

Πανεπιστήμιο Πειραιώς



Τιμητικός Τόμος

Ομότιμου Καθηγητή Εμμανουήλ Κονδύλη

Πειραιάς
2014

ΤΙΜΗΤΙΚΟΣ ΤΟΜΟΣ
ΟΜΟΤΙΜΟΥ ΚΑΘΗΓΗΤΗ
ΕΜΜΑΝΟΥΗΛ ΚΟΝΔΥΛΗ

ΤΙΜΗΤΙΚΟΣ ΤΟΜΟΣ ΟΜΟΤΙΜΟΥ ΚΑΘΗΓΗΤΗ
ΕΜΜΑΝΟΥΗΛ ΚΟΝΔΥΛΗ

Copyright ©2014

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ

ΣΧΟΛΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ, ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΩΝ ΚΑΙ ΔΙΕΘΝΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ

ΤΜΗΜΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

τηλ: 210 414 2158

Επιμέλεια Έκδοσης: Τμήμα Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων

ISBN: 978-960-6897-05-4

Απαγορεύεται η αναπαραγωγή οποιουδήποτε τμήματος του βιβλίου με οποιοδήποτε μέσο (φωτοτυπία, εκτύπωση, μικροφίλμ ή άλλη μηχανική ή ηλεκτρονική μέθοδο) χωρίς την έγγραφη άδεια του εκδότη.

**ΤΙΜΗΤΙΚΟΣ ΤΟΜΟΣ
ΟΜΟΤΙΜΟΥ ΚΑΘΗΓΗΤΗ
ΕΜΜΑΝΟΥΗΛ ΚΟΝΔΥΛΗ**

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ
Σχολή Οικονομικών, Επιχειρηματικών και Διεθνών
Σπουδών

ΤΜΗΜΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

ΕΠΙΣΤΗΜΟΝΙΚΗ ΕΠΙΤΡΟΠΗ:

ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ ΝΙΚΟΛΑΟΣ ΓΕΩΡΓΟΠΟΥΛΟΣ
ΠΡΥΤΑΝΗΣ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟΥ ΠΕΙΡΑΙΩΣ

ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ ΙΩΑΝΝΗΣ ΘΑΝΟΠΟΥΛΟΣ
ΑΝΑΠΛΗΡΩΤΗΣ ΠΡΟΕΔΡΟΣ ΤΜΗΜΑΤΟΣ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ
ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

ΕΠΙΚΟΥΡΟΣ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ ΦΙΛΟΘΕΟΣ ΝΤΑΛΙΑΝΗΣ

ΠΕΙΡΑΙΑΣ 2014



ΠΡΟΛΟΓΟΣ

Με την έκδοση της παρούσης συλλογής άρθρων, το Τμήμα Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων της Σχολής Οικονομικών, Επιχειρηματικών και Διεθνών Σπουδών του Πανεπιστημίου Πειραιώς, τιμά τον Ομότιμο Καθηγητή του Πανεπιστημίου Κύριο Εμμανουήλ Κονδύλη, ο οποίος ως ακαδημαϊκός δάσκαλος και επιστήμονας υπηρέτησε για πολλά έτη τον ακαδημαϊκό χώρο, προσφέροντας πολύτιμο και πολυσχιδές έργο. Ο παρών τιμητικός τόμος αποτελεί ένα μικρό δείγμα ευγνωμοσύνης και ανταπόδοσης για όλα όσα ο Κύριος Κονδύλης προσέφερε στο παρελθόν αλλά και ακόμα προσφέρει στο Τμήμα μας και στον Πανεπιστημισμό μας.

Ο τιμώμενος επιδίωξε συστηματικά τον αρμονικό συνδυασμό μεταξύ ακαδημαϊκής γνώσης και πρακτικής εμπειρίας. Με αυτό το συγκεκριμένο αποσκοπούσε στην εφαρμογή της θεωρίας σε πρακτικό επίπεδο και στην μεταφορά της εμπειρίας για τη δημιουργία νέας γνώσης. Ο απώτερος σκοπός ήταν η ακαδημαϊκή και προσωπική του ολοκλήρωση πλησιάζοντας έτσι τα Πλατωνικά ιδεώδη για την ευτυχία.

Στα χρόνια της συνεργασίας μας σκιαγραφήσαμε τον τιμώμενο ως άνθρωπο επικοινωνιακό, δυναμικό αλλά και ιδιαίτερα αποφασιστικό. Είναι αναρίθμητες οι περιπτώσεις στις οποίες επιστράτευσε τη μεθοδικότητά και την εφευρετικότητά του για να επιλύσει υποδειγματικά προβλήματα εργασιακής και μη φύσεως ενώ αγκάλιασε με αγάπη και σεβασμό όλους εκείνους που πέρασαν από το διάβα του. Ο Κύριος Κονδύλης αποτέλεσε παράδειγμα προς μίμηση για τους φοιτητές και για τους συναδέλφους του, οι οποίοι πάντοτε νοσταλγικά αναφέρονται για εκείνον με τα καλύτερα και κολακευτικότερα λόγια.

Επιθυμία του ίδιου ήταν να μην αναφερθούμε περεταιίρω, σε αυτό το εισαγωγικό σημείωμα, στο ευρύ ακαδημαϊκό και επαγγελματικό του έργο αλλά να παραθέσουμε ένα σύντομο βιογραφικό του στο τέλος αυτού του τόμου, στο οποίο και αποτυπώνονται μερικά από τα επιτεύγματα του εντός της ακαδημαϊκής κοινότητας αλλά και εκτός αυτής.

Ως Ομότιμος Καθηγητής, πλέον, συνεχίζει να προσφέρει ακόμα το έργο του στο Πανεπιστήμιο Πειραιώς και στο Τμήμα Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων, συμβάλλοντας στην προώθηση ακαδημαϊκού ήθους, στην έρευνα και στα μεταπτυχιακά προγράμματα του Πανεπιστημίου με τη γνώση του, ιδίως στους τομείς της Ηγεσίας και της Επιχειρηματικότητας, δύο κλάδους τους οποίους αγάπησε και εντρύφησε όσο λίγοι στον Ελληνικό ακαδημαϊκό χώρο. Είναι ευχής έργο, για τους μεταπτυχιακούς μας φοιτητές να έχουν μπροστά τους ακόμα έναν από τους μεγάλους δασκάλους της Ηγεσίας, ο οποίος μπορεί να τους μεταλαμπαδεύσει τη γνώση και τη ζωντανή εμπειρία της θεωρίας αλλά και της πράξης, εκεί που η ηγεσία πραγματοποιείται.

Η ανταπόκριση στο συλλογικό αυτό τόμο ήταν μεγάλη και άρθρα εστάλησαν από συναδέλφους διάφορων τμημάτων και σχολών πανεπιστημίων ολόκληρης της επικράτειας, γεγονός που καταδεικνύει έμπρακτα ότι ο Καθηγητής Εμμανουήλ Κονδύλης είναι αγαπητός και χαίρει εκτιμήσεως σε όλη την ακαδημαϊκή κοινότητα της χώρας μας.

Η σύντομη αναφορά μας στην προσωπικότητα και το έργο του δεν μπορεί παρά να αποτυπώσει αμυδρά το εκτενές έργο του Καθηγητή Κονδύλη, το οποίον θελήσαμε να τιμήσουμε και να ευχαριστήσουμε θερμά μέσω αυτού του τιμητικού τόμου. Οι συνάδελφοι του στο Τμήμα Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων, της Σχολής Οικονομικών, Επιχειρηματικών και Διεθνών Σπουδών του Πανεπιστημίου Πειραιώς, ευχαριστούν τον Καθηγητή Κονδύλη για την συνεισφορά του στο Τμήμα μας και αισθάνονται ευγνωμοσύνη και χαρά που τον είχαν αλλά και τον έχουν ακόμα δίπλα τους.

Οκτώβριος 2014

Καθηγητής Νίκος Γεωργόπουλος
Καθηγητής Γιάννης Θανόπουλος
Επίκουρος Καθηγητής Φιλόθεος Νταλιάνης
Τμήμα Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων
Σχολή Οικονομικών, Επιχειρηματικών και Διεθνών Σπουδών
Πανεπιστήμιο Πειραιώς

FORWARD

The current Festschrift represents a tribute by the Department of Business Administration of the School of Economics, Business and International Studies at the University of Piraeus to Emeritus Professor Emmanouil Kondylis, who for many years made a valuable and significant contribution to the academic world, in the role of both educator and researcher. The edited volume is a token of gratitude and a small offering in return for everything that Professor Kondylis has offered to both the department and university in the past and continues to do so.

Professor Kondylis systematically sought a harmonious balance between academic knowledge and practical experience. In combining the two, his aim was to apply theory on the practical level and to convey his experience for the purpose of creating new knowledge. His ultimate goal was academic and personal fulfillment, thus approaching the Platonic ideal of happiness.

Our collaboration over the years allowed us to witness Professor Kondylis' formidable skills in communication and decision making and his dynamic character. On countless occasions his methodical approach and ingenuity proved invaluable in solving a range of work-related and other problems, while at the same time treating those with whom he came into contact with kindness and respect. He was an example for emulation to both students and colleagues, who are effusive in their praise of him.

It was Professor Kondylis' own wish for us not to recount at length his wide-ranging academic and professional work in this foreward but to include a brief curriculum vitae at the end of this festschrift, which will outline some of his achievements inside and outside the academic community.

As Emeritus Professor, he continues to make a valuable contribution to the University of Piraeus and the Department of Business Administration, using his knowledge to promote the academic ethos, research and postgraduate programs of the university, especially in the fields of Leadership and Entrepreneurship: fields where his love and knowledge for the subject are unsurpassed in Greece. Our postgraduate students are extremely fortunate to be taught by one of the great teachers of Leadership, who is able to convey his knowledge of both theory and practice, drawing on his first hand experience of leadership in action.

The response to our call for papers for this festschrift was extremely gratifying: articles were submitted by colleagues from various departments and faculties from universities throughout Greece. This served to demonstrate the high regard and esteem in which Professor Kondylis is held within the Greek academic community.

This brief outline of Professor Kondylis' legacy on the personal and academic level merely touches the surface of his far-reaching achievements. His colleagues from the Department of Business Administration of the School of Economics, Business and International Studies at the University of Piraeus wish to express their heartfelt gratitude to Professor Kondylis for his contribution to the department and are thankful for the opportunity to have worked with him in the past and to continue to do so.

