραχώρησης των αποκλειστικών δικαιωμάτων εκμετάλλευσης των παιγνίων δόθηκε, με βάση τις διατάξεις του άρθρου 27 του ν.2843/2000 (Α 219) το έτος 2000, μέσω σύμβασης διάρκειας 20 ετών, η οποία επεκτάθηκε, το 2011 μέχρι το έτος 2030, για όλα τα παίγνια, πλην του στοιχήματος μέσω του διαδικτύου.

Με τις διατάξεις και υπό τις προϋποθέσεις των άρθρων 39 και επ. του ν.4002/2011 (Α 180), όπως τροποποιήθηκαν και ισχύουν, χορηγήθηκε στην εταιρεία μία άδεια για την εγκατάσταση και εκμετάλλευση 35.000 παιγνιομηχανημάτων για τη διεξαγωγή τυχερών παιγνίων με επίγειο τρόπο (μέσω καταστημάτων). Σύμφωνα με τις παραπάνω διατάξεις, από αυτά, 16.500 παιγνιομηχανήματα θα εγκαταστήσει και θα λειτουργήσει η ΟΠΑΠ Α.Ε., ενώ τα υπόλοιπα 18.500 θα εκμεταλλευθεί μέσω 4 έως 10 παραχωρησιούχων, οι οποίοι θα προκύψουν από διεθνή πλειοδοτικό διαγωνισμό, τον οποίο θα διενεργήσει»

(πηγή: <https://www.gamingcommission.gov.gr/index.php/oi-foreis-dieksagogis-tyxeron-paignion/opap-ae>).

Το 2013 αποφασίστηκε από την κυβέρνηση η πώληση του 33% των μετοχών της ΟΠΑΠ Α.Ε που κατείχε το δημόσιο, δια μέσω διεθνούς διαγωνισμού. Στον διαγωνισμό

πλειοδότης εταιρεία ανεδείχθη η EMMA DELTA HELLENIC HOLDINGS LTD.

Όπως καταγράφεται στην Επιτροπή Εποπτείας και Ελέγχου Παιγνίων:

«τα τυχερά παίγνια που διοργανώνονται σήμερα από την ΟΠΑΠ Α.Ε. είναι διαφόρων κατηγοριών, άλλα στηριζόμενα αποκλειστικά στην τύχη και άλλα στην ικανότητα πρόβλεψης, διακρινόμενα επίσης σε αμοιβαία και σε σταθερής (προκαθορισμένης) απόδοσης.

Τα παίγνια αυτά, ανά κατηγορία, είναι αριθμολαχεία σταθερής απόδοσης (Κίνο , Έξτρα 5, Σούπερ 3, Go Lucky), αμοιβαία (Τζόκερ, Λόττο, ΠΡΟΤΟ), και Παίγνια Πρόγνωσης Σταθερής απόδοσης (Πάμε στοίχημα, Monitor Games) και Αμοιβαία (ΠΡΟΠΟ, ΠΡΟΠΟΓΚΟΛ)»

(πηγή: <https://www.gamingcommission.gov.gr/index.php/oi-foreis-dieksagogis-tyxeron-paignion/opap-ae>)

4.2. Διαχείριση Εταιρικής Φήμης ΟΠΑΠ Α.Ε.

Αναφορικά με την ΟΠΑΠ Α.Ε., η μελέτη θα εστιάσει στο ζήτημα της διαχείρισης της εταιρικής φήμης, σε συσχέτιση με το ιδιοκτησιακό καθεστώς της εταιρείας. Η εταιρεία ιδρύθηκε το 1958 ως ΝΠΙΔ, το 1999 μετατράπηκε σε Α.Ε και το 2000 εισήχθη στο Χρηματιστήριο Αξιών Αθηνών (πηγή: www.opap.gr). Το 2013 το Ελληνικό δημόσιο πώλησε το πλειοψηφικό πακέτο των μετοχών (33%) έναντι 622 εκ. ευρώ και η εταιρεία πέρασε υπό πλήρη ιδιωτικό έλεγχο.

Δεδομένου του ότι η εταιρεία ήταν κρατική και πλέον έχει γίνει ιδιωτική, θα πρέπει να γίνει αναφορά στο εννοιολογικό πλαίσιο της διοίκησης των δημοσίων και ιδιωτικών οργανισμών. Και στις δύο περιπτώσεις υφίσταται η μορφή της τυπικής οργάνωσης, όμως έχουν διαφορετικό πεδίο αναφοράς. Η δημόσια διοίκηση έχει ως πεδίο αναφοράς το κοινωνικό σύνολο και καλείται να διαχειριστεί δημόσιες υποθέσεις. Ετσι, η δημόσια διοίκηση αναφέρεται στην θεραπεία των αναγκών του κοινωνικού συνόλου και έχει ως αποστολή της την προστασία και ισχυροποίηση του δημοσίου συμφέροντος (Μακρυδημήτρης, 2010), την εφαρμογή του νόμου, ή όπως το θέτει ο Pruthi, την «μετατροπή πολιτικών αποφάσεων σε πραγματικότητα» (Pruthi, 2005, όπως αναφέρεται στον Γεωργίου, 2012, σ. 67).

Από όλα τα παραπάνω, διαπιστώνεται ότι η δημόσια διοίκηση διαφοροποιείται σαφώς από την διοίκηση των ιδιωτικών οργανισμών, καθώς στον δεύτερο δεν υφίσταται καταναγκασμός και επίσης, η σχέση του ιδιώτη με το κράτος είναι «εξ' ορισμού άνιση» (Γεωργίου, 2012, σ. 68), καθώς η δημόσια διοίκηση υπερισχύει και έχει το δικαίωμα λήψης μονομερούς απόφασης (π.χ. αύξηση του φορολογικού συντελεστή εισοδήματος, επίταξη ιδιωτικής περιουσίας, κ.τ.λ.).

Ωστόσο, με την πάροδο των ετών, η έννοια της δημόσιας διοίκησης (publicadministration) άρχισε να συμφύεται με την έννοια του management, όπως αυτό διατυπώθηκε στο ακαδημαϊκό και πρακτικό πλαίσιο της διοίκησης επιχειρήσεων. Η θεωρία της «Νέας Δημόσιας Διοίκησης» διαδόθηκε ιδιαίτερα μετά τις απαρχές του 1980. Στο πλαίσιο της Νέας Δημόσιας Διοίκησης δόθηκε ιδιαίτερη έμφαση στην επίτευξη στόχων (Hood, 1995, σ. 104). Έτσι, ετέθη ένας προβληματισμός: κατά πόσον θα πρέπει να διαχωρίζεται, ως έννοια και ως λειτουργία, η διοίκηση ενός δημόσιου οργανισμού από αυτή ενός ιδιωτικού οργανισμού; Εφ' όσον ένας δημόσιος οργανισμός υφίσταται και λειτουργεί κυρίως βάσει των εσόδων που προκύπτουν από την φορολογία, θα πρέπει να υφίσταται και έλεγχος της αποτελεσματικότητας της λειτουργίας του, καθώς και του παραγόμενου αποτελέσματος. Υπό αυτό το πλαίσιο ανάλυσης, δόθηκε ιδιαίτερη έμφαση στο να υπάρχει στοχοθεσία των δημόσιων οργανισμών.

Σε αυτό ακριβώς το σημείο θα πρέπει να επισημανθεί μια κύρια εννοιολογική διαφορά: ενώ στους ιδιωτικούς οργανισμούς ο κύριος στόχος είναι η κερδοφορία της επιχείρησης, άρα των μετόχων, στους δημόσιους οργανισμούς, θα πρέπει πάντα η ανάλυση να ξεκινά από μια θεμελιώδη ερώτηση: ποιός είναι ο μέτοχος και ο κύρια ενδιαφερόμενος (Bryson, 2004); Στο βαθμό που αναφερόμαστε σε έναν δημόσιο οργανισμό, θα πρέπει να έχει καταστεί σαφές εάν ο οργανισμός απευθύνεται στην εκπλήρωση των επιθυμιών και αναγκών των πολιτών ή εάν, αντιθέτως, απευθύνεται σε πελάτες-καταναλωτές.

Βάσει των παραπάνω, προτού εξεταστεί το κατά πόσον η λειτουργία των δημοσίων οργανισμών με ιδιωτικο-οικονομικά κριτήρια θα επιφέρει και βελτίωση, ποιοτικά και ποσοτικά, του παραγόμενου αποτελέσματος, θα πρέπει να εξεταστεί το εάν ιδιωτικοί και δημόσιοι οργανισμοί έχουν τους ίδιους στόχους. Εδώ, λοιπόν, τίθεται το ερώτημα, ποιοί είναι οι στόχοι ενός δημοσίου οργανισμού;

Όπως είδαμε, ο λόγος για τον οποίο υφίσταται η δημόσια διοίκηση είναι η εξυπηρέτηση του δημοσίου συμφέροντος. Έτσι, μπορούμε να πούμε ότι η δημόσια διοίκηση αποτελεί τον φύλακα της νομιμότητας, του κράτους δικαίου, της δημοκρατίας (United Nations, 2008). Όλοι οι υπόλοιποι στόχοι τίθενται ως εκπορευόμενοι από αυτούς τους πρωταρχικούς, άρα η εκπλήρωση των δευτερευόντων στόχων (όπως η παραγωγικότητα, η αποτελεσματικότητα, η βελτίωση των οικονομικών μεγεθών του οργανισμού, κτλ), δεν πρέπει να θέτει σε κίνδυνο την εκπλήρωση των πρωταρχικών στόχων.

Από ένα άλλο πλαίσιο εξέτασης, προβάλλεται ένας έτερος προβληματισμός: τα χρήματα για την λειτουργία των δημοσίων οργανισμών προέρχονται, ως επί το πλείστον, από τα φορολογικά έσοδα, που με την σειρά τους πηγάζουν από τις φορολογικές εισφορές των πολιτών, άρα η ύπαρξη ελλειμμάτων στον ισολογισμό ενός δημόσιου φορέα σηματοδοτεί την αυξημένη ανάγκη για κρατική επιχορήγησή του, δηλαδή για αυξημένη φορολογική επιβάρυνση του πολίτη (Goldfish, 2009). Υπό αυτό το πρίσμα ανάλυσης, εάν οι δημόσιοι οργανισμοί λειτουργούσαν με ιδιωτικο-οικονομικά κριτήρια, θα επέφεραν και καλύτερα αποτελέσματα, αφού οι πολίτες δεν θα καλούνταν να χρηματοδοτούν κάτι που δεν έχει ανταποδοτικό όφελος.

Ετσι, στις αρχές της δημόσιας διοίκησης όλο και συχνότερα ενσωματώνεται η ύπαρξη στόχων αποδοτικότητας και παραγωγικότητας, ειδικά όταν τα δημοσιονομικά μεγέθη της χώρας εξελίσσονται αρνητικά. Όπως σημειώνουν οι Welch & Bretschneider, «όσο μεγαλύτερα τα δημοσιονομικά ελλείμματα, τόσο μεγαλύτερη η απαίτηση για μείωση του κόστους και για αύξηση της κερδοφορίας των δημοσίων οργανισμών» (Welch & Bretschneider, 1999, σ. 268). Αυτό συνδυάζεται με την άποψη ότι, όντας σίγουροι για την συνέχιση της χρηματοδότησης, οι διοικητές των δημοσίων οργανισμών, δεν λαμβάνουν υπ' όψιν τους με την ίδια βαρύτητα την χρήση και κατανομή των κονδυλίων όσο οι διευθυντές – managers των ιδιωτικών επιχειρήσεων (Nutt, 2005).

Ως προς αυτό διατυπώνονται μια σειρά ενστάσεων: στην ανάλυσή τους οι VanThiel & Leeuw (2002, σ. σ. 271) διαπιστώνουν ότι με το να δίδεται όλο και μεγαλύτερη έμφαση στην μέτρηση της παραγωγικότητας, οι επιδόσεις του δημόσιου τομέα όχι μόνο δεν βελτιώνονται, αλλά αντιθέτως επιδεινώνονται. Επίσης, ο Smith (1995, σ. 301) σημειώνει ότι, καθώς οι οργανισμοί γνωρίζουν ποιες παράμετροι λαμβάνονται υπ' όψιν στην μέτρηση της αποδοτικότητας, δίνουν έμφαση στην βελτίωση των επιδόσεων μόνο των συγκεκριμένων παραμέτρων, που μετρούνται, και όχι του συνόλου των υπηρεσιών τους.

Παρατηρούμε λοιπόν ότι, ενώ το θέμα της διοίκησης μέσω στόχων και της εφαρμογής των πρακτικών της «Νέας Δημόσιας Διοίκησης» βρίσκει θεμελίωση στο επιχείρημα της όσο το δυνατό καλύτερης αξιοποίησης των χρημάτων που καταβάλλουν οι πολίτες, καθώς και στην απαραίτητη εκπλήρωση των συνθηκών της υπευθυνότητας, της διαφάνειας και της λογοδοσίας (Goldfinch & Wallis, 2009, σ. 49), από την άλλη δεν μπορεί να θέτει μόνο οικονομικούς στόχους. Άλλωστε, όπως επισημάνθηκε ήδη, οι ιδιωτικές επιχειρήσεις θέτουν και στόχους που σχετίζονται με την κοινωνική τους ευθύνη, άρα η

προσήλωση του δημοσίου σε αυστηρά οικονομικούς στόχους θα αποτελούσε κακό παράδειγμα και οπισθοδρόμηση.

Ένα από τα ζητήματα που εγείρονται αναφορικά με το ζήτημα των οργανισμών του δημοσίου είναι το εάν θα πρέπει όντως το προϊόν ή η υπηρεσία που παράγουν να αποτελεί και αντικείμενο της λειτουργίας του δημοσίου, με άλλα λόγια, εγείρεται το ζήτημα των δημοσίων αγαθών.

Το ζήτημα των δημοσίων και ιδιωτικών αγαθών αποτελεί, διαχρονικά, ένα από τα κυρίαρχα θέματα συζήτησης, με ευρύτατο φάσμα αναφορών. Το περιεχόμενο αυτού του προβληματισμού προσπαθεί να εξερευνήσει την σχέση ανάμεσα στο κράτος και τις δυνάμεις της αγοράς, όπως αυτή διαμορφώνεται δυναμικά στις εκάστοτε πολιτικές, οικονομικές και κοινωνικές συνθήκες ενός κράτους και να καθορίσει τα διακριτά όρια δράσης που θα πρέπει να αναλάβει ο κάθε φορέας. Η ανάλυση αυτού του ζητήματος είναι πολυεπίπεδη και διεπιστημονική, καθώς υπεισέρχεται η νομική επιστήμη, η οικονομική, η κοινωνιολογία και η πολιτική. Η αποτύπωση των κατευθύνσεων που λαμβάνει η ανάλυση του θέματος αποτελεί μια έκφραση των ισορροπιών που έχουν αναπτυχθεί σε μια κοινωνία, καθώς και των κατευθύνσεων που θεωρείται ορθό να υπάρχουν σε θέματα στρατηγικού σχεδιασμού του κράτους.

Προκειμένου να εξεταστεί το πότε και υπό ποιές συνθήκες θα πρέπει να παρεμβαίνει το κράτος στον μηχανισμό της αγοράς, ή αντίστοιχα, το πότε οι συμμετέχοντες στην αγορά πρέπει να αναλαμβάνουν την παροχή αγαθών και υπηρεσιών, θα πρέπει να έχει προηγηθεί η διαλεύκανση του τί αποτελεί ο μηχανισμός της αγοράς και σε τί συνίσταται η έννοια των δημοσίων αγαθών.

Ο μηχανισμός της αγοράς αποτελεί έναν τρόπο επικοινωνίας μεταξύ ατόμων που επιθυμούν την απόκτηση αγαθών και αυτών που επιθυμούν να παράξουν τα συγκεκριμένα αγαθά. Κατά την εξέλιξη της οικονομικής σκέψης, έγινε αποδεκτή η αρχή ότι ένα άτομο προτίθεται να αγοράσει ένα αγαθό όταν λαμβάνει κάποιο όφελος (χρησιμότητα) από το εν λόγω αγαθό, με την ένταση της επιθυμίας του να εκφράζεται σε χρηματικές μονάδες – δηλαδή, όσο πιο έντονη η επιθυμία του αγοραστή, τόσο και πιο πολλά χρήματα διατίθεται να δώσει για την απόκτηση του αγαθού-, ενώ, παράλληλα, ένα άλλο άτομο προτίθεται να αναλάβει το κόστος παραγωγής και διάθεσης του συγκεκριμένου αγαθού, εφ' όσον το αντίτιμο που θα λάβει (υπέρ)καλύπτει το εν λόγω κόστος (Samuelson 2000). Υπό αυτό το πρίσμα, το όφελος του καταναλωτή αντιστοιχίζεται με το κόστος του παραγωγού, ορίζοντας

έτσι την τιμή του αγαθού. Με αυτό τον τρόπο, η παραγόμενη ποσότητα του αγαθού είναι τόση ώστε να καλύπτεται η επιθυμητή ποσότητα του καταναλωτή, χωρίς να εμφανίζεται πλεόνασμα ή έλλειψη του αγαθού. Έτσι, χωρίς να είναι απαραίτητη ουδεμία παρέμβαση, καθορίζεται η τιμή και η ποσότητα των παραγόμενων αγαθών. Προκειμένου να λειτουργήσει ο περιγραφόμενος μηχανισμός της αγοράς θα πρέπει να έχουν διασφαλιστεί ορισμένες απαραίτητες συνθήκες, όπως (Samuelson & Nordhaus, 2000) η ύπαρξη πλειάδας αγοραστών και πωλητών, χωρίς να υφίστανται νομικοί ή άλλοι περιορισμοί στην δραστηριοποίησή τους, όλα τα αγαθά και οι υπηρεσίες έχουν τιμή και ανταλλάσσονται στις αγορές, καμμία επιχείρηση ή καταναλωτής δεν έχει τέτοιο μέγεθος ή ισχύ ώστε να επηρεάζει την τιμή της αγοράς, η ύπαρξη τέλει πληροφόρησης, χωρίς κόστος, για τις προτιμήσεις των καταναλωτών και το διαθέσιμό τους εισόδημα, καθώς και τις συνθήκες παραγωγής και κόστους των παραγωγών, η απουσία εξωτερικών οικονομιών ή επιβαρύνσεων και η πλήρης κινητικότητα των συντελεστών παραγωγής

Υπό αυτές τις συνθήκες, η λειτουργία του μηχανισμού της αγοράς διασφαλίζει ότι οι καταναλωτές θα έχουν την δυνατότητα να αγοράζουν αγαθά και υπηρεσίες προκειμένου να καλύψουν τις ανάγκες και τις επιθυμίες τους και οι παραγωγοί θα είναι πρόθυμοι να παράξουν αγαθά, προκειμένου να αντλήσουν κέρδος από αυτή τους την δραστηριότητα. Η αλληλεπίδραση μεταξύ καταναλωτών και παραγωγών δίνει όλες τις απαραίτητες πληροφορίες προκειμένου να καθοριστεί η προσφερόμενη ποσότητα και η τιμή των αγαθών, χωρίς να εμφανίζεται έλλειμμα ή πλεόνασμα στην αγορά. Όμως, ακόμη και στην περίπτωση που τα άτομα είναι εκείνα που λαμβάνουν τις κυριότερες οικονομικές αποφάσεις, ως παραγωγοί και καταναλωτές, η συμμετοχή του κράτους στο οικονομικό γίγνεσθαι κρίνεται απαραίτητη, τόσο για ουσιαστικούς, όσο και για λειτουργικούς λόγους.

Σε λειτουργική διάσταση, η παρέμβαση του κράτους υφίσταται, διότι δεν πληρούνται απολύτως όλα τα προαναφερόμενα κριτήρια του τέλει ανταγωνισμού. Στην πράξη, δεν υπάρχει τέλεια πληροφόρηση μεταξύ παραγωγών και καταναλωτών, με αποτέλεσμα να προκύπτουν στρεβλώσεις στην τιμή των αγαθών. Επίσης, συχνότατα προκύπτουν μονοπώλια ή ολιγοπώλια, με αποτέλεσμα να είναι απαραίτητη η κρατική ενεργοποίηση προκειμένου να μειωθούν οι αστοχίες της αγοράς. Ακόμη, η παραγωγή και η κατανάλωση μιας σειράς αγαθών ενέχει εξωτερικές οικονομίες, είτε με την μορφή εξωτερικών επιβαρύνσεων (negative externalities), είτε με την μορφή θετικών εξωτερικοτήτων (positive externalities).