October 2014

Professor Nikos Georgopoulos
Professor Giannis Thanopoulos
Assistant Professor Filotheos Ntalianis

Department of Business Administration
School of Economics, Business and International Relations
University of Piraeus

ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ

ΑΠΟΜΟΝΩΣΗ ΚΑΙ ΛΟΙΜΟΚΑΘΑΡΤΗΡΙΑ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ ΤΟΝ 19ο ΑΙΩΝΑ: ΚΟΙΝΩΝΙΚΗ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ	σελ. 1
Βοζίκης Α., Ιθακήσιος Δ.	
Η ΠΡΟΣΩΠΙΚΗ ΚΡΑΤΗΣΗ ΓΙΑ ΧΡΕΗ ΠΡΟΣ ΤΟ ΔΗΜΟΣΙΟ	σελ. 25
Γιαλιτάκη Αικ.	
Η ΕΠΙΔΡΑΣΗ ΤΩΝ ΣΥΜΦΩΝΩΝ ΒΑΣΙΛΕΙΑΣ Ι ΚΑΙ ΙΙ ΣΤΑ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΤΩΝ ΤΡΑΠΕΖΙΚΩΝ ΙΔΡΥΜΑΤΩΝ	σελ. 33
Δονάτου Γ. Άν.	
ENVIRONMENTALLY-FRIENDLY CONSTRUCTION OF FOREST ROADS IN PINUS BRUTIA SUBURBAN FOREST	σελ. 47
Drosos V. C.	
A VALUE OR A GROWTH STRATEGY? EMPIRICAL EVIDENCE FROM A PANEL OF GREEK LISTED FIRMS	σελ. 63
Eleftheriou S.	
THE INFORMATIONAL ROLE OF DIVIDENDS; AN EXPLORATORY STUDY OF ADDITIONAL DIVIDENDS DECLARED BY FIRMS TRADED IN ASE	σελ. 75
Eriotis N., Vasiliou D., Zisis V.	
SIMILARITIES AND DIFFERENCES AMONG EMS (ISO 14001 & EMAS)	σελ. 85
Grivas M., Zikou I., Komninos E., Makri A.M., Georgakellos D.	
ΑΠΟ ΤΗΝ ΑΥΤΟΓΝΩΣΙΑ ΣΤΟΝ ΠΑΓΚΟΣΜΙΟ MANAGER ΚΑΙ ΣΤΗΝ ΕΤΑΙΡΙΚΗ ΔΙΑΚΥΒΕΡΝΗΣΗ	σελ. 111
Θανόπουλος Ι.	
Η ΣΤΑΣΗ ΤΩΝ ΣΤΕΛΕΧΩΝ ΑΠΕΝΑΝΤΙ ΣΤΗΝ ΠΟΛΥΠΟΛΙΤΙΣΜΙΚΟΤΗΤΑ ΚΑΙ ΤΙΣ ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΙΣ ΩΣ ΠΑΡΑΓΟΝΤΑΣ ΒΙΩΣΙΜΟΤΗΤΑΣ ΤΟΥ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥ	σελ. 123
Θανόπουλος Ι., Πάσχου Κ., Μάλλιαρης Π.	
ΣΤΡΕΣ ΚΑΙ ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΗ ΕΞΟΥΘΕΝΩΣΗ ΤΩΝ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΩΝ	σελ. 145
Καραγιάννη Ε.	
ΑΥΤΟΤΕΛΩΣ ΚΑΘΟΡΙΖΟΜΕΝΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΗ ΠΟΛΙΤΙΚΗ ΚΑΙ ΚΑΝΟΝΕΣ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΜΟΥ – ΑΝΤΑΛΛΑΓΗ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΩΝ ΜΕΤΑΞΥ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ	σελ. 163
Καραγκούνης Δ.	
A GAME THEORY APPROACH TO C-BUSINESS	σελ. 179
Katsanakis I., Skotis A., Sfakianakis M.	

**ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΙΣ ΣΤΗΝ ΚΟΙΝΩΝΙΑ ΤΗΣ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΑΣ
ΤΟ ΚΙΝΗΜΑ ΤΟΥ ΕΛΕΥΘΕΡΟΥ ΛΟΓΙΣΜΙΚΟΥ ΕΝΑΝΤΙΑ
ΣΤΗΝ ΚΑΤΟΧΥΡΩΣΗ ΠΑΤΕΝΤΩΝ ΛΟΓΙΣΜΙΚΟΥ**σελ. 195
Κίτσιου Α.

**A CRITICAL OVERVIEW OF CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY:
A PRIMARY APPRAISAL**σελ. 217
Korompili N., Georgakellos D.

**ΔΙΕΡΕΥΝΩΝΤΑΣ ΤΗ ΣΧΕΣΗ ΣΥΝ-ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΜΟΥ ΚΑΙ ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑΣ:
ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΕΝΟΣ ΘΕΩΡΗΤΙΚΟΥ ΠΛΑΙΣΙΟΥ**σελ. 231
Κόσσυβα Δ., Γεωργόπουλος Ν.

THE SKILLS OF MANAGERS IN GREECEσελ. 253
Kritsotakis J. , Liosi I.

**ΠΑΡΟΧΗ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΗΣ ΔΙΑΚΥΒΕΡΝΗΣΗΣ
ΜΕΣΩ ΤΗΛΕΟΡΑΣΗΣ**.....σελ. 275
Κωστοπούλου Κ., Καρέτσος Σ., Νταλιάνη Μ.

**Η ΣΗΜΑΣΙΑ ΤΗΣ ΠΛΗΡΟΦΟΡΗΣΗΣ, ΤΟΥ ΔΙΑΔΙΚΤΥΟΥ ΚΑΙ
ΤΗΣ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΑΚΗΣ ΚΑΤΑ ΤΗΝ ΑΝΑΖΗΤΗΣΗ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑΣ
ΣΤΗ ΔΙΑΜΟΡΦΩΣΗ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ ΜΟΥΣΙΚΗΣ ΠΛΗΡΟΦΟΡΗΣΗΣ**.....σελ. 297
Λαβράνος Χ., Κωσταγιόλας Π., Παπαδάτος Ι.

**TRAINING, ORGANIZATIONAL SUPPORT AND
CONTACT CONDITIONS IN RELATION TO POST-MERGER
ORGANIZATIONAL IDENTIFICATION AND COMMITMENT**.....σελ. 317
Makri E.

**ΣΥΓΧΡΟΝΟΙ ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΙΣΜΟΙ ΤΟΥ ΤΜΗΜΑΤΟΣ
ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ.
ΓΥΝΑΙΚΕΙΑ ΑΠΑΣΧΟΛΗΣΗ, ΓΑΜΟΣ, ΚΑΘΥΣΤΕΡΗΜΕΝΗ ΜΗΤΡΟΤΗΤΑ**σελ. 335
Μακρυνικόλα Αικ. Θρ.

**ΠΟΛΙΤΙΚΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑ ΚΑΙ
ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΑ ΤΗΣ ΠΑΓΚΟΣΜΙΟΠΟΙΗΣΗΣ**σελ. 365
Μποζίνης Η. Α.

**ΕΥΡΩΠΑΪΚΟ ΜΟΝΤΕΛΟ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΗΣ ΑΡΙΣΤΕΙΑΣ ΚΑΙ
ΗΓΕΣΙΑ ΜΕ ΟΡΑΜΑ, ΕΜΠΝΕΥΣΗ & ΑΞΙΟΠΡΕΠΕΙΑ**.....σελ. 381
Μποχώρης Α. Γ., Βορριά Π. Ε.

**ΤΟ ΦΑΙΝΟΜΕΝΟ ΤΗΣ ΑΣΥΜΜΕΤΡΗΣ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑΣ ΚΟΣΤΟΥΣ
ΤΩΝ ΕΞΟΔΩΝ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΑΘΕΣΗΣ
ΣΤΗ ΔΙΑΡΚΕΙΑ ΤΗΣ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ ΚΡΙΣΗΣ:
Η ΠΕΡΙΠΤΩΣΗ ΤΗΣ ΕΛΛΗΝΙΚΗΣ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ**σελ. 407
Ναούμ Β. Χ., Βλησμάς Ο.

EXTRAVERT ENTREPRENEURS AND THEIR EXCHANGE RELATIONSHIPS: AN INVESTIGATION OF THE IMPACT OF PERSONALITY ON EMPLOYEES' PSYCHOLOGICAL CONTRACTS	σελ. 421
Ntalianis F.	
CRAWLING OF CLOSED SOCIAL MEDIA FOR OPINION MINING APPLICATIONS: LITERATURE STUDY AND APPLICATION OF A PILOT WRAPPER	σελ. 433
Ntalianis K., Mavrouleas N.	
Η ΕΝΝΟΙΑ ΤΟΥ ΑΓΩΝΑ ΣΤΟΥΣ ΛΟΓΟΥΣ ΤΟΥ ΑΓΙΟΥ ΙΩΑΝΝΟΥ ΤΟΥ ΧΡΥΣΟΣΤΟΜΟΥ ΣΤΟΥΣ ΜΑΚΚΑΒΑΙΟΥΣ	σελ. 449
Νταλιάνης Π.	
ASSESSMENT OF E-GOVERNMENT SERVICES IN GREECE COMPARED TO T-GOVERNMENT MATURITY LEVEL	σελ. 461
Panayiotou A. N., Stavrou P. V.	
ΣΥΓΚΡΙΤΙΚΗ ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΕΩΝ ΕΤΑΙΡΙΚΗΣ ΔΙΑΚΥΒΕΡΝΗΣΗΣ	σελ. 487
Παπάζογλου Ν.	
ACCRUALS, FREE CASH FLOWS, PROFITS, LOSSES AND THE ASSET GROWTH ANOMALY	σελ. 507
Papanastasopoulos G.	
Η ΔΙΑΣΤΑΣΗ ΤΟΥ ΦΥΛΟΥ ΣΤΗΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΗ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΑ	σελ. 539
Πέκκα Οικονόμου Β., Αγοράκη Κ.	
EVALUATION OF THE MAIN STRATEGIC FACTORS THAT FORMULATE THE ENTREPRENEURIAL ACTIVITY:THE CASE OF GREEK FIRMS	σελ. 551
Pekka-Economou V., Karali A., Charemis A.	
Η ΙΣΤΟΡΙΑ ΤΗΣ ΠΡΟΣΤΑΣΙΑΣ ΤΟΥ ΕΜΠΟΡΙΚΟΥ ΣΗΜΑΤΟΣ ΑΠΟ ΤΗΝ ΑΡΧΑΙΟΤΗΤΑ ΕΩΣ ΤΟΝ ΝΕΟ Ν. 4072/2012.....	σελ. 563
Σινανιώτη – Μαρούδη Α.	
THE EFFECTS OF DERIVATIVES TRADING ON STOCK MARKET VOLATILITY: THE CASE OF THE ATHENS STOCK EXCHANGE	σελ. 577
Siopis A., Lyroudi K.	
ΜΕΛΕΤΗ ΤΗΣ ΑΠΟΨΗΣ ΤΩΝ ΧΡΗΣΤΩΝ ΤΩΝ ΚΕΝΤΡΩΝ ΥΓΕΙΑΣ ΓΙΑ ΤΗ ΣΥΜΜΕΤΟΧΗ ΣΤΟ ΚΟΣΤΟΣ.....	σελ. 597
Στόκου Ε., Βοζίκης Α., Χονδροκούκης Γ.	
Η ΚΡΙΣΗ, ΤΟ ΚΟΙΝΩΝΙΚΟ ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΚΑΙ Η ΑΝΑΠΤΥΞΗ.....	σελ. 619
Τσέκερης Χ., Τσέκερης Θ., Νίνα-Παζαρζή Ε.	
NICCOLO MACHIAVELLI: THE MANAGER AND THE NECESSITY.....	σελ. 637
Tseperkas T.	