Ως θετική εξωτερικότητα αναφέρουμε την συνθήκη κατά την οποία προκύπτει ευρύτερο όφελος, είτε σε όλη την κοινωνία, είτε σε ένα μέρος της, από την δραστηριότητα

ενός ατόμου, χωρίς το τμήμα αυτό της κοινωνίας να καταβάλλει κάποιο αντίτιμο για το όφελος το οποίο προκύπτει. Για παράδειγμα, θετική εξωτερικότητα προκύπτει από την ύπαρξη ενός σταθμού μετρό σε μια περιοχή: από την ύπαρξη του σταθμού δεν ωφελούνται μόνο οι επιβάτες του μετρό (αυτοί καταβάλλουν αντίτιμο, με την αγορά εισιτηρίου), αλλά και πολλοί άλλοι, οι οποίοι δεν έχουν καταβάλλει αντίτιμο, π.χ. οι ιδιοκτήτες των ακινήτων που βρίσκονται κοντά στον σταθμό, καθώς αυξάνει η εμπορική αξία των ακινήτων τους και μπορούν να λάβουν υψηλότερο ενοίκιο, οι ιδιοκτήτες καταστημάτων, καθώς αυξάνει η πελατεία τους, κ.ο.κ.

Αντιθέτως, ως αρνητική εξωτερικότητα αναφέρουμε την συνθήκη κατά την οποία προκύπτει ζημία, είτε σε όλη την κοινωνία, είτε σε ένα μέρος της, από την δραστηριότητα ενός ατόμου, για την οποία ζημία δεν υπάρχει αποζημίωση στους παθόντες (Mankiw & Taylor, 2010). Ως παράδειγμα αρνητικής εξωτερικότητας μπορούμε να αναφέρουμε την ρύπανση από την λειτουργία ενός εργοστασίου: οι κάτοικοι της περιοχής επιβαρύνονται από την μόλυνση, χωρίς όμως να λαμβάνουν κάποιο αντίτιμο αποζημίωσης για την εν λόγω επιβάρυνση.

Πέραν των εξωτερικοτήτων και των λοιπών λειτουργικών αιτιών που αναφέραμε, υπάρχουν και ουσιαστικοί λόγοι για την παρέμβαση του κράτους σε μια οικονομία της αγοράς. Ένας από αυτούς είναι η άσκηση κοινωνικής πολιτικής, δια μέσου της αναδιανομής του εισοδήματος. Ο μηχανισμός της αγοράς, στην περίπτωση που δεν εμφανίζει ατέλειες, ενώ εξασφαλίζει την παραγωγή των αγαθών και υπηρεσιών που ικανοποιούν τις ανάγκες και επιθυμίες των καταναλωτών, θέτει έναν περιορισμό: τα αγαθά προορίζονται για όσους έχουν το εισόδημα να τα αγοράσουν. Άρα, εάν κάποιος δεν έχει το απαιτούμενο εισόδημα, δεν μπορεί να έχει πρόσβαση στα εν λόγω αγαθά.

Εδώ ακριβώς υπεισέρχεται η έννοια της παρέμβασης του κράτους με δύο τρόπους: αφ' ενός, δια μέσου της φορολογικής πολιτικής, λαμβάνει έσοδο από εισοδηματικές κατηγορίες πληθυσμού, το οποίο μεταβιβάζει σε περισσότερο ευάλωτες εισοδηματικές κατηγορίες. Με αυτό τον τρόπο, δίδει την δυνατότητα πρόσβασης σε αγαθά και υπηρεσίες σε μεγαλύτερο εύρος πληθυσμού. Αφ' ετέρου, το κράτος παρέχει το ίδιο αγαθά και υπηρεσίες στους πολίτες, χωρίς να είναι απαραίτητη η παροχή του αγαθού από ιδιωτικούς φορείς. Με αυτό τον τρόπο εξασφαλίζει την παροχή του συγκεκριμένου αγαθού σε όλους, ασχέτως της οικονομικής τους δυνατότητας.

Πολύ συχνά, αυτού του είδους τα αγαθά (υλικά ή άυλα) που παρέχει το κράτος,

αναφέρονται ως «δημόσια αγαθά». Εδώ είναι απαραίτητη η διευκρίνιση του όρου, προκειμένου να αποσαφηνίσουμε την δομή του και τα λειτουργικά του χαρακτηριστικά. Ως αμιγώς δημόσιο αγαθό αναφέρουμε εκείνο που έχει ως ιδιότητες (Begg και συν., 2006) την αδιαιρετότητα, δηλαδή την μη-ανταγωνιστικότητα στην κατανάλωση (η κατανάλωση του αγαθού από ένα άτομο δεν περιορίζει την κατανάλωσή του από ένα άλλο άτομο) και την αδυναμία αποκλεισμού (από την στιγμή που το αγαθό είναι κοινό για όλους, αν είναι διαθέσιμο για έναν, είναι ταυτόχρονα διαθέσιμο για όλους, με μηδενικό κόστος).

Ως παράδειγμα αμιγώς δημοσίου αγαθού είναι ο φάρος: το φως του φάρου είναι για όλους, χωρίς να μπορεί να αποκλειστεί κανένα πλοίο. Το πρόβλημα που προκύπτει είναι ότι ο ιδιοκτήτης του φάρου δεν μπορεί να λάβει αντίτιμο για την υπηρεσία που προσφέρει, διότι, από την στιγμή που είναι ελεύθερο το φως του σε όλους, κανείς δεν θα επιθυμεί να πληρώσει.

Η παρεξήγηση που συχνά προκύπτει είναι να θεωρείται ως δημόσιο αγαθό οποιοδήποτε αγαθό παρέχει το κράτος, ακόμη κι αν αυτό δεν έχει τις ιδιότητες του αγαθού. Ένα τέτοιο παράδειγμα αγαθού αποτελεί και το αντικείμενο της επιχειρηματικής δραστηριότητας του ΟΠΑΠ.

Το αντικείμενο της εταιρείας ήταν και είναι η διεξαγωγή «τυχερού παιχνιδιού ή παιχνιδιού γνώσεων ή τεχνικού παιχνιδιού ή παιχνιδιού που στηρίζεται σε οποιονδήποτε συνδυασμό των ανωτέρω» (<http://www.opap.gr/el/web/corporate.opap.gr/10>). Το εν λόγω αντικείμενο σε καμμία περίπτωση δεν έχει συνάφεια με τον ορισμό του δημοσίου αγαθού που προαναφέρθηκε.

Ως αιτία παρέμβασης του κράτους στο συγκεκριμένο αντικείμενο πολύ συχνά τίθεται το ζήτημα της αρνητικής εξωτερικότητας που προκύπτει από τα τυχερά (ή λοιπά στοιχηματικά) παίγνια. Η αρνητική εξωτερικότητα προκύπτει λόγω του ότι οι επιβλαβείς συνέπειες των τυχερών παιγνίων επεκτείνονται και πέραν της ατομικής διάστασης του «παίκτη», αφού υπάρχουν κοινωνικές συνέπειες, συνέπειες στο οικογενειακό περιβάλλον, κτλ. Βεβαίως, όταν υπάρχει αρνητική εξωτερικότητα, η παρέμβαση του κράτους είναι επιβεβλημένη, ακριβώς προκειμένου να περιοριστεί ο αρνητικός αντίκτυπος. Όμως, η εν λόγω παρέμβαση γίνεται με την αύξηση της τιμής του αγαθού, ακριβώς προκειμένου να περιοριστεί η ζητούμενη ποσότητά του. Έτσι, κατ' ουσίαν ανατρέπεται το επιχείρημα ότι η συγκεκριμένη επιχείρηση θα πρέπει, λόγω της ιδιαιτερότητας του αντικειμένου, να είναι

κρατική. Ως εκ τούτου, η απόφαση του εάν η επιχείρηση θα είναι κρατική αποτελεί πολιτική απόφαση, που ορίζεται από την εκάστοτε κυβέρνηση.

Βάσει αυτού του στοιχείου, θα πρέπει να εξεταστεί το ζήτημα των ιδιωτικοποιήσεων. Βεβαίως, το θέμα των ιδιωτικοποιήσεων έχει απασχολήσει επί μακρόν, τόσο την ακαδημαϊκή κοινότητα, όσο και τους πολίτες και τους πολιτικούς, κοινωνικούς και οικονομικούς φορείς.

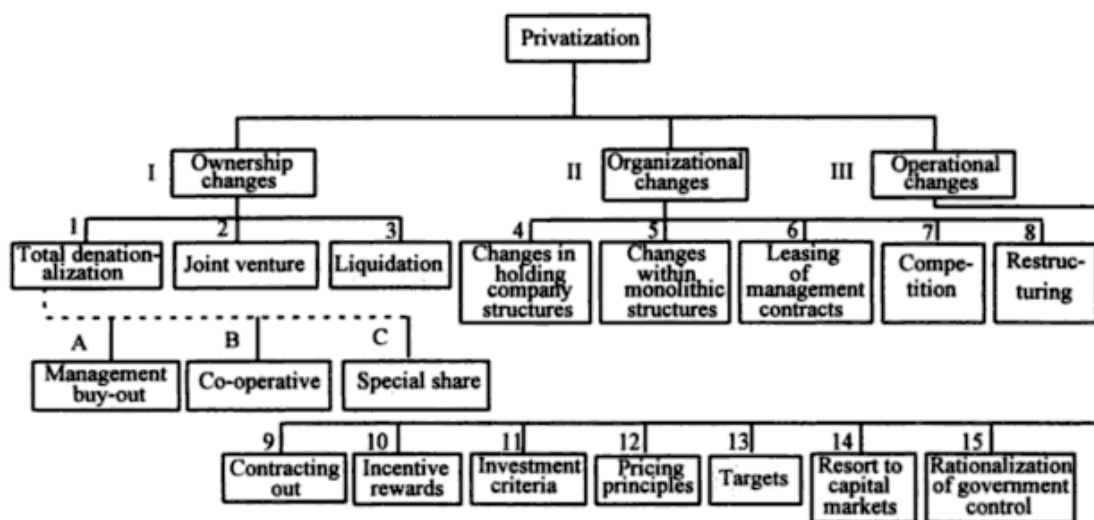
O Starr (1988, σ. 24) διακρίνει τέσσερις πρακτικές ιδιωτικοποιήσεων: 1. Την διακοπή παροχής δημόσιων προγραμμάτων, ενεργειών και δράσεων, 2. Την μεταφορά πόρων από τον ιδιωτικό στον δημόσιο τομέα, με πώληση στοιχείων ενεργητικού, πώληση επιχειρήσεων, δημόσιας γης, κτλ, 3. Την σύναψη συμβάσεων με τον ιδιωτικό τομέα, ούτως ώστε να αναλάβει την παραγωγή των αγαθών και υπηρεσιών που προσφέρει το δημόσιο, και 4. Την απορρύθμιση της αγοράς, με αλλαγή του θεσμικού πλαισίου και απελευθέρωση του νομικού και ιδιοκτησιακού πλαισίου από σειρά δεσμεύσεων και απαγορεύσεων.

Τα επιχειρήματα υπέρ των ιδιωτικοποιήσεων εστιάζουν στο οικονομικό όφελος που προκύπτει, καθώς αφ' ενός η επιχείρηση σταματά να λειτουργεί με τα χρήματα των φορολογούμενων πολιτών και αφ' ετέρου, με το «άνοιγμα» της αγοράς, δια μέσου της αύξησης της προσφοράς, μειώνεται η τιμή των αγαθών (Mankiw, 2012). Επίσης, είναι πιθανή μια αύξηση της παραγωγικότητας λόγω μείωσης της γραφειοκρατίας και αποτελεσματικότερης διαχείρισης των μέσων παραγωγής γεγονός που θα έχει θετικό αντίκτυπο στο Α.Ε.Π. Επίσης, μια ιδιωτική επιχείρηση είναι πιθανό λόγω του ανταγωνισμού να επενδύσει σε έρευνα και τεχνολογία βοηθώντας εκτός από τα συμφέροντά της και τη συνολική οικονομία, με αύξηση των επενδύσεων και της απασχόλησης.

Πέραν της οικονομικής διάστασης, αναφέρονται και θεσμικά οφέλη. Ένα από τα ζητήματα που προκύπτουν στον δημόσιο τομέα είναι αυτό που οι Feeney & Kingley (2008) αναφέρεται ως «πατρωνία» (patronage), δηλαδή την πρακτική των πολιτικών να προβαίνουν σε διορισμούς, μεταθέσεις και να προσφέρουν λοιπές «χάρες» σε πολίτες, προκειμένου να αντλήσουν ψήφους και πολιτικούς υποστηρικτές. Έτσι, υπάρχει ευνοιοκρατία (Μακρυδημήτρης, 1999). Με τις ιδιωτικοποιήσεις, όλα τα παραπάνω μειώνονται ή καταργούνται.

Σύμφωνα με τους Waler & Vasconcellos (1997, σ. 38), οι λόγοι που αιτιολογούν την απόφαση για ιδιωτικοποίηση ενός οργανισμού είναι η επιθυμία ανοίγματος της αγοράς, η ανάγκη για εισροή χρημάτων στο δημόσιο ταμείο και η επιθυμία να δοθεί ένα παράδειγμα ενίσχυσης του ιδιωτικού τομέα

Η ιδιωτικοποίηση αποτελεί, ουσιαστικά, μια διαδικασία που εμπεριέχει όλα τα παραπάνω, αφού υπάρχει και η οικονομική διάσταση, αλλά και η διάσταση των οργανωτικών αλλαγών (σχήμα 16).



Σχήμα16. Οργανωτικό περιεχόμενο ιδιωτικοποιήσεων.

Πηγή: Walker & Vasconcellos, 1997, p. 24

Βεβαίως, υπάρχουν και αντεπιχειρήματα για τις ιδιωτικοποιήσεις: στις ιδιωτικοποιήσεις ελλοχεύει ο κίνδυνος να δίδεται κρατική περιουσία και να αναθέτονται έργα σε προσφιλείς ιδιωτικές επιχειρήσεις, με «φωτογραφικούς» διαγωνισμούς και ευνοϊκούς όρους (Sclar, 2001). Επίσης, διατυπώνονται επιφυλάξεις για το κατά πόσο θα υπάρξει μείωση των τιμών και αύξηση των παρεχομένων υπηρεσιών (Sclar, 2001· Peeroo, 2013) και κατά πόσο θα μειωθεί η ανεργία (Aghion & Blanchard, 1994 · Castanheira & Roland, 2000).

Με δεδομένο ότι, όπως προαναφέρθηκε, το αντικείμενο της επιχειρηματικής δραστηριότητας του ΟΠΑΠ δεν αποτελεί, εκ φύσεως, αντικείμενο κρατικής επιχειρηματικής δραστηριότητας και δεδομένου ότι η απόφαση ιδιωτικοποίησής του εμπεριέχει και τους τρεις προαναφερόμενους λόγους (άνοιγμα στην αγορά, ταμειακή εισροή, ενίσχυση ιδιωτικού τομέα), θα εξεταστούν οι τρόποι με τους οποίους η εταιρεία δομεί την εταιρική της φήμη.

Ένας κύριος άξονας ανάλυσης της εταιρικής φήμης αφορά στην επιλογή του καταναλωτή. Η διαχείριση της εταιρικής φήμης, όπως αυτή αντανάκλαται στην επικοινωνιακή, τιμολογιακή και εμπορική στρατηγική της επιχείρησης έχει σαφή

αντανάκλαση στο κατά πόσο ο καταναλωτής θα επιλέξει ή όχι το συγκεκριμένο προϊόν.

Πρώτιστο, βέβαιον, κριτήριο για την επιλογή του καταναλωτή αποτελεί η τιμολογιακή πολιτική της επιχείρησης. Επ' αυτού του ζητήματος, θα πρέπει να εξεταστεί η επιλεγμένη τιμολογιακή πολιτική στα πλαίσια της εταιρικής κουλτούρας, της επιχειρηματικής ηθικής, άρα και της εταιρικής φήμης. Μια τιμολογιακή πολιτική η οποία θεωρείται από τον καταναλωτή ότι υπερβαίνει την «δίκαια τιμή» του προϊόντος, σίγουρα θα εκληφθεί ως δείγμα απουσίας επιχειρηματικής ηθικής. Ως εκ τούτου, μια εταιρεία που οι καταναλωτές θεωρούν ότι υπερτιμολογεί τα προϊόντα της, θα αποκτήσει και την αντίστοιχη φήμη.

Επ' αυτού, η εταιρική στρατηγική της ΟΠΑΠ Α.Ε. διαμορφώνεται βάσει του μονοπωλιακού χαρακτήρα της επιχείρησης, της νομοθεσίας και της αρνητικής εξωτερικότητας.

Αναφορικά με την πρώτη παράμετρο, η τιμολογιακή πολιτική ενός μονοπωλητή καθορίζει τιμή μεγαλύτερη από αυτή που θα υπήρχε στον τέλει ανταγωνισμό. Το ότι η επιχείρηση είναι μονοπώλιο αποτελεί, τόσο κυβερνητική απόφαση, όσο και κατοχυρωμένο νομικά, με απόφαση της Ολομέλειας του Συμβουλίου της Επικρατείας, το οποίο έκρινε ότι «αφενός δεν αντίκειται στη Συνθήκη της Ε.Ε., αφετέρου ότι το μονοπώλιο του ΟΠΑΠ βοηθάει στην καταπολέμηση του παράνομου στοιχηματισμού και της εγκληματικής δραστηριότητας στον τομέα των τυχερών παιγνίων. Στο ανώτατο ακυρωτικό δικαστήριο είχαν προσφύγει ξένες εταιρείες στοιχημάτων οι οποίες την περίοδο 2004-2007 είχαν ζητήσει από τις ελληνικές αρχές να τους δοθεί άδεια παρόχου υπηρεσιών στοιχημάτων, ωστόσο τα αιτήματά τους είχαν σιωπηλά απορριφθεί. Όπως υποστήριζαν οι εταιρείες, η τότε ισχύουσα ελληνική νομοθεσία που έδινε αποκλειστικότητα στον ΟΠΑΠ ήταν αντίθετη στη Συνθήκη της Ευρωπαϊκής Ένωσης για την ελεύθερη παροχή των υπηρεσιών» (πηγή: <http://www.kathimerini.gr/786041/article/oikonomia/epixeirhseis/to-ste-epikyrwse--to-monopwlio-toy-opap>).

Πέραν του ζητήματος του μονοπωλίου και της νομοθεσίας, ο τρίτος λόγος για την ασκούμενη τιμολογιακή πολιτική του ΟΠΑΠ αφορά στο ότι το προϊόν-υπηρεσία δημιουργεί αρνητική εξωτερικότητα. Ως εκ τούτου, η τιμή του συγκεκριμένου αγαθού θα πρέπει να είναι υψηλότερη από το μέσο κόστος της επιχείρησης, προκειμένου να περιοριστεί η κατανάλωσή του, αλλά και να δημιουργηθεί, από αυτή την υψηλότερη τιμή, χρηματικό απόθεμα που να δοθεί ως ανταλλακτικό όφελος.

Πέραν των οικονομικών παραμέτρων, υφίστανται και λοιπές παράμετροι οι οποίες επηρεάζουν το κατά πόσο ο καταναλωτής θα προτιμήσει ή όχι ένα προϊόν. Αυτές οι παράμετροι, σε συνάφεια με τις προαναφερόμενες οικονομικές παραμέτρους, συγκαθορίζουν την συμπεριφορά του καταναλωτή. Οι εν λόγω παράμετροι είναι (Solomon και συν., 2010, σ. 58) ατομικές παράμετροι, όπως τα δημογραφικά χαρακτηριστικά, οι εκάστοτε περιστάσεις και ο βαθμός διασύνδεσης του καταναλωτή με το προϊόν, ψυχολογικές παράμετροι, όπως τα κίνητρα αγοράς, η ικανότητα αγοράς, η προσωπικότητα του αγοραστή και η συμπεριφορά του και κοινωνικές παράμετροι, όπως ο ρόλος που επέχει ο αγοραστής, το σημείο αναφοράς του, η κοινωνική του τάξη και το πολιτιστικό του υπόβαθρο.