GLOBAL WARMING: FACTS AND MYTHS.....σελ. 653
Veldes P., Kounali C., Lagka G., Merkouraki V., Georgakellos D.

**IS OVERALL SATISFACTION BROADER THAN
THE CUMULATIVE SUM OF INDIVIDUAL EXPERIENCES?
AN INVESTIGATION OF TOURISM EXPERIENCE AT A DESTINATION**σελ. 675
Zouni G., Tsogas M. M.

(KENH)

ΑΠΟΜΟΝΩΣΗ ΚΑΙ ΛΟΙΜΟΚΑΘΑΡΤΗΡΙΑ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ ΤΟΝ 19ο ΑΙΩΝΑ: ΚΟΙΝΩΝΙΚΗ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ

Αθανάσιος Βοζίκης

Επικουρος Καθηγητής
Τμήμα Οικονομικής Επιστήμης
Πανεπιστήμιο Πειραιώς

Διονύσιος Δ. Ιθακήσιος

Αναπληρωτής Καθηγητής
Τμήμα Οικονομικής Επιστήμης
Πανεπιστήμιο Πειραιώς

Περίληψη

Στην παρούσα εργασία μας επιχειρείται να παρουσιαστεί η κατάσταση της Δημόσιας Υγείας στην Ελλάδα κατά τον 19ο αιώνα, με έμφαση στους κινδύνους που ελλόχευαν από τις μεταδοτικές μολυσματικές ασθένειες και τα μέτρα που λήφθηκαν για τον περιορισμό τους. Τα θέματα που ερευνήθηκαν και αναλύθηκαν αναφέρονται πρωτίστως στην οργανωτική και χρηματοδοτική διάσταση των λοιμοκαθαρηρίων, ως βασικών παρεμβάσεων απομόνωσης για τον περιορισμό της μετάδοσης των ασθενειών. Στην πρώτη ενότητα της εργασίας, περιγράφεται συνοπτικά το πλαίσιο λειτουργίας της Δημόσιας Υγείας στην Ελλάδα κατά τον 19ο αιώνα, ενώ στη δεύτερη ενότητα παρουσιάζεται η σύσταση, οργάνωση, λειτουργία και χωροθέτηση των λοιμοκαθαρηρίων στο Ελλαδικό χώρο. Στην τρίτη ενότητα παρουσιάζεται η εξέλιξη της χρηματοδότησης των Λοιμοκαθαρηρίων-Υγειονομείων, μέσα στο γενικό, μάλλον δυσμενές οικονομικό περιβάλλον, σε σύγκριση με τις συνολικές δαπάνες για την υγεία κατά την ίδια χρονική περίοδο. Τέλος, επιχειρείται μια συνολική αξιολόγηση των παρεμβάσεων για την Δημόσια Υγεία και ειδικότερα της αποτελεσματικότητας της πολιτικής της απομόνωσης με την ίδρυση και λειτουργία ενός πρωτοθεσμικού χώρου επιβολής της, των λοιμοκαθαρηρίων.

Λέξεις Κλειδιά: δημόσια υγεία στην Ελλάδα τον 19ο αιώνα, απομόνωση και λοιμοκαθαρητήρια, ασθένειες και επιδημίες, δαπάνες δημόσιας υγείας και χρηματοδότηση των λοιμοκαθαρηρίων (lazarettos).

Εισαγωγή

Η Ελλάδα μετά την απελευθέρωση από τη μακροαίωνα οθωμανική κυριαρχία, και μέχρι το τέλος της βασιλείας του Όθωνα (Οκτώβριος του 1862), εμφανίζει τα ακόλουθα γενικά χαρακτηριστικά: ένα συνεχές έλλειμμα στους προϋπολογισμούς της, εκτεταμένο εξωτερικό δανεισμό για την αποπληρωμή τους, αυξημένες στρατιωτικές δαπάνες, καθώς και περιορισμένες δημόσιες επενδύσεις (Κωστελένος, 2006). Στην πραγματικότητα, τα οικονομικά αυτά χαρακτηριστικά παραμένουν, λιγότερο ή περισσότερο, κυρίαρχα σε όλη τη διάρκεια της περιόδου (19ος αιώνας), που διερευνούμε στην παρούσα εργασία μας.

Η αναφερόμενη περίοδος χαρακτηρίζεται από την αποσπασματική και μεμονωμένη ανάληψη δράσεων, για την επίλυση των μεγάλων προβλημάτων που αντιμετωπίζει το νεοσύστατο κράτος. Ειδικότερα και αναφορικά με τη Δημόσια Υγεία, η Ελλάδα τα πρώτα μετά την απελευθέρωση χρόνια, έχοντας μείνει μακριά από τις κοινωνικο-πολιτισμικές και επιστημονικές εξελίξεις της υπόλοιπης Ευρώπης για 400 περίπου χρόνια, βρισκόταν σε ιδιαίτερα άσχημη κατάσταση από κάθε πλευρά της καθημερινής ζωής, με χαμηλό επίπεδο συνθηκών διαβίωσης, διατροφής και υγιεινής (Πολυχρονίδης, 2010). Η έλλειψη, μάλιστα, οργανωμένης προσπάθειας για τη δημιουργία κατάλληλων υγειονομικών υπηρεσιών επιδείνωνε παραπέρα την υπάρχουσα κατάσταση. Ιδιαίτερα, όσον αφορά τα μεταδοτικά νοσήματα και τις επιδημίες, η χώρα βρίσκεται κατά το πρώτο μισό της περιόδου αυτής, τουλάχιστον έναν αιώνα πίσω από τις άλλες ευρωπαϊκές χώρες στην οργάνωση και αποτελεσματικότητα μέτρων πρόληψης (Ζαβιτσάνος, 1977). Η προσπάθεια ανασυγκρότησης του κράτους, του οποίου η οργάνωση διέπεται από «συγκεντρωτισμό», με βάση τις αντιλήψεις των Βαυαρών, χαρακτηρίζεται από διάφορες αποσπασματικού χαρακτήρα ενέργειες που έχουν ως στόχο την καταπολέμηση των λοιμωδών νοσημάτων με τη δημιουργία, όπως θα αναφέρουμε στη συνέχεια, «Ιατρικής Αστυνομίας» και τη θέσπιση του πρώτου «Υγειονομικού Κανονισμού».

Στην παρούσα εργασία επιχειρείται να παρουσιαστεί η κατάσταση της Δημόσιας Υγείας στην Ελλάδα κατά τον 19ο αιώνα, με έμφαση στους κινδύνους από τις μεταδοτικές μολυσματικές ασθένειες και τα μέτρα που έλαβε η Πολιτεία για τον περιορισμό τους. Τα θέματα που ερευνήθηκαν και αναλύθηκαν αναφέρονται πρωτίστως στην οργανωτική και χρηματοδοτική διάσταση των λοιμοκαθαρτηρίων, ως βασικών παρεμβάσεων απομόνωσης για τον περιορισμό της μετάδοσης των ασθενειών. Έτσι, στην πρώτη ενότητα περιγράφεται συνοπτικά το πλαίσιο λειτουργίας της Δημόσιας Υγείας στην Ελλάδα κατά τον 19ο αιώνα, ενώ στη δεύτερη ενότητα παρουσιάζεται η οργάνωση, λειτουργία και χωροθέτηση των λοιμοκαθαρτηρίων στο Ελλαδικό χώρο. Στην τρίτη ενότητα παρουσιάζεται η εξέλιξη της χρηματοδότησης των Λοιμοκαθαρτηρίων, μέσα στο γενικό μάλλον δυσμενές οικονομικό

περιβάλλον και σε σύγκριση με τις συνολικές δαπάνες για την υγεία κατά την ίδια χρονική περίοδο. Τέλος, επιχειρείται μια συνολική αξιολόγηση των παρεμβάσεων για την Δημόσια Υγεία και ειδικότερα της αποτελεσματικότητας της πολιτικής της απομόνωσης με την ίδρυση και λειτουργία των λοιμοκαθαρητηρίων.

1. Η Δημόσια Υγεία στην Ελλάδα κατά τον 19ο αιώνα

Ο Ιωάννης Καποδίστριας, πρώτος Κυβερνήτης της Ελλάδας μετά την απελευθέρωση, ιατρός με πείρα, ο ίδιος, από την περίοδο της παραμονής του στην Κέρκυρα, άνθρωπος ευρυμαθής, με εμπειρίες, ικανότητες και οράματα, δεν μπόρεσε και δεν πρόλαβε να υλοποιήσει αξιοσημείωτες πρωτοβουλίες στον τομέα της υγειονομικής οργάνωσης. Οι υφιστάμενες αντίξοες συνθήκες, η ανυπαρξία υλικοτεχνικής υποδομής, η παντελής έλλειψη συγκρότησης σε όλους τους τομείς και η συνεχής υπονόμηση από τους αντιπάλους του, τον ανάγκασαν να περιορίσει τις δραστηριότητές του, κυρίως προς την κατεύθυνση της ανάπτυξης διοικητικών δομών και υπηρεσιών κοινωνικής πρόνοιας στο ελληνικό κράτος (Ευαγγελίδης, 1894).

Οι πρώτες συστηματικές πρωτοβουλίες για την υγειονομική οργάνωση της χώρας ξεκίνησαν επί Βασιλείας του Όθωνα, με κύριο συντονιστή τον Βαυαρό ιατρό της βασιλικής αυλής Witmer (Ευαγγελίδης, 1893). Η εφαρμογή μέτρων στο χώρο της Δημοσίας Υγείας ακολούθησε τα ευρωπαϊκά πρότυπα και γενικά είχαν θετικά αποτελέσματα, βάζοντας τις βάσεις σε έναν μέχρι τότε ανύπαρκτο τομέα.

Το 1833 συστάθηκε η πρώτη υγειονομική υπηρεσία της χώρας, η οποία ονομάστηκε «Υγειονομικόν Τμήμα» ή «Υγειονομική Αστυνομία»¹ και εντάχθηκε ως ένα από τα έξι Τμήματα του νεοσύστατου Υπουργείου Εσωτερικών, με δικαιοδοσίες επί του τομέα της δημοσίας υγείας (Μαστρογιάννης, 1960, Ζαβιτσάνος, 1977).² Παράλληλα με τις υπηρεσίες υγείας του Υπουργείου Εσωτερικών ιδρύθηκε και λειτούργησε, από το 1834 (με το Β.Δ. της

¹ Ο όρος «Υγειονομική Αστυνομία» (ή και «Ιατρική Αστυνομία»), χρησιμοποιήθηκε την εποχή εκείνη, όχι με την έννοια της αστυνόμευσης των υπηρεσιών υγείας, αλλά για να δηλώσει τις υπηρεσίες Δημόσιας Υγείας με τη σημερινή έννοια του όρου. Προήλθε δε από το διάσημο Γερμανό ιπποκρατικό ιατρό και θερμό φιλέλληνα Johann Peter Frank (1745-1821), ο οποίος δημοσίευσε από το 1777 έως το 1817 το 6τομο σύγγραμμά του *Medizinische Polizei*, θεμελιώδες έργο για την Υγιεινή.