Βάσει όλων των παραπάνω, ο καταναλωτής αρχικά αντιλαμβάνεται μια ανάγκη του ή ένα πρόβλημά του που θα πρέπει να καλυφθεί, στην συνέχεια αναζητά πληροφορίες για το αγαθό που θεωρεί ότι θα του ικανοποιήσει τις ανάγκες, ακολούθως μετρά την αξία και το όφελος που θα λάβει από τις εναλλακτικές προτάσεις, και, αφού αγοράσει το προϊόν, στην συνέχεια το αποτιμά και το κρίνει, μετά την αγορά (Hawkins & Mothersbaugh, 2010, σ. 36.) Σε όλη αυτή την διαδικασία ενεργειών του καταναλωτή, υπεισέρχονται συνεχώς όλες οι ψυχολογικές, ατομικές και κοινωνικές παράμετροι, άρα η κρίση του δεν μπορούμε να πούμε ότι είναι απολύτως προσωπική, αφού στην διαμόρφωσή της έχουν συνδυαστεί όλα τα παραπάνω στοιχεία (Didd & Simkin, 2004, σ. 31).

Έτσι, ο καταναλωτής, βάσει των επιλογών του, της επιρροής του κοινωνικού του περιβάλλοντος και των όποιων προσφορών λαμβάνει δια μέσου της εφοδιαστικής αλυσίδας, επιλέγει για το εάν θα αγοράσει ή όχι το προϊόν (Gilbert, 2003, σ. 47). Όπως παρατηρούμε, η επιλογή του brand παίζει καθοριστικό ρόλο στην αγορά ή όχι του προϊόντος, ως εκ τούτου, η εταιρική φήμη και εικόνα που συνοδεύει το brand αποτελεί και βασικό κριτήριο της επιλογής του καταναλωτή.

Στην περίπτωση της ΟΠΑΠ ΑΕ, η παράμετρος της εταιρικής φήμης είναι καθοριστική, αφού ο συμμετέχων στα παίγνια γνωρίζει την αξιοπιστία του οργανισμού, όπως επίσης γνωρίζει και το ότι η ενέργειά του δεν τυγχάνει της απόρριψης του κοινωνικού περιβάλλοντος, όπως θα μπορούσε να συμβαίνει με τον παράνομο στοιχηματισμό.

Συνοπτικά, υπάρχουν οκτώ στάδια στην επιλογή του καταναλωτή, όπου αρχικά υφίσταται μια ανάγκη η οποία θα πρέπει να καλυφθεί, στην συνέχεια υπάρχει η αναγνώριση αυτής της ανάγκης, μετά ο καταναλωτής εμπλέκεται με τα αγαθά που θα καλύψουν την ανάγκη του, ενημερώνεται για το προϊόν και τις εναλλακτικές προτάσεις, αποτιμά την αξία των εναλλακτικών λύσεων, λαμβάνει την απόφαση αγοράς, προβαίνει στην αγορά του προϊόντος και μετά κρίνει την επιλογή του (Gilbert, 2003, σ. 57.).

Στην περίπτωση του ΟΠΑΠ, θεωρώντας ως δεδομένο το ότι υφίσταται η επιθυμία του αγοραστή για αποκόμιση κέρδους (προσδοκία κέρδους), άρα έχοντας καλύψει τα τρία πρώτα στάδια, στην συνέχεια, κατά την ενημέρωσή του για το προϊόν και την επιλογή ανάμεσα στις εναλλακτικές λύσεις, θα πρέπει να επισημανθεί ότι, η τελική επιλογή του ΟΠΑΠ, στηρίζεται σε κίνητρα τα οποία αναφέρονται στις θετικές πτυχές, που συνδέονται ευθέως με τις παραμέτρους της φήμης, της εικόνας, της ταυτότητας και του brand της ΟΠΑΠ Α.Ε.

Ένα από τα κύρια ζητήματα αναφορικά με την εταιρική φήμη, είναι ο τρόπος με τον οποίο οι επιχειρήσεις δομούν την επικοινωνία τους και μεταφέρουν το μήνυμά τους. Το μεταδιδόμενο μήνυμα μπορεί να έχει ως χαρακτηριστικό την πολυπλοκότητα, την απλότητα, την μονοσημαντικότητα, την πολυσημαντικότητα, την θετικότητα ή την αρνητικότητα (Belch & Belch, 1995, σ. 58):

Ο σχεδιασμός της διαφήμισης είναι ανάλογος με τον στόχο που εξυπηρετεί η διαφημιστική εκστρατεία. Έτσι, μια εταιρεία μπορεί να επιλέξει να κάνει ενημερωτική διαφήμιση, στην οποία ενημερώνει το targetgroup για τα χαρακτηριστικά του προϊόντος, αναπτύσσει την γενική εικόνα (image) για το προϊόν και την εταιρεία, παρέχει ειδική πληροφόρηση όπου κρίνεται απαραίτητο, κ.ο.κ., διαφήμιση πειθούς, όπου στόχος είναι η αύξηση των πωλήσεων, η προσέλκυση νέων πελατών, η επανάκτηση χαμένων πελατών, κ.ο.κ., διαφήμιση υπενθύμισης, όπου στόχος είναι να υπενθυμίζει τα πλεονεκτήματα του προϊόντος, να επισημαίνει την διαρκή παρουσία, κ.ο.κ.

Στην συνέχεια, θα πρέπει να δημιουργηθεί το κύριο μεταδιδόμενο μήνυμα, το οποίο , να μπορεί να απομνημονευτεί και να θα πρέπει να τραβά την προσοχή, να είναι συνοπτικό, να είναι κατανοητό, να είναι έγκυρο και να παροτρύνει τον ακροατή-θεατή σε μια ενέργεια (Wells και συν., 1995):

Το βασικό στοιχείο της επικοινωνιακής πολιτικής μετάδοσης του επιθυμητού μηνύματος είναι να αποφευχθούν τα μηνύματα που μπορεί να εκληφθούν με διαφορετικό τρόπο από τους δέκτες του μηνύματος, άρα θα πρέπει να είναι απλά και κατανοητά στην δομή τους. Για αυτόν τον λόγο θα πρέπει να ληφθεί ειδική μέριμνα ούτως ώστε να αποφευχθεί η κακή κωδικοποίηση, η οποία συμβαίνει όταν η πηγή του μηνύματος αποτυγχάνει να δημιουργήσει τα σωστά αισθητικά ερεθίσματα για την επίτευξη των στόχων του μηνύματος (Seiler και συν., 2013). Ένα παράδειγμα αναφορικά με την διαφήμιση είναι η χρήση μίας εικόνας που είναι δύσκολο να γίνει αντιληπτή από το κοινό, ή που να νοηματοδοτείται με διαφορετικό τρόπο από τον δέκτη. Οι διαφορές οφείλονται σε πολιτιστικές, κοινωνικές, εκπαιδευτικές ή άλλες διαφορές που μπορεί να οδηγήσουν το δέκτη του μηνύματος να έχει ένα διαφορετικό πλαίσιο αναφοράς για την ερμηνεία των λέξεων, συμβόλων, ήχων, κ.ο.κ. Αυτό μπορεί να οδηγήσει το δέκτη του μηνύματος να αποκωδικοποιήσει το νόημα του διαφημιστικού μηνύματος με διαφορετικό τρόπο από αυτόν που προοριζόταν από τον αποστολέα του μηνύματος.

Βεβαίως, σε κάθε σημείο της μετάδοσης του μηνύματος ελλοχεύει ο κίνδυνος της λανθασμένης επικοινωνίας (Seiler και συν., 2013, σ. 17), ως εκ τούτου το μεταδιδόμενο μήνυμα θα πρέπει να διατηρεί απλότητα και καθαρότητα.

Στην περίπτωση του ΟΠΑΠ, η επικοινωνία και τα μηνύματα που μεταδίδονται χρήζουν ιδιαίτερης προσοχής, καθώς αφ' ενός θα πρέπει να ισχυροποιεί την εικόνα και ταυτότητα της εταιρείας, και αφ' ετέρου θα πρέπει να αποφεύγονται σημεία που δυνητικά θα πλήξουν την εταιρεία. Αναφορικά, με τον τρόπο που οι εταιρίες στοιχηματισμού προβαίνουν σε διαφημίσεις αναφορικά με τις αποδόσεις που δίδουν, θα πρέπει να σημειωθεί ότι η Advertising Standards Authority, η οποία είναι η αρμόδια Αρχή στο Ηνωμένο Βασίλειο για τον έλεγχο της αξιοπιστίας των διαφημίσεων, έχει επιβάλλει σειρά προστίμων στις εταιρίες στοιχηματισμού, όπως η Betfair της οποίας έχουν απαγορευτεί διαφημίσεις στην τηλεόραση (Reynolds, 2013) και της Ladbrokes στην οποία επιβλήθηκε πρόστιμο για ψευδή διαφήμιση (Amsel, 2014).

Ένα από τα ζητήματα που έχουν αναδειχθεί ως ιδιαίτερος κρίσιμος αναφορικά με την φήμη και την διαχείριση της φήμης των εταιρειών, αφορά στον τρόπο που λαμβάνονται οι αποφάσεις και διοικείται η εταιρεία. Με αφορμή, ακριβώς, το ότι ο ΟΠΑΠ ήταν κρατική επιχείρηση, το ζήτημα της εταιρικής διακυβέρνησης αποτελεί την καλύτερη ευκαιρία διαχείρισης φήμης και ανάδειξης της ταυτότητας της εταιρείας.

Όπως αναφέρθηκε στα προηγούμενα κεφάλαια, ο τρόπος με τον οποίο δομείται η εταιρεία απεικονίζει και αντανακλά τον στόχο της, την αποστολή της, τις ηθικές της αξίες και τον τρόπο λήψης των αποφάσεων. Για μια εταιρεία που αναγνωρίζει την εταιρική της αποστολή και που επιθυμεί να έχει την ταυτότητα και την εικόνα της υπεύθυνης επιχείρησης, η λήψη των αποφάσεων, η διαφάνεια και η ακεραιότητα αποτελούν θεμελιακές αξίες. Έτσι, η διοίκηση της εταιρείας οφείλει να λαμβάνει αποφάσεις με γνώμονα τόσο τους μετόχους, όσο και τα λοιπά ενδιαφερόμενα μέρη.

Για παράδειγμα, ενώ ο ιδιοκτήτης –και ασκών την γενική διεύθυνση- μιας επιχείρησης έχει το δικαίωμα να προσλάβει όποιον εργαζόμενο επιθυμεί, το να προβεί σε πρόσληψη ενός ατόμου όχι με βάση τα αντικειμενικά κριτήρια περί των ικανοτήτων του για την αποτελεσματική και αποδοτική εκπλήρωση των καθηκόντων της θέσης, αλλά με βάση προσωπικά κριτήρια και ιδιοτελείς, προσωπικούς στόχους, έχει σαν αποτέλεσμα την υποαποδοτικότητα των πόρων και την μη επίτευξη του μέγιστου προϊόντος της επιχείρησης. Αυτές οι αρνητικές συνέπειες, όμως, των άστοχων επιλογών του, δεν περιορίζονται στον ίδιο τον επιχειρηματία, αλλά διαχέονται σε ολόκληρο το εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης. Συγκεκριμένα, η μη επίτευξη του μέγιστου προϊόντος σημαίνει, μεταξύ άλλων, ότι αυξάνει το οριακό κόστος της επιχείρησης (Begg και συν., 2006), ως εκ τούτου, είτε υπάρχει αυξημένη τιμή του αγαθού, είτε η επιχείρηση κινδυνεύει να βρεθεί εκτός αγοράς, με αποτέλεσμα την αύξηση της ανεργίας (Mankiw & Taylor, 2010), την αύξηση των επισφαλειών των τραπεζών –άρα, σε ευρύτερη κλίμακα, την αύξηση των επιτοκίων-, την αύξηση του κινδύνου που αντιμετωπίζουν οι πιστωτές της επιχείρησης, κ.ο.κ. Επίσης, η πρόσληψη ενός ατόμου που δεν έχει τις αντικειμενικές προϋποθέσεις πρόσληψης, στερεί θέση εργασίας από κάποια/κάποιον που έχει αυτές τις αντικειμενικές προϋποθέσεις, άρα οδηγεί σε απαξίωση το ανθρώπινο στελεχιακό δυναμικό της χώρας. Επίσης, στην ίδια την επιχείρηση δημιουργείται μια κουλτούρα ηθικής απαξίωσης και μιας φιλοσοφίας αντι-επαγγελματικής, η οποία θα διαπερνά όλη την συμπεριφορά του ανθρώπινου δυναμικού, τόσο στις σχέσεις προϊσταμένου-υφισταμένων, όσο και στις σχέσεις των προϊσταμένων των τμημάτων προς την διοίκηση. Βλέπουμε, λοιπόν, ότι οι συνέπειες των προσωπικών αποφάσεων ενός διευθύνοντος διαχέονται σε όλο το υπόλοιπο εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον.

Βεβαίως, ακόμη μεγαλύτερη βαρύτητα και σημασία αποκτά η μορφή της εταιρικής διακυβέρνησης όταν υπάρχουν μέτοχοι στην εταιρεία: σε αυτή την περίπτωση, οι όποιες αποφάσεις της διοίκησης επηρεάζουν άμεσα τους μετόχους. Μάλιστα, στην περίπτωση των

εισηγμένων σε χρηματιστήριο αξιών εταιρειών, επηρεάζονται όχι μόνο οι υπάρχοντες μέτοχοι της εταιρείας, αλλά και όλο το επενδυτικό κοινό, δεδομένου ότι υπάρχει πλειάδα δυνητικών επενδυτών της επιχείρησης και επίσης υπάρχει η πιθανότητα τα αποτελέσματα της συγκεκριμένης επιχείρησης να επηρεάσουν την συνολική αποτίμηση της αγοράς και τις συνολικές προσδοκίες των επενδυτών.

Το ζήτημα, ως εκ τούτου, που προκύπτει είναι το κατά πόσον η ιδιοκτησιακή δομή των εταιρειών αποτελεί προσδιοριστικό παράγοντα της εταιρικής διακυβέρνησης και της σχέσης που δομεί η εταιρεία με το εσωτερικό και εξωτερικό της περιβάλλον. Η θεμελίωση αυτής της σχέσης φυσικά συμπεριλαμβάνει και την ποιότητα των οικονομικών καταστάσεων της εταιρείας, χωρίς όμως να περιορίζεται σε αυτή την διάσταση. Η πληροφόρηση όλων των ενδιαφερομένων μερών (stakeholders), αλλά και των μετόχων (shareholders) για την πορεία και τα μεγέθη της επιχείρησης αποτελεί δείγμα του πώς αντιλαμβάνεται η διοίκηση της εταιρείας την ευθύνη της έναντι του περιβάλλοντός της.

Σύμφωνα με το μοντέλο της AICPA (1994), ο θεμελιώδης άξονας της πληροφόρησης είναι το τί θεωρεί ο χρήστης της πληροφορίας ως απαραίτητο για την πλήρη ενημέρωσή του. Βάσει αυτού, η εταιρεία πρέπει να δίδει αυτά τα απαραίτητα στοιχεία και, σε περίπτωση που αυτά τα στοιχεία δεν προέρχονται από την ίδια, να παρέχει αυτή την πληροφόρηση στα ενδιαφερόμενα μέρη από τις τρίτες πηγές. Για παράδειγμα, το επενδυτικό κοινό θεωρεί ότι είναι σημαντική η πληροφόρηση για την αξιολόγηση των αναλυτών των χρηματιστηριακών εταιρειών σχετικά με την εταιρεία, όμως η αξιολόγηση αυτή δεν προέρχεται από την ίδια την εταιρεία, αλλά από τις χρηματιστηριακές εταιρίες. Όμως, η εταιρεία θα πρέπει να ενημερώνεται από τους χρηματιστηριακούς αναλυτές για την αξιολόγησή τους και να παρέχει την εν λόγω πληροφορία στο επενδυτικό κοινό. Αντιστοίχως, η εταιρεία οφείλει να παρέχει όλες τις διαθέσιμες πληροφορίες που τις ζητούνται, π.χ. να δίδει τα ιστορικά στοιχεία της τελευταίας δεκαετίας προκειμένου να υπάρχει αντικειμενικότερη εκτίμηση του πιστωτικού της κινδύνου από έναν μελλοντικό προμηθευτή της

Σε μελέτη τους, οι Darmadi & Sodikin (2013), επισυνάπτουν τα στοιχεία εκείνα που συντελούν στο να θεωρείται ότι η εταιρεία ως πάροχος ουσιαστικής και αποτελεσματικής πληροφόρησης, τόσο στους μετόχους, όσο και στα λοιπά ενδιαφερόμενα μέρη. Έτσι, τα στοιχεία αυτά περιλαμβάνουν πληροφόρηση αναφορικά με τα γενικά στοιχεία της εταιρείας (ιστορικό, όραμα, αποστολή, δομή), την διοίκηση της εταιρείας (πλήρη βιογραφικά διοικητικού συμβουλίου, επαγγελματική εμπειρία διευθυντικών στελεχών, κτλ), την

προοπτική της εταιρείας (προβλέψεις πωλήσεων και χρηματοροών, επισύναψη businessplan, κ.α.), το τμήμα έρευνας και ανάπτυξης της εταιρείας, τον αριθμό του προσωπικού, τις αμοιβές του και την κατηγοριοποίησή του ανά εκπαιδευτική βαθμίδα, τις μορφές ασφάλισης του προσωπικού (πέραν της υποχρεωτικής ασφάλισης), τις συνθήκες υγιεινής και ασφάλειας, εάν υφίστανται ιδιωτικά συνταξιοδοτικά προγράμματα (pensionplans), καθώς επίσης και πλήρη ενημέρωση για την εταιρική κοινωνική ευθύνη, την εταιρική διακυβέρνηση και την δραστηριότητα των επιτροπών ελέγχου

Επίσης, οι Ismail & El-Shaib (2012, σ. 130) αναφέρουν ότι η διαφανής και αποτελεσματική λειτουργία της διοίκησης ακόμη και μιας οικογενειακής επιχείρησης κρίνεται από το εάν παρέχει – χωρίς να υποχρεούται- στα ενδιαφερόμενα μέρη (stakeholders) όλη την απαραίτητη πληροφορία σχετικά με τις στρατηγικές πληροφορίες για την εταιρεία, οικονομική πληροφόρηση, μη-οικονομική πληροφόρηση και πληροφόρηση για τις προοπτικές της επιχείρησης και το πώς σκέφτεται να καθορίσει την μελλοντική της στρατηγική, ανάλογα με τις εκάστοτε συνθήκες της αγοράς.

Η παροχή αυτών των πληροφοριών έχει πολλαπλή λειτουργία, καθώς, αφ' ενός δείχνει την πραγματική διάσταση της επιχειρηματικής ηθικής και κατά πόσον η εταιρική κουλτούρα δομείται πάνω στους άξονες της ορθής, διαφανούς και υπεύθυνης διαχείρισης, αλλά και αφ' ετέρου διασφαλίζει τον έλεγχο και την αξιολόγηση του έργου των διοικούντων στην εταιρεία. Άρα, με αυτή την παροχή πληροφοριών, υπάρχει και η σημαντικότερη δικλείδα ασφαλείας για την ορθότητα των οικονομικών καταστάσεων, αλλά και της αποδοτικότητας της εταιρείας. Ως προς αυτό το ζήτημα, θα πρέπει να εξετάσουμε εάν υφίσταται διασύνδεση ανάμεσα στις μορφές ιδιοκτησιακής δομής και του τρόπου διοίκησης της εταιρείας με την εξέλιξη των εταιρικών μεγεθών. Οι Karopoulos & Lazaretou (2006, σ. 27) διαπίστωσαν ότι η πιοσυγκεντρωτική δομή της ιδιοκτησίας σχετίζεται θετικά με υψηλότερη κερδοφορία των επιχειρήσεων, ενώ ταυτόχρονα διαπίστωσαν ότι η υψηλότερη κερδοφορία επιχείρησης συνοδεύεται από μικρότερη διασπορά ιδιοκτησίας. Οι Demsetz & Villalonga (2001, σ. 232) δεν βρήκαν στατιστικά σημαντική σύνδεση ανάμεσα στην ιδιοκτησιακή δομή των εξεταζόμενων εταιρειών και την εταιρική τους απόδοση.