² Ο σχετικός νόμος «Περί του σχηματισμού και της αρμοδιότητος της επί των Εσωτερικών Γραμματείας (μετέπειτα Υπουργείο Εσωτερικών)» της 3ης Απριλίου 1833, περιελάμβανε διατάξεις τόσο για τη σύσταση της «Υγειονομικής Αστυνομίας», όσο και για «...την προφύλαξιν από τας επιδημικάς νόσους, ...δια την άσκησιν της Ιατρικής μόνον από επιστήμονας ιατρούς, δια την εκπαίδευσιν κτηνιάτρων και φαρμακοποιών και δια την πώλησιν φαρμάκων» (Κούζης, 1946, σ. 64).

13ης/25ης Μαΐου) το «Ιατροσυνέδριο»,³ που αποτέλεσε το κύριο συμβουλευτικό και γνωμοδοτικό όργανο του κράτους σε υγειονομικά θέματα (Τσοκόπουλος, 1934, Κούζης, 1946).

Εξάλλου, με το Β.Δ. της 30ης Οκτωβρίου 1833, «*Περί συστάσεως ιατρών κατά νομούς και των καθηκόντων αυτών*», είχαν ήδη διορισθεί στις 10 νομαρχίες της χώρας από «...εις ιατρούς έχων θεωρητικές και πρακτικές γνώσεις ιατρικής, χειρουργίας και μαμμικής». Τα κύρια καθήκοντα των νομιάτρων, στους οποίους περιλαμβάνονταν ικανοί ιατροί, μερικοί από τους οποίους έγιναν αργότερα καθηγητές στην Ιατρική Σχολή του Πανεπιστημίου Αθηνών, ήταν να «...*παρατηρή τας ελλείψεις και ατελείας της υγειονομικής αστυνομίας, ...να υποδεικνύη και εκτελή τα προς επανόρθωσιν μέτρα, ... και να διατηρή βιβλίον γεννήσεων, γάμων και αποβιώσεων*» (Κούζης, 1946, σ. 65).⁴

Η ίδρυση της Ιατρικής Σχολής στο Πανεπιστήμιο Αθηνών (1837),⁵ σε συνδυασμό με τα υπόλοιπα μέτρα για την αντιμετώπιση των επιδημιών, τα υγειονομεία και τα λοιμοκαθαρτήρια που συστάθηκαν και η ίδρυση νοσοκομείων συνετέλεσαν σημαντικά στη βελτίωση της Δημοσίας Υγείας τα χρόνια που ακολούθησαν.⁶ Το 1852 διορίστηκαν επαρχιακοί ιατροί, ενώ το 1857 δημοσιεύθηκε το Β.Δ. «*περί καθάρσεως των υπό ξένην σημαίαν πλοίων*» και «*περί των θεωρούμενων απροφυλάκτων τόπων*» και γίνονται προσπάθειες για την αντιμετώπιση της ελονοσίας, της ευλογίας, της χολέρας και άλλων μεταδοτικών νοσημάτων (Κωστής, 1995).⁷

³ Το «Ιατροσυνέδριο» μετονομάστηκε το 1922 με το νόμο 2882 σε Ανώτατο Υγειονομικό Συμβούλιο (Κούζης, ό.π., σ. 61), ενώ πολύ αργότερα - μετά το 1980 - σε ΚΕ.Σ.Υ. (Κεντρικό Συμβούλιο Υγείας).

⁴ Την περίοδο του Όθωνα εφαρμόστηκε επίσης, ως όργανο τοπικής εξουσίας, το δημοτικό σύστημα, θεσμός ευρωπαϊκός, γαλλικής προέλευσης, το οποίο είχε πολλές αρμοδιότητες, όπως σε θέματα παιδείας, Δημόσιας Υγείας κ.λπ. Ο νόμος «*Περί συστάσεως δήμων*» του 1834/35, προέβλεπε, για παράδειγμα, ότι οι δήμοι υποχρεούνται να παρέχουν περίθαλψη σε απόρους και ανίκανους για εργασία δημότες, λόγω όμως της κακής συνήθως οικονομικής τους κατάστασης, οι περισσότερες από τις ανάγκες αυτές καλύπτονταν από την ιδιωτική πρωτοβουλία και τη φιλανθρωπία (Πολυχρονίδης, 2010, σ. 37, Κοπανάρης, 1933).

⁵ Η Ιατρική υπήρξε μία από τις πρώτες Σχολές που συστάθηκαν στο νεοϊδρυθέν Οθώνιο Πανεπιστήμιο (όπως είχε ονομασθεί αρχικά), σύμφωνα με το Β.Δ. της 31/12/1836 «περί συστάσεως ανώτατου εκπαιδευτικού ιδρύματος». Οι 4 πρώτοι φοιτητές της Ιατρικής γράφτηκαν τον Απρίλιο του 1837 και το 1843 πήρε το δίπλωμά του ο πρώτος ιατρός, ο Αναστάσιος Γούδας (Πουρναρόπουλος, 1950, σ. 15).

⁶ Για τη βαυαρική διάρθρωση των Υπηρεσιών Υγείας, βλ. σχετικά το Νόμο ΚΓ' «*Περί Υγειονομικών Αρχών εν γένει*», του 1845. Ο νόμος αυτός υπέστη αλλαγές και τροποποιήσεις με το Ν. 3612/1910, όπως αυτός συμπληρώθηκε με το Ν. ΓΛΜΕ/1911 (Πομώνης, 1925).

⁷ Νόμος ΣΜΑ/1852 «*Περί συστάσεως επαρχιακών ιατρών*» και Β.Δ. 22/02/1857, «*Το πρόβλημα των καθάρσεων και δη επί πανάλους*», όπως επίσης και το Β.Δ. 12/07/1858 (Πομώνης, 1925).

Όπως σε όλες τις αναπτυσσόμενες χώρες, έτσι και στο ελληνικό κράτος, κατά την Οθωνική περίοδο, ο στρατός αποτελούσε ένα από τα πιο οργανωμένα και ανεπτυγμένα τμήματα της κοινωνίας. Το γεγονός αυτό είχε ως αποτέλεσμα την ύπαρξη οργανωμένης υγειονομικής υπηρεσίας στο στρατό και στο ναυτικό. Το πρώτο νοσοκομείο στην Αθήνα και το πρώτο κτίριο που έγινε με δαπάνες του εθνικού προϋπολογισμού ήταν το στρατιωτικό νοσοκομείο στην περιοχή Μακρυγιάννη, στο οποίο εκπαιδευόνταν και φοιτητές της ιατρικής Σχολής του Πανεπιστημίου Αθηνών. Στρατιωτικοί ιατροί, αρκετοί από τους οποίους είχαν σπουδές και στο εξωτερικό, συμμετείχαν σε δραστηριότητες σε διάφορους τομείς της Δημόσιας Υγείας (Πολυχρονίδης, 2010).

Σε αντίθεση με την προηγούμενη περίοδο, τις τελευταίες δεκαετίες του 19ου αιώνα και τις αρχές του 20ου (1864-1914), παρατηρείται μια στασιμότητα των εξελίξεων στο χώρο της υγείας, εξαιτίας της κοινωνικής, πολιτικής και οικονομικής αστάθειας της περιόδου αυτής,⁸ αλλά κυρίως λόγω της ανάγκης εξασφάλισης πόρων και ανθρώπινου δυναμικού για τη συγκρότηση αξιόμαχων Ενόπλων Δυνάμεων (Μακρίδης, 1933, σ. 16, Στασινόπουλος, 1935, σ. 55-60). Η συγκεκριμένη ανάγκη επέβαλε την περικοπή πιστώσεων σε διάφορους τομείς της κρατικής δραστηριότητας, ένας εκ των οποίων υπήρξε ο ευαίσθητος τομέας της Δημόσιας Υγείας. Είναι χαρακτηριστικό ότι ενώ ο προϋπολογισμός από το 1859 μέχρι το 1908 επταπλασιάστηκε (από 19,4 σε 134 εκατ. δρχ.), οι δαπάνες για τη Δημοσία Υγεία υποδεκαπλασιάστηκαν (από 400.00 σε 326.00 δρχ. ή σε ποσοστό από 2,06% του προϋπολογισμού του 1859, στο 0,24% του 1908).⁹ Το αποτέλεσμα ήταν η αναστολή της λειτουργίας αρκετών νοσηλευτικών ιδρυμάτων και υπηρεσιών υγείας, παρά το γεγονός ότι την ίδια περίοδο οι ανάγκες υγείας του πληθυσμού ήταν πολλές και επείγουσες (Μακρίδης, 1933, σ. 16). Παρόλη την ένδεια που επικρατούσε στο χώρο της Δημοσίας Υγείας, την ίδια

⁸ Την περίοδο αυτή στην ελληνική κοινωνία κυριαρχεί η Μεγάλη Ιδέα, οι ανερχόμενες πολιτικές δυνάμεις συγκρούονται με τον παλαιοκομματισμό της πρώτης 50ετίας του κράτους, ενώ αυξάνεται η εξάρτηση από το ξένο κεφάλαιο, λόγω και των αναπτυξιακών έργων και του διαδοχικού δανεισμού (Cheston, 1887, σ. 41-61). Η οικονομική εξάρτηση θα οδηγήσει στην πτώχευση του 1893, στον «ατυχή» πόλεμο του 1897, και στην εγκατάσταση στην Αθήνα της Επιτροπής Διεθνούς Οικονομικού Ελέγχου (Δ.Ο.Ε.), για να εξασφαλιστούν τα οικονομικά συμφέροντα των ξένων πιστωτών (Τζόκας, 1999, σ. 15-17). Από την άλλη μεριά, η συνεχής ενίσχυση του συσταθέντος «Ταμείου Εθνικής Αμύνης» (1904), από πόρους του κρατικού προϋπολογισμού, για την ενίσχυση και αναδιοργάνωση των ελληνικών Ενόπλων Δυνάμεων, ενόψει και της αναφαινόμενης πολεμικής σύρραξης στην ευρύτερη περιοχή των Βαλκανίων (βλ. Βαλκανικούς Πολέμους, 1912-13, που ακολούθησαν), στερούσε σημαντικούς πόρους από άλλους τομείς της δημόσιας ζωής της χώρας (Ithakios - Vozikis, 2013, p. 67-76).

⁹ Το 1897 οι δαπάνες για τη Δημόσια Υγεία ήταν 268.610 δρχ. και αποτελούσαν 1,87% του προϋπολογισμού του Υπουργείου Εσωτερικών (14.292.871 δρχ.) και το 0,26% του Κρατικού Προϋπολογισμού (101.245.104 δρχ.) (Ζηλίδης, 1998, σ. 92, Πολυχρονίδης, 2010, σ. 47).