Σύμφωνα με την μελέτη των Murphy & McIntyre (2007, σ. 221), η αποδοτικότητα της εταιρείας εξαρτάται από τα χαρακτηριστικά γνωρίσματα του Διοικητικού Συμβουλίου της, καθώς από αυτά τα χαρακτηριστικά καθορίζονται οι δυναμικές σχέσεις που αναπτύσσονται στην επιχείρηση. Η έρευνά τους κατέδειξε ότι όσο πιο λειτουργική η δομή

του διοικητικού συμβουλίου και όσο λιγότερος ο συγκεντρωτισμός σε μια εταιρεία, τόσο μεγαλύτερη είναι και η αποδοτικότητα του διοικητικού συμβουλίου, ως προς την λειτουργία της επιχείρησης και τόσο καλύτερα τα εταιρικά αποτελέσματα (σχήμα 24).

Σύμφωνα με την ανάλυση των Dalton & Dalton (2005, σ. 9) τα στοιχεία που θεμελιώνουν ενδείξεις του βαθμού αποτελεσματικότητας ενός διοικητικού συμβουλίου είναι το να στοιχειοθετείται εταιρικός προϋπολογισμός (budget) από τα ανεξάρτητα μέλη του διοικητικού συμβουλίου, στην σύνθεσή του να περιλαμβάνονται επίτιμοι διευθυντές, να μην περιλαμβάνονται προηγούμενοι Διευθύνοντες Σύμβουλοι, να υπάρχουν συσκέψεις των διευθυντών με τα ανεξάρτητα μέλη του Δ.Σ. (χωρίς την παρουσία των λοιπών μελών του Δ.Σ και του Διευθύνοντος Συμβούλου), περιορισμός των επιτροπών διοίκησης (executivecommittees) και αποφυγή εταιρικών συναλλαγών με συνδεδεμένα μέρη.

Στην περίπτωση του ΟΠΑΠ, ακριβώς λόγω της ιδιωτικοποίησής του, υπάρχει η ευκαιρία ανάδειξης της αποτελεσματικότητας του διοικητικού συμβουλίου, με προβολή και ευρεία ανάδειξη του τρόπου διοίκησης, κάτι που δεν θα μπορούσε να συμβεί υπό την διοίκηση του Δημοσίου, αφού, σε αυτή την περίπτωση η διοίκηση διορίζεται και στην ουσία δεν έχει ούτε ανεξαρτησία, αλλά ούτε και αυτοβουλία.

Θεμελιώδες στοιχείο της ιδιοκτησιακής δομής και της εταιρικής διακυβέρνησης αποτελεί ο βαθμός που έχει υιοθετηθεί ο εσωτερικός και εξωτερικός έλεγχος, αλλά και ο τρόπος με τον οποίο ασκείται ο έλεγχος αυτός με πραγματική ανεξαρτησία. Σύμφωνα με την COSO (1994) το περιβάλλον ελέγχου παρέχει μια ατμόσφαιρα στην οποία οι άνθρωποι διεξάγουν τις δραστηριότητές τους και την εκτέλεση των καθηκόντων ελέγχου τους. Επίσης, λειτουργεί ως ο κύριος πυλώνας για τις λοιπές εταιρικές δραστηριότητες, καθώς δίνει στην διοίκηση την δυνατότητα να προβαίνει σε εκτίμηση των κινδύνων που υφίστανται σχετικά με την επίτευξη των καθορισμένων στόχων. Οι δραστηριότητες ελέγχου εφαρμόζονται προκειμένου να διασφαλιστεί ότι υλοποιούνται οι οδηγίες της διοίκησης για την αντιμετώπιση των κινδύνων. Εν τω μεταξύ, αντλούνται όλες οι συναφείς πληροφορίες και διαχέονται σε όλο τον οργανισμό, προκειμένου να υπάρξει ενημέρωση. Η όλη διαδικασία παρακολουθείται και τροποποιείται, ανάλογα με τις εκάστοτε συνθήκες.

Με αυτό τον τρόπο, δημιουργείται μια πυραμίδα, το θεμέλιο της οποίας είναι να υφίσταται μια φιλοσοφία ελέγχου στην κουλτούρα της επιχείρησης –υπό την έννοια ότι ουδείς μένει ανεξέλεγκτος και επίσης ότι όλοι αξιολογούνται-, η επόμενη κλιμάκωση αφορά στο πώς γίνεται αντιληπτός ο κίνδυνος και πώς γίνεται η διαχείρισή του, το επόμενο στάδιο

αφορά στον καθορισμό των ενεργειών του ελέγχου και τέλος, ως τελευταίο στάδιο της κλίμακας, υπάρχει η παρακολούθηση του συνόλου των αποφάσεων και διαδικασιών (COSO, 1994, σ. 17).

Η σημασία που έχει η εσωτερική επιτροπή ελέγχου και ο εξωτερικός έλεγχος αποτελεί κυρίαρχο σημείο της αξιοπιστίας των εταιρειών. Σύμφωνα με την έρευνα των Breit & Kreit (2013, σ. 8), ο κίνδυνος αξιοπιστίας αναγνωρίζεται ως ο σημαντικότερος κίνδυνος μεταξύ των μελών των διοικητικών συμβουλίων, ενώ ακολουθεί ο κίνδυνος του η εταιρεία να μην ακολουθεί τις υποχρεώσεις που έχουν καθοριστεί από το θεσμικό πλαίσιο (σχήμα 26). Ως εκ τούτου, ο πλέον αξιόπιστος τρόπος διασφάλισης από αυτούς τους κινδύνους είναι η αξιοπιστία των επιτροπών ελέγχου.

Αναγνωρίζοντας λοιπόν την σημασία του κινδύνου φήμης, ο ΟΠΑΠ μπορεί να λειτουργήσει αντίστροφα, προβάλλοντας ακριβώς τις προληπτικές ενέργειες που λαμβάνει προκειμένου να αποτρέψει την εμφάνιση αντίστοιχων προβλημάτων, με την ισχυροποίηση των μηχανισμών εσωτερικού και εξωτερικού ελέγχου.

Σε αυτό το σημείο υπεισέρχεται η διάσταση του κατά πόσον η σύνθεση του διοικητικού συμβουλίου, η ιδιοκτησιακή δομή της εταιρείας, ο όγκος και το περιεχόμενο της παρεχόμενης πληροφόρησης και η παρουσία ανεξάρτητων επιτροπών ελέγχου επηρεάζουν ή όχι την αξιοπιστία των οικονομικών καταστάσεων των εταιρειών.

Το ζήτημα της αξιοπιστίας των οικονομικών καταστάσεων αποτελεί για όλες τις επιχειρήσεις ένα κρίσιμο ζήτημα, όμως είναι ακόμη ζωτικότερας σημασίας για εταιρίες όπως ο ΟΠΑΠ. Συγκεκριμένα, η εταιρεία Betfair πλήρωσε πρόστιμο 60 εκ. λίρες, λόγω λογιστικών ατασθαλιών και παράνομης πληρωμής μερισμάτων (Armitsead, 2014a). Το γεγονός αυτό αποτέλεσε σημαντικότατο πλήγμα στην αξιοπιστία, την εικόνα και την φήμη της εταιρείας, σε σημείο, μάλιστα, που μεγάλοι θεσμικοί επενδυτές απαίτησαν την αλλαγή μελών του διοικητικού συμβουλίου, με νέα, ανεξάρτητα, μέλη. (Armitsead, 2014b), κάτι που η εταιρεία πραγματοποίησε και πλέον 5 από τα 9 μέλη του Διοικητικού Συμβουλίου είναι ανεξάρτητα (πηγή: <http://corporate.betfair.com/about-us/governance/board-of-directors.aspx>).

Η διαχείριση της επιχειρηματικής φήμης έχει, για τον ΟΠΑΠ μια ακόμη παράμετρο, που σαφώς και συνδέεται ευθέως με την ταυτότητα της επιχείρησης: την ανάληψη δράσεων κοινωνικής ευθύνης. Όπως αναφέρθηκε σε προηγούμενα κεφάλαια, η εταιρική κοινωνική ευθύνη δεν πρέπει να αποτελεί ένα μέσο δια μέσου του οποίου η επιχείρηση θα εξασφαλίσει την προβολή της, αλλά ως μια πρακτική που αντανακλά την ευρύτερη εταιρική κουλτούρα

και θα αποτελεί μέρος της εταιρικής ηθικής.

Ειδικά για την περίπτωση του ΟΠΑΠ, η ανάληψη δράσεων εταιρικής κοινωνικής ευθύνης είναι σημαντική λόγω του ότι, αφ' ενός είναι μονοπώλιο, ως εκ τούτου λαμβάνει αντίτιμο υψηλότερο της τιμής που θα υπήρχε σε περίπτωση τέλειου ανταγωνισμού, άρα θα πρέπει να αποδώσει ένα μέρος αυτού του υψηλότερου τιμήματος στα ενδιαφερόμενα μέρη (stakeholders), και αφ' ετέρου το προϊόν που παρέχει δημιουργεί αρνητική εξωτερικότητα, άρα δια μέσου των δράσεων κοινωνικής ευθύνης περιορίζει κατά το δυνατό τις αρνητικές συνέπειες.

Το ότι ο ΟΠΑΠ είναι μονοπώλιο επιτείνει την αναγκαιότητα ανάληψης κοινωνικών δράσεων, καθώς σε άλλη περίπτωση θα υπήρχε ανταγωνισμός. Όπως αναφέρουν οι Casadesus-Masanell & Ricart (2011), η εταιρεία στοιχημάτων Betfair προσέφερε καλύτερες αποδόσεις από αυτές του ανταγωνισμού (Ladbroke's και WilliamHill), με αποτέλεσμα οι εν λόγω εταιρίες να εκλάβουν την εν λόγω κίνηση ως επιθετική. Επίσης, η προσφορά καλύτερων αποδόσεων από την Betfair είχε ως αποτέλεσμα οι «παίκτες στοιχήματος», όχι μόνο να στραφούν προς την Betfair, αλλά να αποφεύγουν τις άλλες δύο εταιρίες, αισθανόμενοι ότι κερδοσκοπούν εις βάρος τους, αφού έδιναν μικρότερες αποδόσεις. Αυτό είχε ως αποτέλεσμα την αντίδραση των δύο εταιρειών, που προσέφεραν και αυτές με την σειρά τους καλύτερες αποδόσεις, ως μέθοδο διαχείρισης της κρίσης.

Όλα τα παραπάνω συντελούν στον αρχικό στόχο, που θα πρέπει να είναι οι προ-δραστικές ενέργειες προστασίας της φήμης και της εικόνας του, ως εκ τούτου, της διαχείρισης των κρίσεων δια μέσου μιας ενεργητικής αντιμετώπισής τους.

Επ' αυτού του σημείου θα πρέπει να επισημανθεί το εννοιολογικό πλαίσιο των περιπτώσεων κρίσης, ούτως ώστε να διαπιστωθούν τα σημεία εκείνα στα οποία θα πρέπει να δοθεί έμφαση από τον ΟΠΑΠ.

Η μελέτη και ανάλυση της διαχείρισης των κρίσεων εστιάζει τόσο σε προ-δραστικό επίπεδο, δηλαδή στις ενέργειες και αποφάσεις του οργανισμού προτού εμφανιστεί μια κρίση, και σε επίπεδο διαχείρισης κατά την διάρκεια της κρίσης, ή και μετά από αυτήν. στο μοντέλο της «αντίδρασης» στην κρίση φαίνεται προσπάθεια συγκράτησης του κινδύνου (retention of risk) και μεταφοράς του κινδύνου (transfer of risk), ενώ στο προ-δραστικό μοντέλο, το οποίο αποτελεί και ένα ολιστικό μοντέλο διαχείρισης, η έμφαση δίδεται στην αποφυγή (avoidance), την πρόληψη (prevention) και την μείωση (reduction) του κινδύνου.

Η σύγχρονη μελέτη και ανάλυση της διαχείρισης κινδύνου τείνει να προκρίνει το προ-δραστικό μοντέλο, όχι μόνο διότι δίδει την δυνατότητα αποτροπής των κρίσεων, αλλά επίσης επειδή θέτει τον κίνδυνο και την κρίση σε ένα στρατηγικό πλαίσιο, που αφορά στο σύνολο του οργανισμού και δεν τον απομονώνει στο σημείο που εμφανίζεται η κρίση. Για παράδειγμα, ένα εργατικό ατύχημα να μην έχει ως «σημείο» την μονάδα παραγωγής όπου αυτό συνέβη, όμως τόσο η αντιμετώπισή του, όσο και ο απαραίτητος επανασχεδιασμός προκειμένου να μην ξανασυμβεί, αφορά στο σύνολο της εταιρείας.

Ακριβώς σε αυτό το μοντέλο θα πρέπει να γίνει και η εστίαση της συγκεκριμένης επιχείρησης. Έτσι, για παράδειγμα, η ύπαρξη ανεξάρτητων μελών στο Διοικητικό Συμβούλιο λειτουργεί αποτρεπτικά στην εμφάνιση κρίσεων αντίστοιχων με αυτές που προαναφέρθηκαν στην Betfair.

Βασικό στοιχείο της διαχείρισης κρίσης αποτελεί η εταιρική συνέχεια (business continuity), δηλαδή η διασφάλιση ότι ο οργανισμός θα συνεχίσει να λειτουργεί σε ένα επιθυμητό επίπεδο κατά την διάρκεια του λαμβάνει χώρα η κρίση. Το οριζόμενο επιθυμητό επίπεδο καθορίζεται κάθε φορά από το πώς ο ίδιος ο οργανισμός εκλαμβάνει αυτό το επίπεδο. Παλαιότερα, η εταιρική συνέχεια αφορούσε κυρίως στην συνέχιση των τεχνικών λειτουργιών της επιχείρησης, με εστίαση στην επαναφορά των λειτουργιών στην προτέρα – προ κρίσης- κατάσταση και με έμφαση στην προστασία των «ζωτικών σημείων» του οργανισμού (π.χ., για μια βιομηχανία, στην γραμμή παραγωγής). Αντιθέτως, η σύγχρονη αντίληψη για την εταιρική συνέχεια δίνει έμφαση στο σύνολο του οργανισμού και προσπαθεί, δια μέσου της κρίσης, να αναδείξει νέες δομές και να υπάρξει ενίσχυση των πλεονεκτημάτων της εταιρείας.

Το μοντέλο επιχειρησιακής συνέχειας δεν εστιάζει, πλέον, στην αντιμετώπιση του κάθε ενός φαινομένου κρίσης, αλλά έχει μια συνολική αντιμετώπιση της διαχείρισης κρίσεων: αρχικά γίνεται ανάλυση της επίπτωσης των δυνητικών περιστατικών κρίσης στην εταιρεία, ακολούθως γίνεται αξιολόγηση του κινδύνου, χαράσσεται η στρατηγική της εταιρικής συνέχειας, γίνεται ο προγραμματισμός και η εφαρμογή των προβλεπομένων ενεργειών, υπάρχει εκπαίδευση, και τέλος γίνεται δοκιμή στην εφαρμογή του προγράμματος (Ahour, 2012, σ. 51).

Βάσει του προ-δραστικού μοντέλου που αναφέρθηκε, και βάσει της ανάλυσης του θεωρητικού πλαισίου που προηγήθηκε, ιδιαίτερη έμφαση θα πρέπει να δοθεί στα ενδιαφερόμενα μέρη της εταιρείας.

Το πρώτο σημείο αναφορικά με το ζήτημα των ενδιαφερομένων μερών, σε έναν προ-

δραστικό σχεδιασμό, αποτελεί ο εντοπισμός τους. Στην περίπτωση της ΟΠΑΠ Α.Ε. υπάρχει πλειάδα ενδιαφερομένων μερών, μεταξύ των οποίων είναι οι εργαζόμενοι, οι πελάτες, το κράτος, το δίκτυο διανομής και το κοινωνικό σύνολο.

Το κάθε ένα από αυτά τα ενδιαφερόμενα μέρη αποτελεί και άξονα της στρατηγικής αναφορικά με την διαχείριση της φήμης της εταιρείας και, επίσης, αποτελούν ταυτόχρονα ομάδες πίεσης αλλά και πηγή δυνητικού κινδύνου. Ως εκ τούτου, η εταιρεία θα πρέπει να χαράξει στρατηγική διαχείρισης φήμης και διαχείρισης κινδύνου για κάθε ένα ενδιαφερόμενο μέρος.

Αναφορικά με τους εργαζομένους, όπως αναλύθηκε στην θεωρητική ανάλυση, θα πρέπει να δίδεται ιδιαίτερη έμφαση, αφού από το ανθρώπινο δυναμικό κρίνεται, εν πολλοίς, η επιτυχία του οργανισμού, δηλαδή η πραγματοποίηση των στόχων που έχουν τεθεί στον στρατηγικό σχεδιασμό.

Βάσει συνεντεύξεων που έλαβε ο γράφων από αρκετούς εργαζομένους του ΟΠΑΠ, αλλά και βάσει της δικής του προσωπικής εμπειρίας ως εργαζόμενος στην ΟΠΑΠ Α.Ε., διαπιστώνεται ότι προ της ιδιωτικοποίησης υπήρχαν εργαζόμενοι δύο επιπέδων: Αφ' ενός οι υπάλληλοι της μητρικής εταιρείας (ΟΠΑΠ Α.Ε.), οι οποίοι είχαν συμβάσεις αορίστου χρόνου, και αφ' ετέρου οι υπάλληλοι της θυγατρικής εταιρείας (ΟΠΑΠ Παροχής Υπηρεσιών), οι οποίοι ήταν πρώην 3ήμεροι και χαμηλότερα αμειβόμενοι απ' όσο οι εργαζόμενοι της μητρικής εταιρείας.

Με την ιδιωτικοποίηση του ΟΠΑΠ, υπήρξε, από τους εργαζομένους ο φόβος των απολύσεων, δια μέσω εφαρμογής προγράμματος εθελουσίας εξόδου. Το εν λόγω ζήτημα προκύπτει συχνά σε περιπτώσεις ιδιωτικοποιήσεων διεθνώς, καθώς υπάρχει η πεποίθηση ότι ένας δημόσιος οργανισμός δεν απολύει υπαλλήλους, ενώ ένας ιδιωτικός φορέας προβαίνει εύκολα σε απολύσεις.

Επ' αυτού του σημείου θα πρέπει να αναφερθεί ότι, τόσο ο δημόσιος, όσο και ο ιδιωτικός τομέας, δεν απολύει υπαλλήλους, παρά μόνο αναφορικά με τους στόχους που έχουν τεθεί. Ως εκ τούτου, και ο δημόσιος τομέας δύναται να προβεί σε απολύσεις, δια μέσου κατάργησης των οργανικών θέσεων, εφ' όσον αυτό βελτιώνει την συνολική αποδοτικότητα, παραγωγικότητα και αποτελεσματικότητα της οικονομίας.

Βασικό στοιχείο της ΟΠΑΠ Α.Ε., σε ένα προ-δραστικό μοντέλο, αποτελεί η αξιολόγηση των υπαλλήλων, ούτως ώστε ακριβώς να εξαλειφθούν οι όποιοι φόβοι για αναίτιες ή αναξιοκρατικές απολύσεις προσωπικού.