περίοδο, με πρωτοβουλία και ευεργεσίες πλούσιων Ελλήνων, που είχαν ασχοληθεί κυρίως με το εμπόριο εκτός Ελλάδας, οικοδομούνται και λειτουργούν νέα νοσοκομεία, όπως το «Τζάνειον» στον Πειραιά (1873) (Σαπουνάκη-Δρακάκη, 2005), το «Αιγινήτειο» (1875), ο «Ευαγγελισμός» (1884), το «Δρομοκαϊτειο» (1887), το «Αρεταίειο» (1897), το Νοσοκομείο παιδών «Αγία Σοφία» (1900), το «Α. Συγγρού» (1909) κ.ά.¹⁰

Το χρονικό διάστημα 1894-1914, το κεντρικό διοικητικό όργανο των υγειονομικών υπηρεσιών, ήταν η «Διεύθυνσις Δημοσίας Υγιεινής και Αντιλήψεως» του Υπουργείου Εσωτερικών, η οποία πλαισιωνόταν από έναν υγειονομικό επιθεωρητή και από το «Ιατροσυνέδριο». Επιπρόσθετα, υπήρχαν αρμοδιότητες και υπηρεσίες υγείας διάσπαρτες σε διάφορα Υπουργεία (Μαστρογιάννης, 1960), ενώ εκδόθηκαν σειρές νόμων και Βασιλικών Διαταγμάτων που αφορούσαν στον τομέα υγείας (Βασιλείου, 1914).

Σε κάθε περίπτωση πάντως, η Δημόσια Υγεία δεν αποτελούσε από τις πρώτες προτεραιότητες των ελληνικών κυβερνήσεων ολόκληρο το 19ο αιώνα. Τα προβλήματα αντιμετωπιζόνταν περιστασιακά ενώ τα κονδύλια που διέθεταν μέσω των, ούτως ή άλλως, αδύνατων κρατικών προϋπολογισμών ήταν ιδιαίτερα χαμηλά. Από την άλλη πλευρά, οι περιορισμένες οικονομικές και οργανωτικές δυνατότητες των δημοτικών αρχών δεν μπόρεσαν να καλύψουν το κενό των υγειονομικών υπηρεσιών. Η Εταιρία Υγιεινής, η οποία δημιουργήθηκε το 1882, με κύριο στόχο την εκλαϊκευσή της και τη διάδοση των βασικών αρχών της στο λαό, πίστευε ότι ακόμη και οι καλύτεροι νόμοι δεν θα έχουν αποτελέσματα, εάν δεν επηρεασθεί ευνοϊκά η νοοτροπία του λαού υπέρ της υγιεινής (Σαπουνάκη-Δρακάκη, 2005, σ. 97).

Η ουσιαστικότερη εμπλοκή του κράτους πάντως στα ζητήματα της υγείας και της κοινωνικής προστασίας, επήλθε μετά την πρώτη δεκαετία του 20ου αιώνα (1914), με την εμπλοκή της χώρας στους Βαλκανικούς Πολέμους και τα συνεπακόλουθα των εκτεταμένων καταστροφών και των πληθυσμιακών μετακινήσεων. Μάλιστα, η ψήφιση του Νόμου 346/1914 (01/11/1914) «*Περί επιβλέψεως της Δημόσιας Υγείας*», κατέστησε το κράτος υπεύθυνο για την Υγεία των Ελλήνων πολιτών αποτελώντας παράλληλα σημαντικό βήμα για την Δημόσια Υγεία σε Εθνική κλίμακα.

¹⁰ Τα νοσοκομεία αυτά, οργανωμένα με βάση ευρωπαϊκά πρότυπα, κυρίως γαλλικά, αποτέλεσαν σημαντική συμβολή στη νοσοκομειακή υποδομή της Ελλάδος, ιδιαίτερα στην αντιμετώπιση των αφροδισίων νοσημάτων και τη νοσηλεία των ψυχικά αρρώστων, τομείς στους οποίους επικρατούσε μέχρι τότε απαράδεκτη κατάσταση (Πλουμπίδης, χ.χρ.). Περισσότερα στο Μαρία Κορασίδου (2002, σ. 71-100), επίσης στις αντίστοιχες ιστοσελίδες των νοσηλευτικών αυτών ιδρυμάτων.

2. Απομόνωση και Λοιμοκαθαρήρια

Η ιστορία της καραντίνας ή απομόνωσης (*quarantine*),¹¹ συνδέεται στενά με την ιστορία της μη επιστημονικής ιατρικής την οποία χρησιμοποιούσαν οι λιγότερο ανεπτυγμένοι λαοί, καθώς, παρ' όλες τις καθάρσεις και την αυστηρότητα των νόμων και των ποινών, δεν επιτυγχάνονταν πάντοτε ο έλεγχος των επιδημιών χολέρας και πανώλης, σε εποχές που η αιτιολογία τους δεν ήταν γνωστή και δεν είχε γίνει κατανοητός ο ρόλος των ενδιάμεσων ξενιστών (ποντικός, ψύλλος κ.λπ.). Από τους Άγγλους μάλιστα, υποστηριζόταν ότι «*όσο περισσότερο ένα κράτος εκπαιδεύεται να βασίζεται στην καραντίνα τόσο απομακρύνεται από τις αρχές της Δημόσιας Υγείας*» (Rosen, 1993, σ. 312). Με την ανακάλυψη των μικροβίων και τη διευκρίνιση του ακριβούς χρόνου επώασης των μεταδοτικών νοσημάτων, τροποποιήθηκαν και οι χρονικοί κανόνες της καραντίνας. Από τα τέλη του 19ου αιώνα, η καραντίνα και τα μέτρα προληπτικού ελέγχου άλλαξαν ριζικά, με την επικράτηση περισσότερο ορθολογικών προσεγγίσεων. Έτσι, τα μέτρα δεν αφορούσαν πλέον ολόκληρο το πλοίο με όλους τους επιβάτες και το πλήρωμα, αλλά εστιάσθηκαν σε συγκεκριμένα ασθενή ή ύποπτα άτομα. Παράλληλα, η διευκρίνιση του τρόπου μετάδοσης νοσημάτων (χολέρα, τύφος, κ.ά.) με το νερό ή τις τροφές και η αναγνώριση του ρόλου των ενδιάμεσων (κουνούπια, ποντίκια κ.λπ.), οδήγησαν στη βελτίωση των προληπτικών μέτρων (Ζαβιτσάνος, 1977, τ. Α', σ. 44, 49).

Τα λοιμοκαθαρήρια (*lazarettos*), αποτελούσαν ήδη από τον 14ο αιώνα χώρους των οποίων κύριοι στόχοι ήταν η προστασία των πληθυσμών και η πρόληψη της εξάπλωσης των μεταδοτικών νοσημάτων και επιδημιών, κυρίως της πανώλης.¹² Τα λοιμοκαθαρήρια αποτελούσαν τις υποδομές στις οποίες εφαρμόζονταν τα μέτρα της καραντίνας. Δεν αποτελούσαν θεραπευτικά ιδρύματα, αλλά χώρους ελέγχου, επιτήρησης και καθαρισμού ενός

¹¹ Η λέξη *καραντίνα* ετυμολογικά προέρχεται από την ιταλική λέξη *quarantina* (ή την γαλλική *quarantaine*), δηλαδή, από το αριθμητικό *quaranta* ή *quarant* αντίστοιχα, που σημαίνει σαράντα και συμβολίζει τη συνήθη χρονική περίοδο των σαράντα ημερών, στην οποία έμπαιναν τα πληρώματα και οι ταξιδιώτες των πλοίων, προτού τους επιτραπεί να αποβιβαστούν στη στεριά. Οι σαράντα ημέρες (*quaranteneria*), θεσπίστηκαν βάσει όχι επιδημιολογικών ή άλλων επιστημονικών κριτηρίων, αλλά γιατί, σύμφωνα με ορισμένες δοξασίες, τόσο διαρκούσε ο φιλοσοφικός μήνας των Αλχημιστών (Διαμαντής, 2007, σ. 63).

¹² Ο όρος *λαζαρέττο*, θεωρείται ότι προέρχεται από την ίδρυση του πρώτου λοιμοκαθαρηρίου (*lazaretto vecchio*) στις αρχές του 15ου αιώνα (1423), έξω από την Πόλη της Βενετίας, στο νησάκι Santa Maria di Nazareth, κατά παραφθορά δε *lazaretto*, όπου περιορίζονταν οι προερχόμενοι από ύποπτους ή προσβεβλημένους τόπους επί σαράντα (*quarantina*) ημέρες, μαζί με τα μεταφερόμενα εμπορεύματα (Λούντζης, 2002, σ. 31-32, Ζώης, 1963 τ. Α', σ. 369-370). Κατά άλλους, η ετυμολογία αυτή δεν είναι πλήρως αποδεκτή αφού ήδη από τον 13ο αιώνα υπήρχαν απομονωτήρια για μεταδοτικές ασθένειες στην Ευρώπη και είχαν τεθεί υπό την προστασία του Αγίου Λαζάρου (*Lazzaretten*), σε αντιδιαστολή προς τα λοιπά νοσοκομεία, τα ονομαζόμενα *Σπιτάλια* (*Hospitalem* ή *Ospedale*), (Ζώης, όπ.π., σ. 481). Βλ. επίσης, Κ. Κώμης (2005), Μαίρη Πλέσσα (2012, σ. 1087).

μετακινούμενου τμήματος του πληθυσμού.¹³ Η απομόνωση του πάσχοντα ανθρώπου από το υπόλοιπο περιβάλλον του, λόγω της «αμάθειας» και της έλλειψης θεραπευτικών μέσων και νοσηλευτικών ιδρυμάτων, αποτελούσε την επικρατέστερη πρακτική αντιμετώπισης της ασθένειας τόσο σε επίπεδο τοπικής κοινωνίας, όσο και σε επίπεδο κρατικής παρέμβασης.

Έτσι, με τις επιστημονικές γνώσεις και τα μέσα της εποχής, ο αποκλεισμός, για ορισμένο χρονικό διάστημα και η υποβολή σε κάθαρση πλοίων, ταξιδιωτών, ζώων και εμπορευμάτων, κρίθηκε από την Ελληνική Πολιτεία, όπως είχε κριθεί και κατά το παρελθόν από άλλες Δυτικές χώρες, ότι ήταν το καταλληλότερο μέτρο για την προστασία του πληθυσμού από τις μεταδοτικές ασθένειες. Το νεοσύστατο Ελληνικό Κράτος μέσω των λοιμοκαθαρητηρίων και των υγειονομείων επιχείρησε την παρεμπόδιση της εισόδου μεταδοτικών ασθενειών από περιοχές εκτός συνόρων, εφαρμόζοντας μέχρι τα μέσα τουλάχιστον του 19ου αιώνα, τα πρότυπα οργάνωσης και λειτουργίας που είχαν εφαρμόσει στο παρελθόν πρώτοι οι Ενετοί, κατά την περίοδο της Λατινοκρατίας, στον ελλαδικό χώρο.