Όπως αναφέρουν οι Ζευγαρίδης και Σταματιάδης (1997, σελ. 190), η αξιολόγηση

«αποτελεί ένα μέτρο ελέγχου του βαθμού στον οποίο το στέλεχος έχει συμβάλλει στην επίτευξη των στόχων που έχουν τεθεί από την τυπική οργάνωση και τους οποίους οφείλει να επιδιώξει» (Ζευγαρίδης και Σταματιάδης, 1997, σελ. 190). Η διαδικασία της αξιολόγησης του ανθρώπινου δυναμικού είναι εξαιρετικά κρίσιμη όχι μόνο για τον οργανισμό, αλλά και για τους ίδιους τους εργαζόμενους (Ζευγαρίδης και Σταματιάδης, 1997). Πιο συγκεκριμένα, η αξιολόγηση είναι σημαντική για τον οργανισμό καθώς συμβάλλει στο να προσδιοριστεί το ύψος της οικονομικής απολαβής των εργαζομένων με την απόδοσή τους, βοηθάει στο σχεδιασμό του συστήματος μεταθέσεων σε άλλες θέσεις εργασίας και/ή προαγωγής, ενώ παράλληλα είναι χρήσιμη στον προσδιορισμό των κινήτρων που θα χρησιμοποιηθούν για να αυξήσουν την αποδοτικότητα και την παραγωγικότητα των εργαζομένων. Επίσης, η αξιολόγηση είναι σημαντική για τους εργαζόμενους γιατί μέσω της παρεχόμενης ανατροφοδότησης συμβάλλει στον προσδιορισμό των λαθών τους, στα δυνατά και αδύνατα σημεία τους, στην καταγραφή εκείνων των παραγόντων που χρίζουν βελτίωσης, αλλά και στο πώς ο οργανισμός ουσιαστικά αξιολογεί τη συμπεριφορά που επιδεικνύουν όπως αυτή αντανακλάται μέσα από την εργασία τους.

Τα βήματα που ακολουθούνται κατά τη διαδικασία αξιολόγησης είναι (Kessler, 2008, σ. 122) αρχικά ο σχεδιασμός της αξιολόγησης: στο στάδιο αυτό η επιχείρηση θα πρέπει να προσδιορίσει τις ευθύνες που έχει κάθε θέση εργασίας και τις προσδοκίες που έχει από όσους βρίσκονται σε αυτές τις θέσεις και να θέσει στόχους για την υπό αξιολόγηση περίοδο, ακολουθεί το Coaching, όπου η επιχείρηση προσφέρει υποστήριξη και ανατροφοδότηση, ενώ παράλληλα ενισχύει την ανάπτυξη των εργαζομένων καθ' όλη την υπό αξιολόγηση περίοδο, ενώ ακολουθεί η εφαρμογή αξιολόγησης, που γίνεται στο τέλος της υπό αξιολόγησης περιόδου, όπως αυτή έχει οριστεί από την επιχείρηση και τέλος υπάρχει η ανατροφοδότηση, όπου η επιχείρηση ενημερώνει τον εργαζόμενο σχετικά με το αποτέλεσμα της αξιολόγησης

Η διαδικασία της αξιολόγησης διέπεται από τρεις φάσεις: το σχεδιασμό, τον έλεγχο και την εφαρμογή. Κατά τη διάρκεια της πρώτης και δεύτερης φάσης, οι μάνατζερς συναντιούνται με τους εργαζόμενους για να θέσουν στόχους αξιολόγησης και ανάπτυξης, να διευκρινίσουν τους πόρους που απαιτούνται προκειμένου να επιτευχθούν αυτοί οι στόχοι, να προσδιορίσουν τα εμπόδια που ενδεχομένως να υπάρχουν προς την κατεύθυνση της επίτευξης αυτών των στόχων, καθώς και να αναθεωρήσουν προσδοκώμενα αποτελέσματα (Kessler, 2008, σ. 163).

Στη δεύτερη φάση, η συνάντηση μεταξύ των μάνατζερς και των εργαζομένων αποσκοπεί στο να συζητηθούν τα αποτελέσματα που έχουν προκύψει έως εκείνη τη χρονική

στιγμή, να ελεγχθούν οι στόχοι και ενδεχομένως να επαναδιατυπωθούν και να αναθεωρηθούν, αλλά και να εξαλειφθούν τυχόν εμπόδια που υπάρχουν στην επίτευξη των στόχων. Μεταξύ της δεύτερης και τρίτης φάσης, τα δύο μέρη, μάνατζερς και εργαζόμενοι, ετοιμάζονται ξεχωριστά για να συζητήσουν τη διαδικασία την αξιολόγησης. Τέλος, στην τρίτη φάση η συνάντηση αυτών των δύο μερών στόχο έχει να συζητήσει τα αποτελέσματα της αξιολόγησης, να θέσει στόχους για την επόμενη υπό αξιολόγηση περίοδο, αλλά και να προσδιορίσουν το ζήτημα της βαθμολογίας των εργαζομένων (Kessler, 2008).

Σύμφωνα με τον Kessler (2008, σ. 86), η πλειοψηφία των επιχειρήσεων επιλέγουν την ετήσια αξιολόγηση των εργαζομένων, η οποία βασίζεται στα αποτελέσματα ενός εργαζομένου και στο τι έχει πετύχει και πώς. Εκτός από αυτό, ορισμένες επιχειρήσεις επιλέγουν να αξιολογήσουν ορισμένους εργαζομένους βάσει σύγκρισης μεταξύ τους. Ωστόσο, σύμφωνα με τον Belding (2004, σ. 84), η μέθοδος αυτή δεν κρίνεται και τόσο αποτελεσματική, δεδομένου ότι είναι δύσκολο – αλλά και επικίνδυνο – να αξιολογηθεί ένα εργαζόμενος με βάση τις ικανότητες, τις δεξιότητες, τις γνώσεις και τις εμπειρίες άλλων εργαζομένων.

Γι' αυτό το λόγο, ο Kessler (2008) προτείνει μία μέθοδο, την Competency-based performance review, η οποία βασίζεται στο πώς οι οργανισμοί αξιολογούν τους εργαζομένους τους με βάση το τι έχουν κάνει και πώς το έχουν κάνει, συνολικά μέχρι και την τελευταία αξιολόγησή τους. Η μέθοδος αυτή έχει το πλεονέκτημα ότι, βοηθά τους εργαζομένους να επικεντρωθούν στην επίτευξη των στόχων τους με τρόπο τέτοιο ώστε να είναι συμβατός με τις αξίες του οργανισμού, έτσι ώστε ο οργανισμός να είναι περισσότερο πετυχημένος. Επιπρόσθετα, υποστηρίζεται ότι αυτή η μέθοδος βοηθά περισσότερο από τις άλλες μεθόδους να διαπιστώσουν τον τρόπο με τον οποίο εργάζονται οι υπάλληλοι (Kessler, 2008, σ. 12).

Ορισμένες επιπλέον τεχνικές αξιολόγησης είναι (Ζευγαρίδης και Σταματιάδης, 1997)

Α). η τεχνική της εναλλασσόμενης αξιολόγησης: η τεχνική αυτή εφαρμόζεται στην περίπτωση αξιολόγησης ενός μόνο προσόντος του εργαζομένου ή της συνολικής επίδοσής τους. Μέσω αυτής της τεχνικής ελαχιστοποιείται το πρόβλημα της διατήρησης ενός standard για κάθε χαρακτηριστικό, αλλά απαιτεί πολύ καλή πληροφόρηση ως προς τη δραστηριότητα των υφισταμένων, Β) Τεχνική της σύγκρισης ζευγαριών: στην τεχνική αυτή κάθε άτομο μέσα σε μια ομάδα που εργάζονται σε παρόμοιες εργασίες συγκρίνεται με όλα τα υπόλοιπα μέρη της ομάδας. Η τεχνική αυτή είναι πολύπλοκη όταν η ομάδα αποτελείται από πολλά άτομα και Γ). Τεχνική των κρίσιμων περιστατικών: στην τεχνική αυτή ο προϊστάμενος σημειώνει κατά

τη διάρκεια μιας δεδομένης περιόδου συμβάντα καλής ή κακής απόδοσης των υφισταμένων του. Ωστόσο, το μειονέκτημα αυτής της μεθόδου είναι η προκατάληψη που ενδέχεται να έχει ο αξιολογητής

Μία αποτελεσματική μέθοδος αξιολόγησης του προσωπικού είναι η συνέντευξη αξιολόγησης. Στη συνέντευξη αυτή μεταξύ του manager και του εργαζόμενου, ο manager ενημερώνει τον εργαζόμενο σχετικά με το πώς τον έχει αξιολογήσει εξηγώντας και τους λόγους που τον οδήγησαν σε αυτή την αξιολόγηση και προσπαθούν από κοινού με τον εργαζόμενο να βρουν τρόπους βελτίωσης της απόδοσής του στο μέλλον (Miller και συν., 2007).

Άλλες μέθοδοι αξιολόγησης προσωπικού περιλαμβάνουν τις μεθόδους σύγκρισης, τις μεθόδους των σταθερών κριτηρίων, την αξιολόγηση με βάση την επίτευξη των αντικειμενικών στόχων, καθώς και τις μεθόδους της άμεσης μέτρησης. Πιο αναλυτικά, οι μέθοδοι αυτοί περιγράφονται παρακάτω (Ζευγαρίδης και Σταματιάδης, 1997).

A. Μέθοδοι σύγκρισης

Οι μέθοδοι αυτές χαρακτηρίζονται από το ότι η αξιολόγηση ενός εργαζομένου γίνεται στη βάση της σύγκρισής του με άλλους εργαζόμενους. Οι βασικές μέθοδοι σύγκρισης είναι οι μέθοδοι κατάταξης (κάθετη κατάταξη, εναλλακτική κατάταξη, σύγκριση ανά ζεύγη), καθώς και η μέθοδος της ομαδοποίησης κατά κατηγορίες.

B. Μέθοδοι των σταθερών κριτηρίων

Με τη χρήση αυτών των μεθόδων ο εργαζόμενος βαθμολογείται στη βάση συγκεκριμένων κριτηρίων ως προς ένα ή περισσότερα χαρακτηριστικά και όχι σε σύγκριση με άλλα άτομα. Οι μέθοδοι αυτές διακρίνονται σε ποσοτικές και ποιοτικές. Οι ποσοτικές περιλαμβάνουν τη συμβατική κατάταξη, ενώ οι ποιοτικές τη μέθοδο των κρίσιμων γεγονότων και το σταθμισμένο κατάλογο.

Γ. Αξιολόγηση με βάση την επίτευξη αντικειμενικών στόχων

Η μέθοδος αυτή αποτελείται από τέσσερα βήματα:

1. Καθορισμός των στόχων που πρέπει να επιτευχθούν σε μια ορισμένη χρονική περίοδο
2. Επίτευξη των στόχων που έχουν τεθεί
3. Αξιολόγηση των όσων έχουν επιτευχθεί
4. Καθορισμός νέων στόχων

Δ. Μέθοδοι της άμεσης μέτρησης

Οι μέθοδοι αυτές παρέχουν πληροφορίες για την επίδοση ενός εργαζομένου χωρίς να μεσολαβεί η διαδικασία εκτίμησης. Οι μέθοδοι αυτές είναι η μέτρηση της παραγωγικότητας και η μέτρηση των αποχωρήσεων.

Τέλος, αξίζει να αναφερθεί και η σημασία της σωστής αντιμετώπισης της αξιολόγησης των εργαζομένων. Υποστηρίζεται, ότι μερικές φορές οι managers είτε αποτυγχάνουν να αντιμετωπίσουν με τον κατάλληλο τρόπο τους εργαζόμενους που δεν είχαν καλή απόδοση, είτε παραβλέπουν εντελώς το πρόβλημα αυτό. Αντίστοιχα και στην περίπτωση που ένας εργαζόμενος είχε πολύ καλά αποτελέσματα αξιολόγησης, ενδέχεται ο manager να μην έχει κάποια αντιμετώπιση (Belding, 2004). Ωστόσο, η αντιμετώπιση, είτε θετική είτε αρνητική, θα πρέπει να είναι άμεση από μέρους του manager. Η αντιμετώπιση αυτή εμπίπτει σε τρεις κατηγορίες (Belding, 2004): α) θετική στην περίπτωση που ο εργαζόμενος έχει αξιολογηθεί θετικά, β) εποικοδομητική στην περίπτωση που ο εργαζόμενος έχει προσπαθήσει αλλά παρόλα αυτά χρειάζεται την καθοδήγηση, ενθάρρυνση και την υποστήριξη του manager για να επιτευχθεί σε μεγαλύτερο βαθμό ο στόχος που έχει τεθεί και τέλος γ) διορθωτική στην περίπτωση που ο εργαζόμενος δεν έχει επιδείξει κάποια προσπάθεια επίτευξης των στόχων που έχουν τεθεί.

Βάσει όλων των παραπάνω, η ΟΠΑΠ Α.Ε. θα έπρεπε, κατά την πρώτη ακόμη περίοδο μετά την ιδιωτικοποίηση να έχει προβεί σε κατάρτιση του πλάνου αξιολόγησης και σε ανακοίνωση του εν λόγω πλάνου στους εργαζομένους, ούτως ώστε να μην υπάρχει ούτε πλήγμα της φήμης του, ούτε δυνητικός κίνδυνος από τυχόν αντιδράσεις των εργαζομένων.

Όμως, σε αυτό το σημείο θα πρέπει να αναφερθεί ότι, πέραν ορισμένων περιπτώσεων, δεν υπήρξαν σημαντικές αντιδράσεις, τέτοιες που να θέσουν σε κίνδυνο την φήμη του οργανισμού ή να απαιτείται ο επανασχεδιασμός της εταιρικής συνέχειας.

Ένα επιπρόσθετο στοιχείο αφορά στο ότι, από το 2013 έως και σήμερα έχουν προσληφθεί περί τους 400 νέους υπαλλήλους, με αποτέλεσμα να υπάρχει ζήτημα αναφορικά με την πλήρη ενσωμάτωσή τους. Επ' αυτού του σημείου, και πάλι η βαρύτητα στον οργανισμό θα πρέπει να δοθεί στην διασφάλιση της αξιοκρατίας, δια μέσου των αξιολογήσεων. Με αυτό τον τρόπο διασφαλίζεται η ειρήνη και η εταιρική συνέχεια, αφού οι εργαζόμενοι γνωρίζουν ότι θα κριθούν βάσει αντικειμενικών κριτηρίων.

Πέραν του θέματος της διατήρησης των θέσεων δια μέσου των αξιολογήσεων, ένα

άλλο σημείο αναφορικά με τους εργαζομένους αφορά στον μισθό. Στην περίπτωση της ΟΠΑΠ Α.Ε., υπήρξαν μειώσεις μισθών, ενώ οι εργαζόμενοι στην θυγατρική δεν έλαβαν αύξηση στους μισθούς τους, κάτι που οι ίδιοι ανέμεναν ότι θα συνέβαινε με την ιδιωτικοποίηση.

Επ' αυτού του σημείου, σε ένα προ-δραστικό μοντέλο, ο οργανισμός επικοινωνεί με τους εργαζομένους, δια μέσου του τμήματος διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού, ούτως ώστε να ανακοινώσει την πολιτική των αμοιβών, αφού αναφέρει το γενικό περίγραμμα της οικονομικής κατάστασης της χώρας και τις γενικότερες συνθήκες. Υπό αυτό το πλαίσιο, η μισθολογική πολιτική δεν δύναται να απέχει απ' όσα επικρατούν στην αγορά, γεγονός που θεωρείται γενικότερα ως θεμιτό στην αντίληψη των εργαζομένων.

Πέραν των εργαζομένων, ένα άλλο ενδιαφερόμενο μέρος αποτελούν οι πελάτες της επιχείρησης. Με την ιδιωτικοποίηση του ΟΠΑΠ δεν υπήρχε αύξηση των χρεώσεων, άρα δεν υπάρχει μεταβολή της προτίμησης λόγω της τιμής, όπως αναφέρθηκε στην ανάλυση του θεωρητικού σκέλους. Αντιθέτως, έχουν προστεθεί παίγνια, με αποτέλεσμα το ακόμη μεγαλύτερο ενδιαφέρον και ενεργοποίηση των πελατών (παικτών). Το γεγονός αυτό έχει διαφημιστεί σε μέσα μαζικής ενημέρωσης, όμως όχι αναφορικά με την φήμη του ΟΠΑΠ, αφού, όπως αναλύθηκε προηγουμένως, η διαρκής ενασχόληση και η προτροπή για παίγνιο έχει και αρνητικές συνέπειες (αρνητικές εξωτερικές οικονομίες), άρα ορθά ο ΟΠΑΠ προβάλλει το παίγνιο ως προϊόν και όχι ως συνολικό brand που δομεί την φήμη της εταιρείας.

Έτερο ενδιαφερόμενο μέρος αποτελεί το κράτος. Το κράτος συλλέγει από τον ΟΠΑΠ έσοδα, ως εκ τούτου αποτελεί και άμεσα ενδιαφερόμενο. Επ' αυτού, όπως αναλύθηκε ανωτέρω, βασικό στοιχείο ενός προ-δραστικού μοντέλου αποτελεί η διασφάλιση της αξιοπιστίας των οικονομικών καταστάσεων. Η εν λόγω αξιοπιστία, στην περίπτωση της ΟΠΑΠ Α.Ε., διασφαλίζεται από τους ελέγχους τόσο από εσωτερικούς, όσο και από εξωτερικούς ελεγκτές. Το ζήτημα της αξιοπιστίας των οικονομικών καταστάσεων και της διαφάνειας των συναλλαγών αποτελεί ζήτημα κρίσιμης σημασίας, όπως διαπιστώθηκε άλλωστε και στην αναφορά του παραδείγματος της Betfair.

Ένα ακόμη ενδιαφερόμενο μέρος αποτελούν τα κανάλια διανομής. Στην περίπτωση της συγκεκριμένης εταιρείας, κανάλι διανομής είναι οι πράκτορες.

Λόγω του ότι επίκειται ανανέωση της σύμβασης των πρακτόρων, υπάρχουν από την πλευρά τους, φόβοι για μείωση του ποσοστού κέρδους τους και επίσης, για χορήγηση αδειών σε νέους πράκτορες, δια μέσου της μείωσης των επιτρεπόμενων ορίων μεταξύ των καταστημάτων. Η εν λόγω αύξηση των καταστημάτων θα οδηγήσει σε μείωση του κύκλου

εργασιών του κάθε πρακτορείου, αφού οι πελάτες θα μπορούν να προσέλθουν σε περισσότερα κανάλια διανομής χωρίς αναγκαστικά να αυξηθεί και η συνολική δαπάνη τους.

Αναφορικά με αυτό το σημείο, σε ένα προ-δραστικό μοντέλο δεν θεωρείται ότι θα πρέπει να δοθεί έμφαση αναφορικά με την φήμη της επιχείρησης. Η ενίσχυση του ανταγωνισμού κρίνεται απολύτως θετική τόσο από τους πελάτες, όσο και από την πλευρά των συνολικών μεγεθών της Ελληνικής οικονομίας. Αντιθέτως, οι πράκτορες θα πρέπει να ενισχύσουν οι ίδιοι την καλή φήμη του καταστήματός τους και την ποιότητα της παροχής των υπηρεσιών τους, ούτως ώστε να διασφαλίσουν, αν όχι να αυξήσουν, την πελατεία τους.

Το άλλο, κρίσιμο, ενδιαφερόμενο μέρος, είναι το κοινωνικό σύνολο. Όπως αναλύθηκε, το προϊόν που προσφέρει ο ΟΠΑΠ δημιουργεί αρνητική εξωτερική οικονομία, ως εκ τούτου προκύπτουν αρνητικές κοινωνικές αντιδράσεις. Η ΟΠΑΠ Α.Ε έχει αναλάβει προ-δραστικές ενέργειες, αφού αφ' ενός έχει θεσπίσει αυστηρό πλαίσιο απαγόρευσης παιγνίων σε άτομα κάτω των 18 ετών και αφ' ετέρου έχει προβεί σε εκτεταμένο πρόγραμμα δράσεων εταιρικής κοινωνικής ευθύνης. Στην ανάλυση του θεωρητικού σκέλους εξετάστηκε εκτεταμένα η σημασία της εταιρικής ηθικής και της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης.

Ο ΟΠΑΠ, για το έτος 2013, έχει συνολικά διαθέσει 7.358.333 ευρώ σε δράσεις εταιρικής κοινωνικής ευθύνης, εκ των οποίων 3.899.720 ευρώ διετέθησαν στον αθλητισμό, 1.161.600 ευρώ διατέθηκαν στον πολιτισμό, 1.006.279 ευρώ διατέθηκαν στην υγεία, 877.216 ευρώ διετέθησαν σε κοινωνικούς φορείς και 413.500 ευρώ διετέθησαν στην παιδεία.

Οι δράσεις εταιρικής κοινωνικής ευθύνης αναφορικά με τον αθλητισμό, η στήριξη και ενίσχυση αθλητικών σωματείων, αποτελεί και το άμεσο πεδίο του ΟΠΑΠ, αφού διαχρονικά η εν λόγω ενίσχυση είναι ζωτικότατης σημασίας για μια σειρά σωματείων, ειδικά περιφερειακών ή με μικρότερη αναγνωρισιμότητα, που όμως επιτελούν το εξαιρετικά σημαντικό έργο της άθλησης. Η άθληση δεν αποτελεί μια μονοδιάστατη ενασχόληση: δια μέσου της άθλησης υπάρχει συνολική αγωγή, δομείται ο χαρακτήρας του ανθρώπου –ειδικά σε μικρές ηλικίες και στην εφηβεία-, συνδέεται με την υγεία και προάγεται η ίδια ή χώρα. Δια μέσου της ενίσχυσης των σωματείων δίδεται ζωή στην περιφέρεια, γεγονός τεράστιας σημασίας ειδικά για την Ελλάδα, με την τόσο μεγάλη συγκέντρωση πληθυσμού στην Αθήνα. Πέραν του αθλητισμού, σημαντική είναι η ανάληψη χορηγιών και δράσεων εταιρικής κοινωνικής ευθύνης για την υγεία και προς τους κοινωνικούς φορείς.

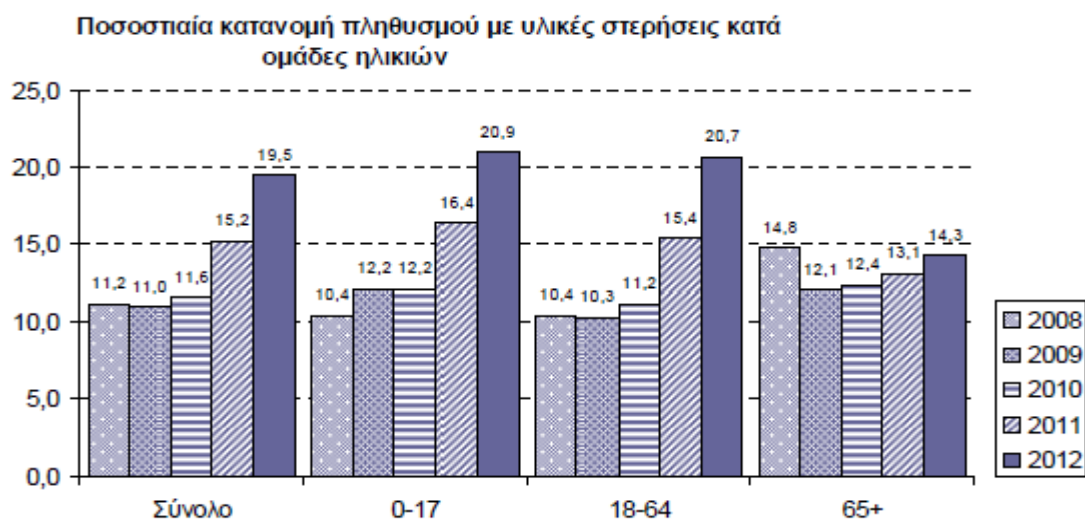
Η Ελλάδα, τα τελευταία έτη, έχει διέλθει μιας σημαντικής οικονομικής κρίσης, αποτέλεσμα της οποίας ήταν η σημαντική αύξηση της ανεργίας, η οποία το τέταρτο τρίμηνο του 2014 ανερχόταν στο 26,1% (ΕΛΣΤΑΤ, 2015). Λόγω της ανεργίας και της μείωσης των

εισοδημάτων, παρατηρείται αύξηση του κινδύνου φτώχειας των νοικοκυριών, ακόμη κι όταν έχουν συνυπολογιστεί οι κοινωνικές μεταβιβάσεις (πίνακας 3), ενώ ταυτόχρονα έχει αυξηθεί σημαντικά το ποσοστό του πληθυσμού που αντιμετωπίζει στερήσεις των βασικών αγαθών (σχήμα 27).

Σχετικός κίνδυνος φτώχειας μετά τις κοινωνικές μεταβιβάσεις			
α. Κατά ομάδες ηλικιών και φύλο			
%	Σύνολο	Άρρενες	Θήλειες
2010			
Σύνολο	20,1	19,3	20,9
0 – 17	23,0	—	—
18 – 64	19,0	18,9	19,2
65 +	21,3	18,8	23,3
2011			
Σύνολο	21,4	20,9	21,9
0 – 17	23,7	—	—
18 – 64	20,0	19,9	20,2
65 +	23,6	21,7	25,2

Πίνακας 1. Σχετικός κίνδυνος φτώχειας μετά τις κοινωνικές μεταβιβάσεις

Πηγή: ΕΛΣΤΑΤ, 2014



Σχήμα 27. Ποσοστιαία κατανομή πληθυσμού με υλικές στερήσεις κατά ομάδες πληθυσμών.

Πηγή: ΕΛΣΤΑΤ 2013α

Βάσει αυτών των δεδομένων, μπορούμε να συμπεράνουμε ότι το πρόγραμμα στήριξης ευπαθών κοινωνικά και οικονομικά ομάδων είναι εξαιρετικά χρήσιμο και απαραίτητο, αφού βοηθά την πλέον οικονομικά ευάλωτη ομάδα του πληθυσμού να μπορεί να

ανταπεξέλθει της κρίσης που διανύει.

Εξίσου σημαντική είναι η χορηγία προς τους φορείς που σχετίζονται με την σωματική υγεία και ασθένεια. Λόγω της κρίσης, καταγράφεται σημαντική μείωση των δημοσίων δαπανών προς την υγεία. Στον παρακάτω πίνακα αποτυπώνεται το ύψος της δαπάνης υγείας, για τα έτη 2009, 2010 και 2011, από δημόσιους και ιδιωτικούς φορείς. Όπως παρατηρούμε, οι δαπάνες για την υγεία από το δημόσιο καταγράφει μείωση κατά 12,4%, ενώ οι ιδιωτικές δαπάνες καταγράφουν μείωση κατά 4,4%.

Συνολική τρέχουσα δαπάνη υγείας

Σε εκατ. Ευρώ

	2009	2010	2011	Ποσοστιαία μεταβολή 2010/2009	Ποσοστιαία μεταβολή 2011/2010
Γενική Κυβέρνηση (εκτός ΟΚΑ) (HF.1.1) (1)	6278,4	5644,6	4456,1	-10,1%	-21,1%
ΟΚΑ (HF.1.2) (2)	9835,5	8498,9	7928,7	-13,6%	-6,7%
Συνολική Δημόσια Τρέχουσα Δαπάνη (1)+ (2)	16113,9	14143,5	12384,8	-12,2%	-12,4%
Συνολική Ιδιωτική Τρέχουσα Δαπάνη (3)+ (4)	7027,1	6632,6	6342,9	-5,6%	-4,4%
Ιδιωτική Ασφάλιση (HF.2.2) (3)	433,8	536,6	534,2	23,7%	-0,4%
Ιδιωτικές Πληρωμές (HF.2.3) (4)	6593,3	6096	5808,7	-7,5%	-4,7%
Λοιπές Δαπάνες (HF.2.4 έως HF.3) (5)	52,6	73,3	52,4	39,4%	-28,5%
Συνολική Τρέχουσα Δαπάνη Υγείας (HF) (1) έως (5)	23193,6	20849,4	18780,1	-10,1%	-9,9%

Πίνακας 2. Συνολική τρέχουσα δαπάνη υγείας.

Πηγή: ΕΛΣΤΑΤ 2013b

Η μείωση των δημοσίων δαπανών για την υγεία επιφέρουν αρνητικές επιπτώσεις στους φορείς υγείας (νοσοκομεία, κτλ.), διότι μένουν με λιγότερους πόρους, ενώ αυξάνονται οι ανάγκες. Ως εκ τούτου, δια μέσου των χορηγιών και της οικονομικής ενίσχυσης, οι φορείς υγείας έχουν την δυνατότητα να συνεχίσουν την αποστολή τους και την εκπλήρωση του έργου τους, κάτι που, χωρίς την ύπαρξη των εν λόγω χορηγιών θα ήταν δυσχερές έως και αμφίβολο.

Βάσει όλων των παραπάνω εξάγεται το συμπέρασμα ότι οι δια μέσου των συγκεκριμένων δράσεων εταιρικής κοινωνικής ευθύνης του ΟΠΑΠ καλύπτονται αυξανόμενες ανάγκες του πληθυσμού και φορέων του δημοσίου και μη-κυβερνητικών οργανώσεων..

Βασικό σημείο ανάλυσης του βαθμού επιτυχίας μια δράσης εταιρικής κοινωνικής ευθύνης είναι κατά πόσο, δια μέσου της συγκεκριμένης δράσης, επιτυγχάνονται ταυτόχρονα πολλαπλοί στόχοι, τόσο της ίδιας της εταιρείας που διεξάγει την δράση, όσο και της

ευρύτερης κοινωνίας (Banerjee, 2007). Επ' αυτού, οι συγκεκριμένες δράσεις που περιγράφησαν παραπάνω, όντως υλοποιούν πολλαπλούς στόχους. Ο πρώτος στόχος που επιτυγχάνεται είναι ότι οι δράσεις καλύπτουν τα ενδιαφερόμενα μέρη. Για παράδειγμα, οι οικονομικά ασθενείς καλύπτουν ανάγκες τροφής και στέγης, οι ασθενείς καλύπτουν ανάγκες παροχής υπηρεσιών υγείας, τα κέντρα υποστήριξης λαμβάνουν χρήματα για την συνέχιση και επέκταση των δραστηριοτήτων τους, κ.ο.κ. Όμως, πέραν αυτού, επιτυγχάνεται ένας γενικότερος κοινωνικός στόχος: αυτός της μείωσης των ανισοτήτων και της επίτευξης κοινωνικής και οικονομικής δικαιοσύνης. Ο εν λόγω στόχος αποτελεί βασικό άξονα της σύγχρονης άποψης για την εταιρική κοινωνική ευθύνη, η οποία δεν εξετάζει μόνο το όφελος των δράσεων εταιρικής κοινωνικής ευθύνης στα μεμονωμένα άτομα ή τους φορείς που ανά περίπτωση χρήζουν βοήθειας και στήριξης, αλλά επικεντρώνεται στο όφελος που θα προκύψει από μια δράση εταιρικής κοινωνικής ευθύνης στο σύνολο της κοινωνίας.

Έτσι, δια μέσου των συγκεκριμένων χορηγιών του ΟΠΑΠ μειώνονται οι ανισότητες πρόσβασης στην υγεία. Σύμφωνα με την μελέτη των Habib και συν. (2010), η οικονομική κρίση έχει ως αποτέλεσμα τον αποκλεισμό σημαντικού μέρους από τις υπηρεσίες υγείας, με αποτέλεσμα μεγέθυνση του χάσματος υγείας. Ως εκ τούτου, οι συγκεκριμένες δράσεις επιτελούν έναν γενικότερο κοινωνικό σκοπό. Σημαντικό είναι το γεγονός, επίσης, ότι δίδονται χορηγίες σε εθελοντικές και μη-κυβερνητικές οργανώσεις, καθώς έχει παρατηρηθεί ότι η δραστηριοποίησή τους μειώνει σημαντικά τις αποκλίσεις και τα χάσματα στην υγεία, ακόμη και όταν υπάρχουν μεγάλα εισοδηματικά χάσματα (Kunitz, 2000). Όπως αναφέρουν οι Μπουρίκος & Σωτηρόπουλος (2014) οι εθελοντικοί οργανισμοί, πέραν των λοιπών θετικών επιδράσεων που έχουν, δημιουργούν το αίσθημα της ασφάλειας στον πλέον ευάλωτο πολίτη, ότι κάποιος θα μπορέσει να τον φροντίσει όταν ο ίδιος δεν γνωρίζει καν πού να απευθυνθεί.

Πέραν της υγείας και του αθλητισμού, σημαντικές είναι οι δράσεις του ΟΠΑΠ αναφορικά με τον πολιτισμό, καθώς συνεχίζουν μια μακραίωνη Ευρωπαϊκή παράδοση: διαχρονικά, η τέχνη υποστηριζόταν και συνεχίζει να υποστηρίζεται από χορηγίες. Δια μέσου αυτών των χορηγιών, επιτυγχάνονται πολλοί στόχοι: πρώτα απ' όλα, οι δημιουργοί αποκτούν τα υλικά, εκείνα, μέσα που θα τους επιτρέψουν την συνέχιση της καλλιτεχνικής δημιουργίας. Ειδικά στις τρέχουσες συνθήκες, το «ανέβασμα» μιας παράστασης δεν είναι πάντα κάτι το εύκολο, δεδομένου ότι πιθανότατα οι διατιθέμενοι πόροι να μην επαρκούν, με αποτέλεσμα οι καλλιτέχνες να αδυνατούν να εκθέσουν το έργο τους. Επίσης, άνευ των χορηγιών, το κόστος για το «ανέβασμα» μιας παράστασης θα επέφερε σημαντική αύξηση του εισιτηρίου, με

αποτέλεσμα την παράσταση να παρακολουθούσαν μόνο εκείνοι που θα είχαν μεγάλη οικονομική δυνατότητα, οδηγώντας έτσι σε διεύρυνση του χάσματος –πολιτιστικού, εκπαιδευτικού, κοινωνικού και μορφωτικού- μεταξύ των στρωμάτων. Δια μέσου των χορηγιών, ο χορηγός χρηματοδοτεί ένα μέρος –ή και όλο- το κόστος της παράστασης, με αποτέλεσμα την ευχέρεια της πρόσβασης του κοινού στο έργο.

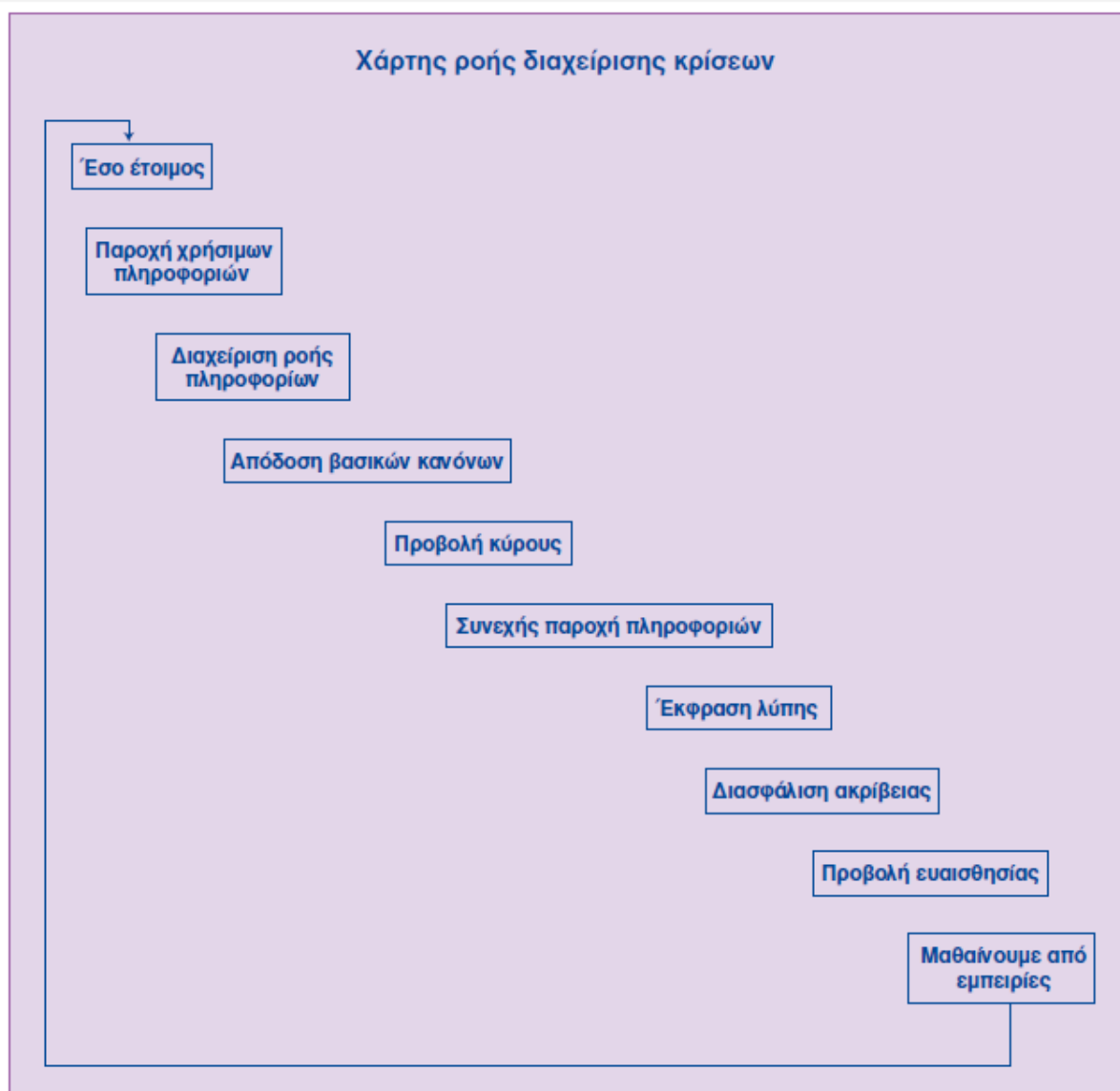
Βάσει όλων των παραπάνω, διαπιστώνεται ότι η στρατηγική του ΟΠΑΠ περιλαμβάνει όλους τους σημαντικούς άξονες που περιγράφονται από το σύγχρονο θεωρητικό πλαίσιο της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης.

Βεβαίως, ότι οι οργανισμοί θα πρέπει να δομούν ένα προ-δραστικό μοντέλο διαχείρισης της κρίσης, δεν σημαίνει ότι θα πρέπει να επαφίενται απολύτως σε αυτό. Όσο καλά κι αν έχει γίνει η ανάλυση κινδύνου και ο εντοπισμός των σημείων από τα οποία μπορεί να ξεκινήσει μια κρίση, δεν είναι πάντα εφικτό αυτή να αποτραπεί. Έτσι, βασικό σημείο της ανάλυσης εστιάζει στις ενέργειες που θα πρέπει να προβεί ο οργανισμός όταν ξεσπά μια κρίση.

Βεβαίως ΟΠΑΠ ΑΕ, έχοντας ακολουθήσει τις συγκεκριμένες προ-δραστικές ενέργειες που περιγράφησαν, δεν έχει αντιμετωπίσει, ιδίως μετά την ιδιωτικοποίηση, περιστατικά κρίσης, ωστόσο, στα πλαίσια της παρούσας μελέτης θα δοθεί το περίγραμμα διαχείρισης της κρίσης (Πιπερόπουλος, 2011, σ .13), το μπορεί να εστιάσει στα εξής σημεία (σχήμα 28):

1. «Έσω έτοιμος», όπου δημιουργείται ομάδα διαχείρισης κρίσεων, η οποία εξετάζει, σε τακτά χρονικά διαστήματα, περιπτώσεις οι οποίες θα μπορούσαν να δημιουργήσουν κρίσεις.
2. Παροχή κρίσιμων πληροφοριών, όπου ο οργανισμός δίδει όλες τις απαραίτητες ζητούμενες πληροφορίες στα μέσα μαζικής ενημέρωσης ή στα ενδιαφερόμενα μέρη.
3. Διαχείριση ροής πληροφοριών, με σχηματισμό ομάδας που θα συλλέγει και θα επεξεργάζεται όλες τις πληροφορίες αναφορικά με το περιστατικό κρίσης και με ορισμό εκπροσώπου ο οποίος θα κάνει τις ανακοινώσεις και θα λειτουργεί ως εκπρόσωπος του οργανισμού.
4. Απόδοση βασικών κανόνων, όπου έχει γίνει επεξεργασία των πιθανών εμπλεκόμενων μερών με το συμβάν, προκειμένου να διατυπωθεί κοινός άξονας κανόνων. Για παράδειγμα, σε περίπτωση όπου σε μια αλυσίδα εστίασης παρουσιάστηκαν συμβάντα τροφικής δηλητηρίασης, θα πρέπει να υπάρχουν κοινοί κανόνες συμπεριφοράς από την εταιρεία και τους προμηθευτές, προκειμένου να μην υπάρξει μετάθεση ευθυνών και τελικά απουσία ανάληψης ευθύνης.