Από την εποχή της Επανάστασης (1821) και τη σύσταση του Ελληνικού Βασιλείου 1832), μέχρι το 1845, δεν υπήρχε κανένας οριστικός Νόμος ή κανονισμός που να καθορίζει την ίδρυση και λειτουργία των λοιμοκαθαρητηρίων και υγειονομείων. Αυτά συστήνονταν, ενεργοποιούνταν και καταργούνταν, με Βασιλικά Διατάγματα που εκδίδονταν από τη Διοίκηση, ανάλογα με τις περιστάσεις και την πληροφόρηση που είχαν κάθε φορά, για την εμφάνιση μολυσματικής ασθένειας σε κάποια περιοχή. Το νομοθετικό πλαίσιο που αναπτύχθηκε για να συμπληρώσει το κενό αυτό, υπήρξε ο θεμελιακός Υγειονομικός Νόμος ΚΒ' του 1845, ο οποίος βασισμένος στα γαλλικά νομοθετικά πρότυπα του 1822, έρχεται να καθιερώσει, να συστηματοποιήσει και να επεκτείνει το μέτρο της διακοπής της ελεύθερης επικοινωνίας, της επιβολής της απομόνωσης (καραντίνα) στα σύνορα του κράτους, προκειμένου να αποτραπεί η είσοδος στη χώρα μεταδοτικών νοσημάτων.¹⁴

Ήταν λογικό, σε χώρες σαν την Ελλάδα, που περιβρέχονταν από θάλασσα και η διακίνηση ανθρώπων και εμπορευμάτων γινόταν κυρίως μέσω αυτής, οι χώροι απομόνωσης (τα

¹³ Τα μέτρα κάθαρσης που εφαρμόζονταν στα λοιμοκαθαρητήρια, όπως η χρήση λαδιού, ο αερισμός, ο υποκαπνισμός και το πλύσιμο των αντικειμένων με νερό, ξύδι και χλώριο ήταν παλαιά και δοκιμασμένα και η χρήση τους στην Ευρώπη, αλλά και στο χώρο της Οθωμανικής Αυτοκρατορίας χρονολογείται πολύ πιο πριν από το 18ο αιώνα (Ζώης, ό.π., σ. 369).

¹⁴ Σύμφωνα με το Νόμο «*οτιδήποτε έρχεται ή μεταβιβάζεται δια θαλάσσης ή δια ξηράς εις την Ελληνική επικράτεια, δεν μπορεί να εισέλθει σ' αυτήν χωρίς την άδεια της αρμόδιας Υγειονομικής αρχής. Μόνο οι υγειονομικές αρχές έχουν την εξουσία να επιτρέπουν την ελεύθερη επικοινωνία ή να επιβάλλουν κάθαρση, ή να αποπέμπουν πλοία, ανθρώπους, ζώα ή πράγματα, σύμφωνα με τον παρόντα Νόμο και τις διατάξεις του Υγειονομικού Κανονισμού*» (σε ελεύθερη απόδοση), βλ. σχετικά Νόμος ΚΒ' «Υγειονομικός και ποινικοί αυτού διατάξεις», 3 Δεκεμβρίου 1845, *Εφημερίς της Κυβερνήσεως* 31, 7 Δεκεμβρίου 1845 (Κορασιδού, 2002, σ. 51).

λοιμοκαθαρτήρια) να εγκατασταθούν κατά κύριο λόγο έξω από τα λιμάνια σε απομονωμένους χώρους ή σε μικρές νησίδες πλησίον αυτών. Οι κτιριακές τους εγκαταστάσεις είχαν συνήθως περίβολο και φρουριακό χαρακτήρα με σκοπό να εμποδίσουν την έξοδο των εγκλείστων, καθώς επίσης και την επικοινωνία με το λιμάνι, την πόλη ή την ενδοχώρα.¹⁵ Η λειτουργία τους χαρακτηριζόταν συνήθως από ιδιαίτερα αυστηρούς κανόνες και οι συνθήκες παραμονής σε αυτά τις περισσότερες φορές ήταν ιδιαίτερα δύσκολες. Στην άκρη του λιμανιού βρίσκονταν συνήθως εγκατεστημένες και οι υγειονομικές υπηρεσίες, προκειμένου να έχουν άμεση σύνδεση με το λοιμοκαθαρτήριο. Τα Υγειονομία επιτηρούσαν την κατάσταση υγείας των επιβαινόντων, έλεγχαν τα λιμάνια και τη ναυτιλιακή κίνηση, παρέχοντας ένα δίκτυο ασφάλειας απέναντι στις λοιμώδεις νόσους. Επιπλέον σε δευτερεύοντα λιμάνια τη ναυτιλιακή κίνηση επόπτευαν δευτερεύοντα υγειονομεία ή υγειονοφυλάκεια (Πουλάκου-Ρεμπελάκου, 2007, σ. 77-78). Ως αποτέλεσμα αυτής της πολιτικής, όσα πλοία στάθμευαν σε οποιοδήποτε λιμάνι της Ανατολικής Μεσογείου από το τέλος του 17ου αιώνα, προκειμένου να αποκτήσουν πρόσβαση στα μεσογειακά λιμάνια, έπρεπε να παρουσιάσουν στα τοπικά Υγειονομεία ένα πιστοποιητικό (υγείας) στο οποίο αποδείκνυε ότι έχουν πραγματοποιήσει καραντίνα στις εξειδικευμένες εγκαταστάσεις των λοιμοκαθαρτηρίων (Μοσχόπουλος, 1992, σ. 477, Πλέσσα, 2012, σ. 1087).¹⁶

Στο χώρο της Ανατολικής Μεσογείου (*Levante*) λειτούργησαν πολυάριθμα λοιμοκαθαρτήρια (*lazarettos*), από τους κατά καιρούς ξένους επικυρίαρχους, τους Ενετούς κυρίως και σε μικρότερη έκταση από τους Γενουάτες. Στον ελλαδικό χώρο τα πρώτα λοιμοκαθαρτήρια, δημιουργήθηκαν κατά την περίοδο της Ενετοκρατίας, στην Κρήτη και στα Επτάνησα. Σταδιακά εξαπλώθηκαν σε πολλές περιοχές, νησιωτικές κυρίως (Μυτιλήνη, Χίο, Λήμνο, Κυκλάδες) και σε πολλά λιμάνια της Πελοποννήσου με μεγάλη εμπορική και στρατιωτική σημασία (Πάτρα, Μεθώνη, Κορώνη, Ναύπλιο). Σε αντίθεση με τα Επτάνησα, μετά την

¹⁵ Χαρακτηριστικό παράδειγμα τέτοιας μορφής λοιμοκαθαρτηρίου υπήρξε το μνημειώδες κτιριακό συγκρότημα του λοιμοκαθαρτηρίου της Σύρου, που κτίστηκε μεταξύ 1839-42, από τα πρώτα και μεγαλύτερα της Ελλάδας, σε σχέδια του Γερμανού υπολοχαγού του Μηχανικού William Von Weiler (Τραυλός και Κόκκου, 1977, τ. ΙΓ' σ. 522-523).

¹⁶ Βεβαίως, στη λαϊκή γλώσσα, πολλές φορές γινόταν σύγχυση μεταξύ του λοιμοκαθαρτηρίου και του υγειονομείου, αποδίδοντας λανθασμένα και στα δύο τον όρο «λαζαρέττο». Μια άλλη ονομασία του λοιμοκαθαρτηρίου, τα «σπόρκα», έχει και αυτή ιταλική προέλευση, αφού *sporco* σημαίνει βρώμικος, μισαρός. Βλ. το σχετικό μυθιστόρημα του Αλέξανδρου Παπαδιαμάντη (1954, τ. 3, σ. 131-219), που πρωτοδημοσιεύτηκε το 1893, με πολλές ενδιαφέρουσες πληροφορίες για τα «Σπόρκα» της Σκιάθου και γενικότερα για τις επιδημίες στην Ελλάδα κατά τον 19ο αιώνα.

ολοκληρωτική κατάκτηση των ελλαδικών περιοχών από τους Οθωμανούς, τα περισσότερα ιδρυθέντα από τους Δυτικούς λοιμοκαθαρητήρια εγκαταλείφθηκαν και ερήμωσαν¹⁷.

Στην Κρήτη (*Regno di Candia*), λοιμοκαθαρητήρια ιδρύθηκαν πρώτα στο Ηράκλειο (Χάνδακας, 1456)¹⁸ και στις αρχές του 17ου αιώνα στα Χανιά, το Ρέθυμνο, τη Σητεία και την Ιεράπετρα. Κατά την Οθωμανική περίοδο (19ος αιώνας) και ιδιαίτερα κατά την περίοδο της αιγυπτιακής διοίκησης (1830-1840), έγινε κάποια πρόοδος στην οργάνωση των υγειονομείων για να αντιμετωπιστεί ο κίνδυνος επιδημιών από πλοία που κατέφθαναν στο νησί κυρίως από περιοχές «ύποπτες», όπως αυτές της Β. Αφρικής (Αίγυπτος κ.ά.) (Δετοράκης, 2003, σ. 159-179).¹⁹ Κατά την περίοδο της Κρητικής Πολιτείας (1898-1913), τέσσερα ήταν τα κύρια Υγειονομεία στο νησί. Των Χανίων, της Σούδας, του Ρεθύμνου και του Ηρακλείου, τα οποία ανήκαν στη Διεθνή Υγειονομική Υπηρεσία που είχε έδρα την Κωνσταντινούπολη (*Conseil Supérieur de Sante de Constantinople*). Ακόμα υπήρχαν και εννέα μικρότερα της Κρητικής Υγειονομικής Υπηρεσίας (Ιεράπετρα, Λουτρό Σφακίων κ.ά), στα οποία ήταν υπεύθυνοι οι αντίστοιχοι λιμενάρχες ή τελώνες (Πολυχρονίδης, 2010, σ. 566).

Την ίδια περίοδο περίπου με την ίδρυση των πρώτων λοιμοκαθαρητηρίων στην Κρήτη, αρχίζει να εφαρμόζεται και στα νησιά του Ιονίου, ο θεσμός υγειονομικής επιτήρησης των «Λαζαρέτων».²⁰ Η λειτουργία των Επτανησιακών λοιμοκαθαρητηρίων συνεχίστηκε και κατά την περίοδο της Βρετανικής Προστασίας (1815-1864), ακολουθώντας μάλιστα, τα Ενετικά

¹⁷ Σε αντιδιαστολή με τις χριστιανικές κοινωνίες της Δύσης, οι μουσουλμανικές κοινωνίες της Ανατολής, ορμώμενοι από τη θρησκεία τους, δεν υιοθέτησαν ιδιαίτερους τρόπους κοινωνικής συμπεριφοράς και δεν εφάρμοσαν μέτρα για να προφυλαχτούν από τις επιδημίες και κυρίως την πανώλη που μάστιζε την εποχή εκείνη πολλές περιοχές της Ευρώπης και της Μεσογείου. Η μοιρολατρική αντίληψη για τη ζωή και η θρησκευτική πεποίθηση ότι ο αρρώστιες και οι επιδημίες αποτελούν εκδήλωση της θεϊκής θέλησης, άφηναν αδιάφορους τους μουσουλμάνους για την ίδρυση λοιμοκαθαρητηρίων στα εδάφη τους. Η Οθωμανική Αυτοκρατορία ίδρυσε ανάλογα ιδρύματα μόνο κατά τον 19ο αιώνα, όχι σαν δείγμα αλλαγής θρησκευτικών πεποιθήσεων, αλλά σαν αποτέλεσμα των πιέσεων των δυτικών κυβερνήσεων προς την Υψηλή Πύλη, προκειμένου να προστατευτούν καλύτερα τα εμπορικά και ναυτιλιακά συμφέροντα των δυτικών στην αχανή αυτοκρατορία (Τσιάμης, 2007, σ. 18-19).