5. Προβολή κύρους, όπου ο αρμόδιος της διαχείρισης κρίσης θα πρέπει να έχει και να προβάλλει εικόνα κύρους.
6. Συνεχής παροχή πληροφοριών, όπου τα ενδιαφερόμενα μέρη θα έχουν συνεχή ενημέρωση κατά την διάρκεια του συμβάντος, αλλά και μετά το συμβάν. Ακόμη και όταν δεν υπάρχουν στοιχεία ενημέρωσης, θα πρέπει να δίδεται χρονοδιάγραμμα ενημέρωσης και να δηλώνεται ότι υπάρχει η πρόθεση της πληροφόρησης και η συνεχής διαθεσιμότητα του οργανισμού προς τα ενδιαφερόμενα μέρη.
7. Έκφραση λύπης, όπου ο οργανισμός προβαίνει σε συναισθηματική έκφραση της οδύνης του για το συμβάν.
8. Διασφάλιση ακρίβειας, όπου ο εκπρόσωπος του οργανισμού θα προβαίνει σε επαλήθευση των μεταδιδόμενων πληροφοριών, επιβεβαιώνοντας τις αληθείς και διαψεύδοντας τις λανθασμένες / ψευδείς μεταδιδόμενες πληροφορίες.
9. Προβολή ευαισθησίας, όπου ο οργανισμός αναλαμβάνει δράσεις επανόρθωσης
10. Μαθαίνουμε από εμπειρίες, όπου ο οργανισμός επαναπροσδιορίζει την λειτουργία και την δομή του, ούτως ώστε να βελτιώσει τον μηχανισμό αποτροπής και διαχείρισης κρίσεων.



Σχήμα 28. Χάρτης ροής διαχείρισης κρίσεων.

Πηγή: Πιπερόπουλος, 2011, σ. 13

Αν και όλα τα παραπάνω σημεία αποτελούν, όπως προαναφέρθηκε, βασικά στοιχεία της διαχείρισης κρίσης, ωστόσο δεν έχουν όλα τα παραπάνω την ίδια βαρύτητα, ούτε την ίδια σημασία για όλες τις επιχειρήσεις, ούτε για όλες τις περιπτώσεις κρίσεων. Για παράδειγμα, όπως αναφέρει ο Coombs (2013) σε περίπτωση που η κρίση οφείλεται σε αστήρικτες κατηγορίες, τότε ο οργανισμός έχει την θέση του θύματος (Coombs, 2013, σ. 233), ως εκ τούτου δεν είναι απαραίτητο να προβεί στις ίδιες ενέργειες με το εάν η κρίση οφείλεται σε υπαιτιότητα του οργανισμού.

Ένα βασικό στοιχείο της διαχείρισης κρίσης αποτελεί η ενημέρωση όλων των ενδιαφερομένων μερών για το συμβάν της κρίσης. Σύμφωνα με τον Fischhoff (2011), η εταιρεία όταν προκύπτει ένα περιστατικό κρίσης οφείλει αρχικά να ενημερώσει τα

ενδιαφερόμενα μέρη και να διαμοιράσει όλες τις απαραίτητες πληροφορίες, ακολούθως να δηλώσει ότι προτίθεται να μεταβάλλει τα σημεία εκείνα της εταιρικής κουλτούρας που, είτε δημιούργησαν το πρόβλημα, είτε του επέτρεψαν να διογκωθεί και τέλος να προβεί στις απαραίτητες αλλαγές.

Ωστόσο, αυτό το γενικό περίγραμμα δεν σημαίνει ότι ακολουθείται πάντα από τις εταιρίες. Για παράδειγμα, στην μελέτη της Schenkler (2003) ερευνάται η περίπτωση της θυγατρικής της Mitsubishi στις ΗΠΑ, που κατηγορήθηκε ότι επέτρεψε την ύπαρξη κρουσμάτων σεξουαλικής παρενόχλησης και φυλετικών διακρίσεων. Στην αρχή η εταιρεία δεν έδωσε ιδιαίτερη προσοχή στον θέμα, με αποτέλεσμα να υπάρχει ακόμη μεγαλύτερη κριτική και αρνητική δημοσιότητα. Η οργή ήταν τόσο μεγάλη που ο πρέσβης της Ιαπωνίας είπε ότι κινδυνεύει η φήμη του συνόλου των Ιαπωνικών εταιρειών, με κίνδυνο μποϊκοτάζ των προϊόντων της Ιαπωνίας από το αμερικανικό κοινό. Στην Ιαπωνία, επίσης, υπήρχε οργή για τον χειρισμό του θέματος. Τελικά, η εταιρεία ανακοίνωσε ότι λαμβάνει άμεσα μέτρα αντιμετώπισης των θεμάτων, με πρόσληψη εξωτερικών συμβούλων και παρατηρητών και σημαντικές αλλαγές στον τρόπο λειτουργίας της. Αυτό μείωσε τις εντάσεις και σταδιακά επανήλθε μια «φυσιολογική» κατάσταση.

Σε άλλη περίπτωση εταιρικής κρίσης που εξετάζουν οι VanRiel & VandenBosch (2003), αναφέρουν ότι η Shell είχε φτιάξει έναν σταθμό άντλησης πετρελαίου στην θάλασσα, τον οποίο, με την πάροδο του χρόνου, αποφάσισε να καταργήσει. Ως πρόταση υπέβαλλε την βύθιση του σταθμού, καθώς, κατά την εταιρεία, αυτό ήταν το πλέον συμφέρον και αποτελεσματικό. Η Greenpeace ενημέρωσε ότι αυτό θα επέφερε σημαντική, σημαντικότερη μόλυνση της θάλασσας. Ξέσπασε κύμα αντιδράσεων παγκοσμίως, υπήρχε το κίνημα «Η θάλασσα δεν είναι σκουπιδοτενεκές», πολιτικοί και άλλοι άνθρωποι επιρροής διαμαρτυρήθηκαν στα ΜΜΕ, και τελικά η εταιρεία έλαβε την απόφαση της μη-βύθισης. Μάλιστα, η εταιρεία, τελικά, προέβαλλε διαφήμιση σε όλα τα μέσα στην Αγγλία, Ολλανδία και Γερμανία με τον τίτλο «Θα αλλάξουμε».

Στην περίπτωση της ΟΠΑΠ Α.Ε., σε περίπτωση εμφάνισης κρίσης, η στρατηγική θα πρέπει να βασίζεται στα δομικά στοιχεία του στρατηγικού σχεδιασμού, όπως αναφέρθηκαν από την αρχή της παρούσας μελέτης, καθώς αυτά τα δομικά στοιχεία είναι εκείνα που αποτελούν και την ταυτότητα της επιχείρησης: όπως αναλύθηκε, θεμελιώδες στοιχείο του στρατηγικού σχεδιασμού είναι η εταιρική ηθική και, γενικά, η εταιρική κουλτούρα. Ως εκ τούτου, ακόμη και σε περίπτωση κρίσης, το πρώτο που θα πρέπει να προβληθεί αφορά σε αυτόν τον παράγοντα: η εταιρεία ακολουθεί ισχυρές ηθικές αρχές, έχει ανεξάρτητα μέλη στο

Δ.Σ., έχει ισχυρά οικονομικά στοιχεία με αξιόπιστες οικονομικές καταστάσεις, προσφέρει σημαντικά έσοδα στο Ελληνικό δημόσιο, απασχολεί πλειάδα εργαζομένων, έχει εξαιρετικά εκτεταμένο δίκτυο συνεργατών, με απολύτως διασφαλισμένους οικονομικούς όρους συναλλαγών για αμφότερα τα μέρη και αποδίδει σημαντική ενίσχυση στην ευρύτερη κοινωνία δια μέσου των δράσεων εταιρικής κοινωνικής ευθύνης, οι οποίες βρίσκονται στον πυρήνα της εταιρικής κουλτούρας.

Βάσει όλων των παραπάνω, διαπιστώνεται ότι, όσο πιο ισχυρά θεμελιωμένος ο στρατηγικός σχεδιασμός και η διοίκηση ανθρωπίνων πόρων και όσο πιο ισχυρός είναι ο πυλώνας της εταιρικής ηθικής, τόσο περισσότερο αναπτύσσεται ένα προ-δραστικό μοντέλο διαχείρισης της φήμης και των εταιρικών κρίσεων. Με την παρουσία αυτών των στοιχείων, ακόμη και σε περίπτωση εταιρικής κρίσης, η εταιρεία έχει ισχυρό έδαφος συνέχισης των δραστηριοτήτων (business continuity) και, με σωστούς χειρισμούς, το όποιο πλήγμα στην εταιρική εικόνα και φήμη, δύναται να ξεπεραστεί πολύ γρηγορότερα από άλλους οργανισμούς που δεν έχουν διασφαλίσει τον σωστό στρατηγικό τους σχεδιασμό.

5. ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Στην παρούσα μελέτη εξετάστηκε το ζήτημα της διαμόρφωσης και διαχείρισης της εταιρικής ταυτότητας, της εταιρικής εικόνας και της εταιρικής φήμης. Βασικός πυλώνας αυτών των εννοιών αποτελεί το πλέγμα αξιών της εταιρείας, όπως αυτές αποτυπώνονται στην αποστολή και το όραμά της, στον τρόπο διοίκησής της και στον τρόπο με τον οποίο δομεί την εταιρική της κουλτούρα και ηθική.

Ο στρατηγικός σχεδιασμός, όπως δομείται βάσει τόσο του εξωτερικού, όσο και του εσωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης, αντανακλά τις θεμελιώδεις αρχές της κάθε εταιρείας και ακολούθως διαμορφώνει τα στοιχεία εκείνα που αποτελούν τον πυρήνα της εταιρικής ταυτότητας. Η δημιουργία της εταιρικής εικόνας θα πρέπει να βρίσκεται σε πλήρη αντιστοιχία με την ταυτότητα της εταιρείας, ενώ η συνέπεια και ο σεβασμός που δείχνει η εταιρεία στα ενδιαφερόμενα μέρη αποτελούν και τον πυρήνα της φήμης της. Ως εκ τούτου, προκειμένου να υπάρχει αποτελεσματική διαχείριση της φήμης, θα πρέπει να υπάρχει εσωτερική εταιρική συνοχή ανάμεσα στους στόχους της εταιρείας και στις μεθόδους που χρησιμοποιεί για να τους επιτύχει.

Πέραν αυτού, βασικό σημείο της εταιρικής στρατηγικής αφορά στην διαχείριση κρίσεων, όχι μόνο ως μεθοδολογία αντίδρασης σε απρόσμενα ή δυσμενή συμβάντα, αλλά και ως διαδικασία αποτροπής των κρίσεων.

Συνοψίζοντας, η προδραστική διαχείριση φήμης του ΟΠΑΠ θα πρέπει να συμπεριλαμβάνει τα στοιχεία εκείνα της εταιρικής ταυτότητας που αποτελούν και τους κύριους άξονες επιλογής των καταναλωτών και λοιπών ενδιαφερομένων μερών: την αξιοπιστία, την διαφάνεια και τους μηχανισμούς ελέγχου. Όσο περισσότερο η επιχείρηση εστιάζει σε αυτό τον άξονα του στρατηγικού σχεδιασμού, τόσο περισσότερο θα ενισχύεται και η εταιρική της φήμη και θα προωθείται θετική εταιρική εικόνα. Επίσης, σημαντικό σκέλος της διαχείρισης της φήμης αποτελεί η ανάδειξη του ανταποδοτικού οφέλους που προσφέρει η επιχείρηση στην κοινωνία και την οικονομία.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Ελληνική βιβλιογραφία

Begg, D., Fisher, S., Dornbush, R. (2006). *Εισαγωγή στην Οικονομική*. Αθήνα: Κριτική.

Γεωργίου, Β. (2012). *Η Δημόσια Διοίκηση στην Κύπρο, Διοικητικό Δίκαιο, Νομολογία, και εισαγωγή στη Διοικητική Επιστήμη*. Λευκωσία: Εν Τύποις

ΕΛ.ΣΤΑΤ. (2013a). *Δαπάνες Υγείας: Σύστημα Λογαριασμών Υγείας 2009-2011*. Πειραιάς: ΕΛΣΤΑΤ.

ΕΛΣΤΑΤ (2013b). *Έρευνα εισοδήματος και συνθηκών διαβίωσης των νοικοκυριών έτους 2012*. Πειραιάς: ΕΛΣΤΑΤ.

ΕΛΣΤΑΤ (2014). *Η Ελλάδα σε αριθμούς*. Πειραιάς: ΕΛΣΤΑΤ

ΕΛΣΤΑΤ (2015). *Έρευνα εργατικού δυναμικού Δ' τρίμηνο 2014*. Πειραιάς: ΕΛΣΤΑΤ

Ζευγαρίδης, Σ., & Σταματιάδης, Γ. (1997). *Διοίκηση & εποπτεία προσωπικού*. Αθήνα: Interbooks

Kotler, P., και Keller, K.L. (2006). *Μάρκετινγκ μάνατζμεντ*. Αθήνα: Κλειδάριθμος

Μακρυδημήτρης, Α. (1999). *Διοίκηση και κοινωνία: η δημόσια διοίκηση στην Ελλάδα*. Αθήνα: Θεμέλιο

Μακρυδημήτρης, Α. (2010). *Δημόσια διοίκηση: στοιχεία διοικητικής οργάνωσης*. Αθήνα: Σάκκουλα

Mankiw, N.G., Taylor, M.P. (2010). *Αρχές Οικονομικής Θεωρίας με Αναφορά στις Ευρωπαϊκές Οικονομίες*. Α' τόμος, Αθήνα: Gutenberg

Μπουρίκος, Δ., Σωτηρόπουλος, Δ.Α. (2013). *Οικονομική κρίση, κοινωνική πρόνοια και κοινωνία πολιτών*. Παρατηρητήριο για την κρίση, ΕΛΙΑΜΕΠ

Ξανθάκης Μ., Σπανός Λ., & Τσιπούρα Λ. (2003). *Εταιρική διακυβέρνηση, έννοιες και μέθοδοι αξιολόγησης*. Αθήνα: Παπαζήση

Παπαλεξανδρή, Ν., & Μπουραντάς, Δ. (2003). *Διοίκηση ανθρώπινων πόρων*. Αθήνα: Μπένου

Πιπερόπουλος, Γ. (2011). Διαχείριση κρίσεων: οι ψυχοκοινωνικές διαστάσεις. *Ιατρικά Θέματα*, 43, 11-15

Samuelson, P. και Nordhaus, W. (2000). *Οικονομική*. 16^η Διεθνής Έκδοση, Αθήνα:

Aaker, D.A. and McLoughlin, D. (2010). *Strategic market management: global perspectives*. Chichester: John Wiley & Sons

Abratt, R. (1989). A new approach to the corporate image management process. *Journal of Marketing Management*, 5(1), 63–76.

Aghion, P., and Blanchard, O. (1994). On the Speed of Transition in Central Europe. *National Bureau for Economic Research Macroeconomics Annual*

Ahour, A.A. (2012). *Business continuity management: choosing to survive*. London: IT Governance Publishing

AICPA - Special Committee on Financial Reporting (1994). *Improving business reporting – A customer focus*. AICPA.

Albert, S. and Whetten, D.A. (1985). Organizational Identity. In L.L. Cummins and B.M. Staw (Eds.), *Research in Organizational Behaviour*. pp. 263-295. Greenwich, CT: JAI Press

Alessandri, S. W. (2001). Modelling corporate identity: A concept explication and theoretical explanation. *Corporate Communications: An International Journal*, 6(4), 173–182.

Amsel, P. (2014). *Exchanges behaving badly: Betfair's illegal dividends, Ladbrokes misleading promo*. <http://calvinayre.com/2014/08/03/business/betfair-illegal-dividends-ladbrokes-exchange-misleading-promo/> [Ανάκτηση 1/6/2015]

Anderson, J. W. (1989). *Corporate Social Responsibility: Guidelines for Top Management*. Westport, CT: Quorum Books

Argenti, P. A. (1997). Dow Corning's breast implant controversy: Managing reputation in the face of "junk science". *Corporate Reputation Review*, 1(3), 126–131.

Argenti, P.A. and Druckemiller, B. (2004). Reputation and the Corporate Brand. *Corporate Reputation Review*, 6(4), 368-374.

Armitsead, L. (2014a). *Betfair 'paid £60m illegal dividends'*. The Telegraph, 2/8/2014.

<http://www.telegraph.co.uk/finance/newsbysector/retailandconsumer/11007928/Betfair-paid-60m-illegal-dividends.html> [Ανάκτηση 22/5/2015]

Armitsead, L. (2014b). *'Get new independent directors at Betfair', says pension fund*. The Telegraph, 17/8/2014.
<http://www.telegraph.co.uk/finance/newsbysector/retailandconsumer/leisure/11040101/Get-new-independent-directors-at-Betfair-says-pension-fund.html> [Ανάκτηση 28/5/2014]

Armstrong, M. (2006). *A handbook of human resources management practice*. 10th ed. London: Kogan Page

Ayub, N., and Rafif, S. (2011). The relationship between work motivation and job satisfaction. *Pakistan Business Review*, July, 332-347

Banerjee, S.B. (2007). *Corporate social responsibility*. Cheltenham: Edward Elgar

Barnett, M. (2002). From me to we ... and back again: Returning to business as usual. *Journal of Management Inquiry*, 11 (3), 249 – 252

Barnett, M.L. and Hoffman, A.J. (2008). Beyond Corporate Reputation: Managing Reputational Interdependence. *Corporate Reputation Review*, Vol. 11, No. 1, pp. 1–9

Barzelay, M. (2002). Origins of the new public management. In K. McLaughlin, S.P. Osborne, and E. Ferlie (Eds), *New public management: current trends and future prospects* (15-33). London: Routledge

Baudrillard, J. (1981) *For a Critique of the Political Sign*. St Louis, MO: Telos Press

Belch, G., and Belch, M. (1995). *Introduction to advertising and promotion: an integrated marketing communications perspective*. 3rd ed. Boston, MA: Mc- Graw-Hill

Belding, S. (2004). *Winning with the employee from hell. A guide to coaching and motivation*. Ontario: ECW Press

Bennett, R. and Kottasz, R. (2000). Practitioner perceptions of corporate reputation: An empirical investigation. *Corporate Communications: An International Journal*, 5(4), 224–234.

Bernhart, M. and Maher, S. (2011). *ISO 26000 in Practice: A User Guide*. Milwaukee,

WI: ASQ Quality Press

Bernstein, D. (1992) *Company Image and Reality: A Critique of Corporate Communications*. Cassell, London: Cassell Books

Blankson, C. and Stokes, D. (2002). Marketing practices in the UK small business sector. *Marketing Intelligence and Planning*, 20(1), 49–61.

Blythe, J. (2013). *Consumer behaviour*. London: Sage

Botten, N. (2009). *Enterprise strategy*. Oxford: CIMA Publishing

Breit, M., Kreit, S. (2013). *Fourth Annual Board of Directors Survey 2013 - Concerns About Risks Confronting Boards*. Eisenamber.

Bromley, D. B. (2002). Comparing corporate reputations: League tables, quotients, benchmarks, or case studies? *Corporate Reputation Review*, 5 (1), 35 – 50.

Bryson, J.M. (2004). What to do when stakeholders matter: stakeholder identification and analysis techniques. *Public Management Review*, 6(1), 21-53

Burns, J., and Simer, B. (2013). COSO enhances its internal control – integrated framework. Deloitte LLP, *Heads Up magazine*, vol. 20(17), 5-17

Cardona, P., Lawrence, B.S., and Espejo, A. (2003). Outcome – based theory of work motivation. *IESE Working Paper No. D/495*.