¹⁸ Περισσότερα για την ίδρυση του Λοιμοκαθαρητηρίου του Χάνδακα (*Lazaretto di Candia*), που αποτελούνταν ουσιαστικά από τρία διαφορετικά ιδρύματα (αυτό του Αγίου Λαζάρου, του Αγίου Γεωργίου του Ακρωτηρίου και του Ναυστάθμου), βλ. στα Κ. Τσιάμης (όπ.π., σ. 7-14) και Ι. Πολυχρονίδης (2010, σ. 563-572).

¹⁹ Ο αιγυπτιακός στόλος αποτελούσε τον κύριο φορέα μετάδοσης της πανώλης στην Κρήτη. Η τελευταία εμφάνιση της επιδημίας, χρονολογείται την περίοδο μεταξύ 1821-1839 (Δετοράκης, 1971, σ. 118-136).

²⁰ Οι δρακόντειοι υγειονομικοί κανονισμοί, αλλά και τα σκληρά μέτρα εγκλεισμού των υπόπτων για μεταδοτικές ασθένειες, στο λοιμοκαθαρητήριο της Ζακύνθου, μνημονεύονται ήδη από το 1600. Βλ. σχετικά, τα ταξιδιωτικά χρονικά των Άγγλων περιηγητών William Biddulph και κυρίως αυτό του Sandys (Σιμόπουλος, τ. Α', σ. 442, 497-498). Με σχετικό διάταγμα της 3ης Ιουνίου 1690, ιδρύθηκε και νέο Λαζαρέττο πλησίον του παλαιού, αφού το τελευταίο δεν επαρκούσε να καλύψει τις τότε υπάρχουσες ανάγκες (Ζώης, 1963, σ. 369).

πρότυπα ως προς τη διοικητική δομή τους (Μοσχόπουλος, 2001, σ. 470 κ.έπ., Πουλάκου-Ρεμπελάκου, 2007, σ. 75-88, Πλέσσα, 2012, σ. 1085-1094).

Κατά τη διάρκεια του 19ου αιώνα, εκτός από τις προαναφερθείσες περιοχές, σε πολλά άλλα σημεία του ελληνικού χώρου, κυρίως κομβικά, συστάθηκαν υγειονομεία και λοιμοκαθαρήρια. Από το 1836 λειτουργούσε λοιμοκαθαρήριο στο λιμάνι του Πειραιά. Αργότερα, λοιμοκαθαρήρια ιδρύθηκαν στην Ερμούπολη της Σύρου (1864), στη νησίδα του Αγ. Γεωργίου στη Σαλαμίνα (1864), στην Αίγινα (1838), στη Δήλο, στη Σκιάθο, στη Θήρα, τη Νάξο, στην Καλαμάτα, στο Γαλαξίδι, στο Γύθειο, στην Κύμη, στο Ναύπλιο, στην Αμαλιάπολη της Βόνιτσας κ.ά.²¹ Τέλος, λοιμοκαθαρήρια ιδρύθηκαν και σε παραμεθόριες περιοχές, όπως αυτά της Ταράτσας στη Φθιώτιδα, του Ιτάμου στην Ευρυτανία και του Άννινου στην Ακαρνανία.²² Υπήρχε ακόμη και στη Θεσσαλονίκη (Μύκλαι), που μέχρι το 1912 ήταν υπό Οθωμανική κυριαρχία.

3. Οικονομική προσέγγιση

3.1. Το Μακρο-Οικονομικό Περιβάλλον

Μέσα σε ένα αρνητικό οικονομικό περιβάλλον, που χαρακτηρίζεται από ένα δυσβάσταχτο για την Ελληνική οικονομία χρέος, εκτεταμένο εξωτερικό δανεισμό για την αποπληρωμή του, αυξημένες στρατιωτικές δαπάνες και περιορισμένες δημόσιες επενδύσεις, ήταν φυσιολογικό να δημιουργηθούν σοβαρά προβλήματα στη διαχείριση των δημόσιων οικονομικών. Έτσι, δεν δημιούργησε έκπληξη το γεγονός, ότι τον Σεπτέμβριο του 1843 η χώρα κήρυξε πτώχευση και σταμάτησε τις πληρωμές των χρεών, ενώ το 1848 της επιβλήθηκε ειδικό νομισματικό καθεστώς (Σακελλαρόπουλος, 1993, Kostelenos 1995, Κωστελένος κ.ά., 2007). Στα επόμενα, μετά το τέλος της βασιλείας του Όθωνα (το 1862) χρόνια, και για μικρό χρονικό διάστημα, η οικονομική κατάσταση βελτιώθηκε, καθώς η συμμετοχή των φορολογικών εσόδων στα συνολικά έσοδα έβαινε αυξανόμενη. Μάλιστα, με την ενσωμάτωση των Ιονίων Νήσων το 1864, τα φορολογικά έσοδα αυξήθηκαν κατά περίπου 11% (Μάνσολας, 1867, Sideris, 2007).

²¹ Για το λαζαρέττο του Πειραιά, βλ. Β. Τσοκόπουλος (1984, σ. 149-150), ενώ για το αντίστοιχο της Σαλαμίνας, βλ. Α. Βιρβίλης (2007, σ. 107-125). Για το λοιμοκαθαρήριο της Σύρου, βλ. Ιωάννης Τραυλός και Αγγελική Κόκκου (1977, ό.π.), επίσης, Β. Καρδάσης (1984, σ. 589). Για τα «Σπόρκα» της Σκιάθου, βλ. Αλέξ. Παπαδιαμάντης (1954, ό.π.). Βλ. επίσης, Μαρία Κορασίδου (2002, σ. 45-46), Νατάσα Χαραλάμπους (2007, σ. 48).

²² Τα Υγειονομεία και Λοιμοκαθαρήρια, σύμφωνα με το νόμο του 1845, διακρίθηκαν σε Α', Β' και Γ' τάξης, βάσει της κίνησης που είχαν, του αριθμού των ερχομένων προς κάθαρση πλοίων, ανθρώπων, ζώων και πραγμάτων, καθώς και του ύψους των εισπράξεων που συγκέντρωναν από τα καθαρικά δικαιώματα (Χαραλάμπους, 2007, σ. 48-50).

Η περίοδος που ακολούθησε την ενσωμάτωση των Ιονίων Νήσων, χαρακτηρίζεται από έντονες πολιτικές αντιπαραθέσεις, με σημαντικότερα γεγονότα τα απελευθερωτικά κινήματα στα Βαλκάνια και το λεγόμενο «Ανατολικό Ζήτημα». Συγχρόνως, σε όλο αυτό το ασταθές πολιτικό, οικονομικό και κοινωνικό περιβάλλον, ήρθε να προστεθεί και η παγκόσμια οικονομική κρίση της περιόδου 1873-1896. Έτσι, μετά από την οδυνηρή ήττα στον πόλεμο του 1897 κατά της Τουρκίας και τις ανυπολόγιστες στρατιωτικές, οικονομικές και εδαφικές απώλειες, η Ελλάδα αναγκάστηκε να δεχθεί την πληρωμή υπέρογκων στρατιωτικών αποζημιώσεων προς την Τουρκία και την επιβολή της διεθνούς οικονομικής επιτήρησης, με την εκχώρηση της διαχείρισης των πλέον σημαντικών δημόσιων εσόδων, ως εξασφάλιση για την αποπληρωμή του χρέους (Κωστελένος, 2006).

Συμπερασματικά, το μεγαλύτερο μέρος των δημόσιων δαπανών, κατά την εξεταζόμενη περίοδο, κατευθύνθηκε στην αποπληρωμή του εξωτερικού χρέους και στις αυξημένες στρατιωτικές δαπάνες, σαν αποτέλεσμα των συνεχών πολεμικών συρράξεων και του δυσμενούς διεθνούς οικονομικού περιβάλλοντος (Κωστελένος, 2003). Παρόλα αυτά, ήταν μια περίοδος μάλλον ομοιογενής, όσον αφορά τα βασικά χαρακτηριστικά της οικονομίας και τη δυνατότητα να μελετηθούν οι μακροοικονομικές μεταβολές της χώρας (Κωστελένος 2006, Κωστελένος κ.ά., 2007).

3.2. Δημόσια Υγεία και Λοιμοκαθαρτήρια: Οικονομική προσέγγιση

Η περίοδος που εξετάζεται στην έρευνά μας, κρίθηκε κατάλληλη και ενδιαφέρουσα, όχι μόνο από την οπτική του ιστορικού, αλλά και από αυτή του οικονομολόγου, καθώς καλύπτει μια περίοδο, για την οποία δεν υπάρχουν διαθέσιμα (δημοσιευμένα) αξιόπιστα και συστηματικά στοιχεία δαπανών για τη δημόσια υγεία και ειδικότερα για τα λοιμοκαθαρτήρια. Επίσης, επειδή η εν λόγω περίοδος εμφανίζεται ικανοποιητικά ομοιογενής, όπως και παραπάνω αναφέρθηκε, τα ευρήματα της έρευνάς μας μπορεί να αποτελέσουν ένα σημαντικό εργαλείο στη μελέτη της εξέλιξης των δαπανών υγείας στην Ελλάδα.

Παρά τη γενική αντίληψη, ότι για τη μελετώμενη περίοδο δεν υπάρχουν διαθέσιμα αρκετά δεδομένα, η έρευνά μας αποκάλυψε την ύπαρξη ικανοποιητικών και αξιόπιστων δεδομένων, τα οποία μας επιτρέπουν τη δημιουργία χρονοσειρών δημόσιων δαπανών για την υγεία. Είναι προφανές, ότι αντιμετωπίσαμε σημαντικές δυσκολίες που οφείλονται στα ενδογενή προβλήματα των πρωτογενών δεδομένων, όπως ελλείψεις, αποτίμηση σε διαφορετικές νομισματικές μονάδες, ασυνέπεια στην κατηγοριοποίηση των δαπανών, κ.λπ. Όμως, πρέπει να τονιστεί, ότι το σύνολο σχεδόν των δεδομένων μας, προέρχονται από επίσημα έγγραφα, αναφορές και δημοσιεύσεις του Ελληνικού Κράτους (Ετήσιους Ισολογισμούς, Ετήσιους Απολογισμούς, Ετήσιους Προϋπολογισμούς, Στατιστικές Εκθέσεις, επίσημες Αναφορές και

Εκθέσεις, κ.λπ.), αλλά και από δημοσιεύματα, βιβλία και έρευνες που αναφέρονται στην ίδια περίοδο.