Carroll, A. B. (1991). The pyramid of corporate social responsibility: Toward the moral management of organizational stakeholders. *Business Horizons*, vol. 34, pp. 39-48

Carter, S.M. and Dukerich, J.M. (2003) Corporate Reputation and its Effect on Organizational Actions: How Reputations Are Managed. *Corporate Reputation Review*, 1(1-2), 152-156

Casadesus-Masanell, R. and Ricart, J.E. (2011). How to design a winning business model. *Harvard Business Review*, January-February

Castanheira, M., and Roland, G. (2000). The Optimal Speed of Transition: A General Equilibrium Analysis. *International Economic Review*, 41(1), 219–239.

Cheney, G. and Christensen, L. T. (1999). Identity at issue: Linkages between internal and external organisational communication. In F.M. Jablin and L.L. Putnam (Eds.), *New Handbook of Organisational Communication*. pp 23-269. Newbury Park, CA: Sage

Christensen, L. T. and Askegaard, S. (2001). Corporate identity and corporate image revisited. *European Journal of Marketing*, 35(3/4), 292–315.

Claes, R., and Van de Ven, B. (2008). Determinants of older and younger workers' job satisfaction and organisational commitment in the contrasting labour markets of Belgium and Sweden. *Ageing and Society*, 28, 1093-1112

Clement-Jones, T. (2005). Corporate social responsibility – bottom-line issue or public relations exercise? In J. Hancock (Ed.), *Investing in corporate social responsibility*. (pp. 5-14). London: Kogan-Page

Coombs, W.T. (1999). Information and compassion in crisis responses: a test of their effects. *Journal of Public Relations Research*, 11(2), 125-142.

Coombs, W.T. (2013). An overview of challenges facing collective apologies: their use in the corporate world. In D. Cuypers, D. Janssen, J. Haers and B. Segaert (Eds.), *Public apology between ritual and regret* (pp. 229-248). Amsterdam: Rodopi

Coombs, W.T. and Holladay, S.J. (2001). An extended examination of crisis situations: A fusion of the relational management and symbolic approaches. *Journal of Public Relations Research*, 13(4), 321-340.

Cordeiro, J.J., and Sambharya, R.B. (1997) Do corporate reputations influence security analyst earnings forecasts? An empirical study. *Corporate Reputation Review*, 1(1and2), 94-98

COSO (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission) (1994). *Internal control integrated network*. Jersey City, NJ: COSO

Dahlsrud, A. (2006). How Corporate Social Responsibility is Defined: an Analysis of 37 Definitions. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 15(1), 1-13

Dalton, C.M., and Dalton, D.R. (2005). Corporate governance reforms: profiling at its worst. *Journal of Business Strategy*, Vol. 26(4), pp.7 – 9

Darmadi, S., and Sodikin, A. (2013). Information disclosure by family-controlled firms: The role of board independence and institutional ownership. *Asian Review of Accounting*, Vol. 21(3), pp.223 – 240

Delaney, J., and Huselid, M. (1996). The Impact of Human Resource Management Practices on Perceptions of Organizational Performance. *Academy of Management Journal*, 4(39), 949-969

Demsetz, H., and Villalonga, B. (2001). Ownership structure and corporate performance. *Journal of Corporate Finance*, vol. 7, pp. 209-233.

Didd, S. and Simkin, L. (2004). *Marketing briefs: a revision and study guide*. 2nd ed. Oxford: Elsevier

Dittmar, H. (2007). *Consumer culture, identity and well-being*. Sussex: Psychology Press

Dowling, G. (1993). Developing your company image into a corporate asset. *Long Range Planning*, 26(2), 101–109.

Dunn, C.P. and Burton, B.K. (2006). Friedman’s “the social responsibility of business is to increase its profits”: a critique for the classroom. *Proceedings of the International Association for Business and Society*, vol, 17, pp. 292-295

Feeney, M. K., and Kingsley, G. (2008). The rebirth of patronage: Have we come full circle? *Public Integrity*, 10 (2), 165 – 176.

Ferrell, O.C and Hartline, M (2014). *Marketing strategy*. 6th ed. Mason, OH: South-Western Cengage Learning

Ferrell, O.C., Fraedrick, J. and Ferrell L. (2008). *Business ethics: Ethical decision making and cases*. 7th ed. Boston, MA: Houghton Mifflin

Ferrell, O.C., Fraedrick, J. and Ferrell L. (2013). *Business ethics: Ethical decision making and cases*. 9th ed. Mason: South-Western Cengage Learning

Fill, C. (2005). *Marketing Communications: Engagements, Strategies and Practice*. 4th ed. Harlow: FT – Prentice Hall

Fillis, I. (2003). Image, Reputation and Identity Issues in the Arts and Crafts Organizations. *Corporate Reputation Review*, 6(3), 239-251

Fiol, C.M and Kovoov-Misra. S. (2003). Two-Way Mirroring: Identity and Reputation when Things go Wrong. *Corporate Reputation Review*, 1(1-2), 147-151

Fischhoff, B. (2011). *Communicating risk and benefits: an evidence-based user's guide*. Silver Spring, MD: FDA

Fombrun, C. (1996) *Reputation: Realising Value from the Corporate Image*, Harvard Business School Press, Harvard, MA

Fombrun, C. and Shanley, M. (1990). What's in a Name? Reputation Building and Corporate Strategy. *The Academy of Management Journal*, 33(2), 233-258

Francis J.R., (2004), What do we know about audit quality? . *The British Accounting Review* 36 (1), 345–368

Franzen,G. and Moriarty, S.E. (2015). *The Science and Art of Branding*. Oxon: Routledge

Friedman, M. (1970). The social responsibility of business is to increase its profits. *New York Times Magazine*, September, vol. 32-33, pp. 122-124.

Gilbert, D. (2003). *Retail Marketing management* (2nd ed.). Essex: Pearson Education

Gok, O., and Ozkaya, H. (2011). Does Corporate Reputation Improve Stock Performance in an Emerging Economy? Evidence From Turkey. *Corporate Reputation Review*, 14(1), pp. 53-61

Goldfinch, S.F., and Wallis, J.L. (2009). *International Handbook of Public Management Reform*. Cheltenham: Edward Elgar.

Grant, C. (1991). Friedman Fallacies. *Journal of Business Ethics*, vol. 10, iss. 12, pp. 907-914

Grant, R.M. (2010). *Contemporary Strategic Analysis*. 7th ed. Chichester: John Wiley and Sons

Habib, B., Narayan, A., Olivieri, S. and Sanchez, C. (2010). The impact of the Financial Crisis on Poverty and Income Distribution: Insights from Simulations in Selected

Countries” *World Bank, Economic Premise, Number 7*

Hatch, M. J. and Schultz, M. (1997). Relations between organisational culture, identity and image. *European Journal of Marketing*, 31(5/6), 356–365.

Hawkins, D.E. (2006). *Corporate social responsibility: balancing tomorrow's sustainability and today's profitability*. Basingstoke: Pgrave Macmillan

Hawkins, D.I. and Mothersbaugh, D.L. (2010). *Consumer behaviour: building marketing strategy*. 11th ed. New York, NY: McGraw Hill-Irwin

Hitt, M., R. Ireland, R.D. and Hoskisson, R. (2015). *Strategic Management: Concepts: Competitiveness and Globalization*. 11th ed. Stamford, CT: Cengage Learning

Hoffman, A. and Woody, J. (2008) *Memo to the CEO: Climate Change, What's Your Strategy?* Cambridge, MA: Harvard BusinessSchool Press

Hood, C. (1995). The “new public management” in the 1980s: variations on a theme. *Accounting, Organization and Society*, 20(2-3), 93-109

Horrigan, B. (2010). *Corporate Social Responsibility in the 21st Century: Debates, Models and practices among government, law and business*. Cheltenham: Edward Elgar

Ichniowski, C., Shaw, K. and Prennushi, G. (1997). The Effects of Human Resource Management Practices on Productivity: A Study of Steel Finishing Lines. *The American Economic Review*, 87(3), 291-313

Ismail, T.H. and El-Shaib, N.M. (2012). Impact of market and organizational determinants on voluntary disclosure in Egyptian companies. *Meditari Accountancy Research*, Vol. 20(2), pp.113 – 133

ISO and GRI (2014). *GRI G4 Guidelines and ISO 26000:2010 How to use the GRI G4 Guidelines and ISO 26000 in conjunction*. Amsterdam: Global Reporting Initiative

Jackson, D. M. (2003). *Sonic Branding*. Hampshire: Palgrave Macmillan

Jackson, S., Schuler, R. and Werner, S. (2012). *Managing human resources*. 11th ed. Mason, OH: South-Western Cengage Learning

Johnson, G., Scholes, K., and Whittington, R. (2005). *Exploring corporate strategy: text and cases* (7th ed). Essex: Financial Times Prentice Hall

Johnson, G. and Scholes, K. (1999) *Exploring corporate strategy*. 5th edition. London: Prentice Hall Europe.

Kachru, U. (2006). *Strategic management: concepts and cases*. New Dehli: Excel Books

Kapferer, J.N. (2004) *The New Strategic Brand Management: Creating and Sustaining Brand Equity Long Term*. London: Kogan Page

Kapopoulos, P., and Lazaretou, S. (2006). Corporate ownership structure and firm performance: evidence from Greek firms. *Bank of Greece Working Paper No. 37*

Kessler, R. (2008). *Competency-based performance reviews. How to Perform Employee Evaluations the Fortune 500 Way*. New Jersey: Book-mart Press

Kotler, P. and Lee, N. (2005). *Corporate social responsibility. Doing the most good for your company and your cause*. Hoboken, NJ: John Wiley and Sons

Kunitz, S.J. (2000). Accounts of social capital: the mixed health effects of personal communities and voluntary groups. In Leon, D.A, Walt G. (Eds.), *Poverty, inequality and health*. Oxford: Oxford University Press

Leonard N.H., Beauvais L.L., and Scholl R.W. (1999). Work motivation: the incorporation of self-based process. *Human Relations*, 52(8), pp. 969 -997

Locke, E.A. (1997). The motivation to work: what we know. In: Maehr, M.L. and Pintrich, P.R. (Eds). *Advances in Motivation and Achievement* (pp. 375-412). JAI Press

Lynch, R. (2006). *Corporate Strategy*. 4th ed., Essex, UK Financial Times Prentice Hall.

Mankiw, N.G. (2012). *Principles of microeconomics*. Mason, OH: South-Western Cengage Learning

Mathis, R.L., and Jackson, J.H. (2011). *Human Resource Management*. Mason: South-western Cengage Learning

Matten, D. (2006). Why do companies engage in corporate social responsibility? Background, reasons and concepts. In J. Hennigfeld, M. Pohl, & N. Tolhurst (Eds.), *The ICCA Handbook of Corporate Social Responsibility*. pp. 3-44. Chichester: John Wiley & Sons

Maurya, U. K. and Misbra, P. (2012) What is a brand? A perspective of brand meaning. *European Journal of Business and Management*, Vol. 4, No. 3, pp. 122-133

McKay, E.G. (2001). *Strategic planning: A ten – step guide*. http://siteresources.worldbank.org/INTAFRREGTOPTEIA/Resources/mosaica_10_steps.pdf [Ανάκτηση 21/1/2015]

McMillan, G.S. and Joshi, M.P. (1997). *Sustainable competitive advantage and firm performance: The role of intangible resources*. *Corporate Reputation Review*, 1(1/2), 81–85.

Mitchell, C. (2009). *A short course in international business ethics*. 3rd ed. Petaluma, CA: World Trade Press

Montana, P.J., and Charnov, B.H. (2000). *Management*. 3rd ed. Hauppauge, NY: Barron's Educational Series

Mulligan, T., (1986). A critique of Milton Friedman's essay "The Social Responsibility of Business Is to Increase Its Profits". *Journal of Business Ethics*, vol. 5, pp. 265-269.

Murphy, S.A., and McIntyre, M.L. (2007). Board of director performance: a group dynamics perspective. *Corporate Governance*, vol. 7(2), pp.209 – 224

Neubert, M.J. and Wu, C. (2009). Action commitments. In H.J. Klein, T.E. Becker and J.P. Meyer (Eds.), *Commitment in organizations: accumulated wisdom and new directions*. pp. 179-216 . New York, NY: Routledge

Nutt, P.C. (2005). Comparing Public and Private Sector Decision-Making Practices. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 16, 289-318

Oberlechner, T. (2007). *The psychology of ethics in the finance and investment industry*. New York: The Research Foundation of CFA Institute.

Olins, W. (1990) *Corporate identity: making business strategy visible through design*. Boston: Harvard Business School Press

O'Rourke, R. (2003). Managing in times of crisis. *Corporate Reputation Review* 1(1-2), 120-125

Oshagbemi, T. (2003). Personal correlates of job satisfaction: empirical evidence from UK universities. *International Journal of Social Economics*, 30(12), 1210-1232

Palazzo, B. (2010). An introduction to stakeholder dialogue. In M. Pohl, & N.

Tolhurst (Eds), *Responsible Business: How to Manage a CSR Strategy Successfully* (pp. 17-42). Chichester: John Wiley & Sons

Pauchant, T.C. and Mitroff, I.I. (1992). *Transforming the crisis prone organization*. San Francisco, CA: Jossey-Bass Publishers.

Peeroo, A. (2013). Privatisation in times of economic crisis: Shalt thou covet thy people's water? Canberra: GWF Discussion Paper No. 1305, Global Water Forum

Piercy, N.F. (2009). *Market-led strategic change: Transforming the process of going to market*. 4th ed. Oxford: Butterworth – Heinemann.

Porter, M. (1996). What is a strategy? *Harvard Business Review*, November-December, 61-78.

Porter, M. (2008). The five competitive forces that Shape Strategy. *January, Harvard Business Review*. <https://hbr.org/2008/01/the-five-competitive-forces-that-shape-strategy> [Ανάκτηση: 4/2/2015]

Rahim, M.A. (2001). *Managing conflicts in organizations*. 3rd ed. Westport, CT: Quorum Books

Reynolds, J. (2013). *Betfair banned from running TV spot over misleading claims*. Marketing Week magazine. <http://www.marketingmagazine.co.uk/article/1178566/betfair-banned-running-tv-spot-misleading-claims> [Ανάκτηση 3/6/2015]

Rice, C. (1997). *Understanding customers*. 2nd ed. Oxford: Butterworth-Heinemann

Rummler, G.A., and Ramias, A.J. (2010). A framework for defining and designing the structure of work. In J. Von Brocke, and M. Rosemann (Eds.), *Handbook of business process management 1. Introduction, methods and information systems* (pp. 83-106). Berlin, Heidelberg: Springer-Verlag

Saari, L.M., and Judge, T.A. (2004). Employee attitudes and job satisfaction', *Human Resource Management*, 43(4), 395-407

Sandberg, K. D. (2002). Kicking the tires of corporate reputation. *Harvard Management Communication Letter*, 5 (1), 5 – 6.

Sapriel, C. (2003). Effective crisis management: tools and best practice for the new millennium. *Journal of Communication Management* 7(4), 348-355

Schein, E.H. (2010). *Organizational culture and leadership*. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons

Schenkler, I (2003). Fanning Fires: Mitsubishi Motors and the EEOC. *Corporate Reputation Review*, 1(1-2), 131-134

Schermerhorn, J.Jr, Hunt, J.G., and Osborn, R.N. (2002). *Organizational Behaviour*. 7th ed. Hoboken, NJ: John Wiley and Sons

Schneider, B., Brief, A. P., and Guzzo, R. A. (1996). Creating a Climate and Culture for Sustainable Organizational Change. *Organizational Dynamics*, vol. 24(4), 7-19

Sclar, E. D. (2001). *You don't always get what you pay for*. Ithaca, NY: Cornell University Press

Sen, A. (1987). *On ethics and economics*. Malden, MA: Blackwell

Senyucel, Z. (2009). *Managing the human resource in the 21st century*. Denmark: Ventus Publishing

Shaw, W. (2011). *Business ethics: a textbook with cases*. 7th ed. Boston, MA: South-Western Cengage Learning

Shrivastava, P., Mitroff, I.I., Miller, D. and Miglani, A. (1988). Understanding industrial crises. *Journal of Management Studies*, 25, 283–303.

Slattery, J.P., Selvarajan, T.T., and Anderson, J.E. (2008). The influences of new employee development practices upon role stressors and work-related attitudes of temporary employees. *The International Journal of Human Resource Management*, 19(12), 2268-2293

Smith, P. (1995). On the unintended consequences of publishing performance data in the public sector. *International Journal of Public Administration*, 18, 277-310.

Solomon, M.R., Bamossy, J., Askegaard, S., and Hogg, M. (2010). *Consumer behaviour: A European perspective* (4th ed). Essex: Pearson Education

Starr, P. (1988). The Meaning of Privatization. *Yale Law and Policy Review* 6, 6-41.

Stillman, R.J. II. (2010). *Public administration: concepts and cases* (9th ed.). Boston, MA: Wadsworth Cengage Learning

Strack, R. (2004). Controlling the assets of the new economy...and not only the new

economy. In G. Fandel, U. Backes-Gellner, M. Schlüter and J. E. Staufenbiel (Eds.), *Modern concepts of the theory of the firm: managing enterprises of the new economy*. pp. 604-615. Heidelberg: Springer

Stufflebeam, D.L. and Coryn, C.L.S. (2010). *Evaluation Theory, Models, and Applications*. San Francisco, CA: Jossey-Bass

Sudit, E.F. (1996). *Effectiveness, Quality and Efficiency: A Management Oriented Approach*. Amsterdam: Springer

Torres, A. M. (2002). Marketing networks as a form of strategic alliance among craft enterprises. *International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing*, 7(3), 229–243

Trevino, L. K. and Nelson, K.A. (2011). *Managing Business Ethics*. 5th ed. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons

Tyson, S. (2006). *Essentials of Human Resource Management*. Oxford: Elsevier

United Nations (2008). *The contribution of the united nations to the improvement of public administration a 60-year history*. New York, NY: Department of Economic and Social Affairs, United Nations.

Van Riel, C.B.M and Van den Bosch, F.A.J (2003). Increasing Effectiveness of Managing Strategic Issues Affecting a Firm's Reputation. *Corporate Reputation Review*, 1(1-2), 135-139

Van Riel, C.B.M and Van den Bosch, F.A.J (2003). Increasing Effectiveness of Managing Strategic Issues Affecting a Firm's Reputation. *Corporate Reputation Review*, 1(1-2), 135-139

Van Riel, C.B.M. (1997) Research in corporate communications: An overview of an emerging field. *Management Communications Quarterly*, 11 (2), 288 – 309

Van Thiel, S., and Leeuw, F.L. (2002). The performance paradox in the public sector. *Public Performance and Management Review*, 25(3), 267-281

Visser, W., Matten, D., Pohl, M. and Tolhurst, N. (2007). *The A to Z of corporate social responsibility*. Hoboken, NJ: John Wiley and Sons

Walker, J.S. and Vasconcellos, G. M., (1997). *A financial-agency analysis of privatization*. London: Associated University Presses

Walter, I. (2010). Reputational risk. In: J.R Boatright (Ed.), *Finance Ethics: Critical Issues in Theory and Practice*. pp. 103-124. Hoboken: John Wiley & Sons,

WBCSD (World Business Council for Sustainable Development) (1998). *Corporate social responsibility: meeting changing expectations*. Geneva: WBCSD

Wei, Y.-K. (2002). Corporate image as collective ethos: A post structuralist approach. *Corporate Communications: An International Journal*, 7(4), 269–276.

Welch, E., and Bretschneider, S. (1999). Contracting in. Can government be a business? In H.G Frederickson, and J. M. Johnston (Eds.), *Public Management Reform and Innovation: Research, Theory, and Application* (pp. 259-280). Tuscaloosa, AL: University of Alabama Press.

Werther, Jr. W.B, Kerr, J.L., and Wright, R.G (1995). Strengthening corporate governance through board-level consultants. *Journal of Organisational Change Management*, 8(3), 63-74

Williams, T. and Green, A. (1997). *The business approach to training*. Hampshire: Gower Publishing

Yates, J.A. (1990). For the record: the embodiment of organizational memory, 1850-1920. *Business and Economic History, Second series*, 19, 172-182

Yokam, E. and Choi, A. (2010). *Corporate governance: a board director's pocket guide*. Bloomington, IN: iUniverse Publishing

Kincaid, J. (2003). *Customer relationship management: getting it right!* London: Prentice Hall