Η συντριπτική πλειοψηφία των δεδομένων μας προήλθε από τη μελέτη των επίσημων Ετήσιων Εθνικών Απολογισμών και Ετήσιων Εθνικών Προϋπολογισμών για τα έτη 1833-1911. Καταβλήθηκε προσπάθεια τα δεδομένα να κατηγοριοποιηθούν-ομαδοποιηθούν σύμφωνα με το Σύστημα Λογαριασμών Υγείας (*System of Health Accounts*), αλλά αυτό δεν κατέστη δυνατό, λόγω των περιορισμών στην καταγραφή των πρωτογενών δεδομένων (OECD, 2000). Όπως έχει ήδη αναφερθεί σε προηγούμενη ενότητα, η φροντίδα υγείας και η ευθύνη για τη Δημόσια Υγεία είχε αναληφθεί από το Υπουργείο Εσωτερικών. Αυτό είχε σαν αποτέλεσμα, όλες οι δημόσιες δαπάνες για την υγεία να εμφανίζονται στους ετήσιους απολογισμούς κάτω από την ενότητα της Δημόσια Υγείας. Δεν λάβαμε υπόψη μας άλλες δημόσιες δαπάνες για τη δημόσια υγεία που πραγματοποίησαν άλλα υπουργεία (όπως τις δημόσιες επενδύσεις για υποδομές υγείας, τις δαπάνες για την περίθαλψη των στρατιωτών κ.ά.), καθώς αυτές είχαν συνολικά αποτυπωθεί στην ευρεία κατηγορία-ομάδα των κοινωνικών δαπανών. Ειδικότερα, για τις δαπάνες που αφορούν τα Λοιμοκαθαρτήρια, δημιουργήσαμε μια ξεχωριστή ενοποιημένη κατηγορία-ομάδα με την ονομασία *Λοιμοκαθαρτήρια-Υγειονομία*.

Όλα τα οικονομικά μεγέθη που εμφανίζονται στην ανάλυσή μας έχουν προσαρμοστεί και εκφράζονται στη νέα οικονομική μονάδα που υιοθετήθηκε μετά το 1880, δηλ. τη Λατινική Νομισματική Μονάδα (*Latin Monetary Unit - LMU*) ή Νέα Δραχμή (Kostelenos 1995, Kostelenos, Athanasiou and Antoniou, 2006). Επίσης, όλα τα μεγέθη αποπληθωρίστηκαν με τη χρήση του αποπληθωριστή του ΑΕΠ του 1914 (*1914 GDP deflator*), καθώς θεωρείται ο πλέον αξιόπιστος από τους εναλλακτικούς (δηλ. του 1860 και 1887) και συγχρόνως δεν υπάρχει ειδικός αποπληθωριστής για τις δαπάνες υγείας (Κωστελένος κ.ά., 2007).

Στον παρακάτω **Πίνακα 1.**, εμφανίζονται οι δαπάνες για την κατηγορία *Λοιμοκαθαρτήρια-Υγειονομία*, οι συνολικές δαπάνες για τη Δημόσια Υγεία και η εξέλιξη διαχρονικά της ποσοστιαίας συμμετοχής της κατηγορίας στο σύνολο των δαπανών, για ολόκληρη την περίοδο που ερευνούμε:

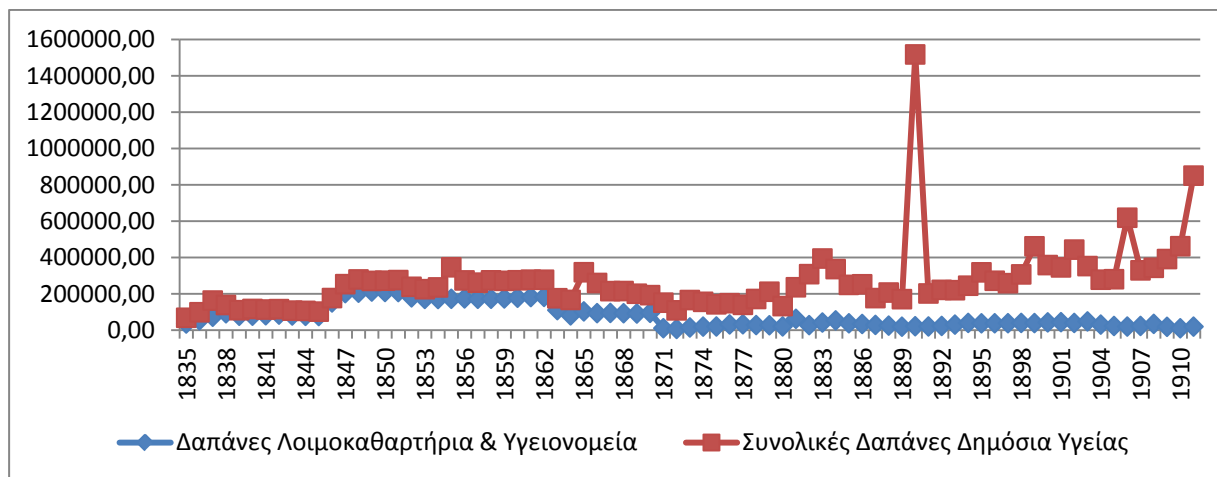
Πίνακας 1: Συνολικές Δαπάνες για τη Δημόσια Υγεία και για τα Λοιμοκαθαρτήρια & Υγειονομεία (1835-1911)

Έτος	Δαπάνες για Λοιμοκαθαρτήρια & Υγειονομεία	Συνολικές Δαπάνες Δημόσιας Υγείας	Συμμετοχή %
1835	36603,13	68067,71	53,77%
1836	54493,79	98553,26	55,29%
1837	73806,12	162874,83	45,31%
1838	92902,71	138478,10	67,09%
1839	79168,92	109817,65	72,09%
1840	79476,85	116758,91	68,07%
1841	82005,38	113551,25	72,22%
1842	85559,27	115761,32	73,91%
1843	80667,61	107517,67	75,03%
1844	78697,78	106115,17	74,16%
1845	77681,85	101947,35	76,20%
1846	152542,38	176655,22	86,35%
1847	203878,21	253202,52	80,52%
1848	206088,38	279155,70	73,83%
1849	212520,08	271109,59	78,39%
1850	210099,28	272337,58	77,15%
1851	209627,73	275684,75	76,04%
1852	180469,66	238563,61	75,65%
1853	171921,50	225501,47	76,24%
1854	171347,27	235252,57	72,84%
1855	172601,67	346100,88	49,87%
1856	174628,90	273826,99	63,77%
1857	172588,51	261499,36	66,00%
1858	172813,19	274256,59	63,01%
1859	174525,91	271436,36	64,30%
1860	178337,10	274614,78	64,94%
1861	182148,29	277793,21	65,57%
1862	182899,30	277468,70	65,92%
1863	110272,26	175720,24	62,75%
1864	81254,10	166372,21	48,84%
1865	103273,51	318792,86	32,40%
1866	93654,61	259689,68	36,06%
1867	94795,88	214805,69	44,13%
1868	93203,30	215274,79	43,30%
1869	91504,62	200491,73	45,64%
1870	95218,95	192691,26	49,42%
1871	10728,50	151183,68	7,10%
1872	6642,74	108990,72	6,09%

Έτος	Δαπάνες για Λοιμοκαθαρτήρια & Υγειονομία	Συνολικές Δαπάνες Δημόσιας Υγείας	Συμμετοχή %
1873	14760,08	165767,04	8,90%
1874	19461,35	155937,48	12,48%
1875	20150,74	142250,96	14,17%
1876	31532,45	148437,71	21,24%
1877	32389,50	139318,29	23,25%
1878	28037,46	171569,79	16,34%
1879	26955,52	211481,39	12,75%
1880	20567,77	132469,75	15,53%
1881	62465,20	236127,03	26,45%
1882	27693,00	308299,80	8,98%
1883	42030,51	394331,50	10,66%
1884	53831,36	336201,89	16,01%
1885	37790,45	249152,50	15,17%
1886	34039,90	252480,92	13,48%
1887	28903,65	176448,84	16,38%
1888	24964,07	207023,92	12,06%
1889	19076,20	170670,51	11,18%
1890	21701,82	1517941,03	1,43%
1891	20348,95	201943,14	10,08%
1892	23187,77	221775,67	10,46%
1893	30543,47	219944,60	13,89%
1894	39856,54	244655,01	16,29%
1895	37717,29	318245,23	11,85%
1896	38008,85	271882,01	13,98%
1897	38277,70	258659,45	14,80%
1898	39822,06	306961,29	12,97%
1899	39007,89	461501,52	8,45%
1900	42848,49	358277,42	11,96%
1901	43985,55	345470,04	12,73%
1902	39690,71	443407,39	8,95%
1903	48143,10	352743,79	13,65%
1904	30602,77	277767,94	11,02%
1905	22989,10	280440,30	8,20%
1906	19790,59	618902,96	3,20%
1907	23235,76	329255,21	7,06%
1908	34588,08	343156,47	10,08%
1909	18414,12	391463,80	4,70%
1910	10369,13	462129,56	2,24%
1911	19422,85	850703,01	2,28%

Στο **Διάγραμμα 1.**, που ακολουθεί, εμφανίζεται και διαγραμματικά η εξέλιξη των δαπανών για τα Λοιμοκαθαρτήρια & Υγειονομεία και των συνολικών δαπανών για τη Δημόσια Υγεία:

Διάγραμμα 1: Συνολικές Δαπάνες για τη Δημόσια Υγεία και για τα Λοιμοκαθαρτήρια & Υγειονομεία (1835-1911)



Από τα ευρήματα της έρευνάς μας, που εμφανίζονται στον παραπάνω **Πίνακα 1.** και στο **Διάγραμμα 1.**, είναι εμφανές ότι για τη χρονική περίοδο μέχρι και το 1870, οι δαπάνες για τα «Λοιμοκαθαρτήρια & Υγειονομεία» απορροφούν το μεγαλύτερο μέρος από το σύνολο των δημόσιων δαπανών για την Υγεία (υπερβαίνοντας τα $\frac{3}{4}$ των δαπανών για το μεγαλύτερο διάστημα).

Η μείωση της συμμετοχής μετά το 1870 συμπίπτει με την περίοδο της δημιουργίας σημαντικού αριθμού νοσοκομειακών μονάδων (μέχρι το 1870 υπήρχαν 43 νοσοκομεία σε λειτουργία) (Βόγας, 1978), εν ώ ήδη μετά το 1964, λόγω της δυσμενούς δημοσιονομικής κατάστασης, παρατηρείται μια σημαντική υστέρηση (αν όχι οπισθοδρόμηση) στην εφαρμογή της πολιτικής για τη Δημόσια Υγεία (Λιάκος, 1993, Vozikis - Kostelenos, 2009).

4. Συμπεράσματα

Από την προηγούμενη ανάλυση και περιγραφή της υγειονομικής οργάνωσης της χώρας, εύλογα θα μπορούσε να αναρωτηθεί κανείς εάν το Ελληνικό Κράτος με τα αυστηρά μέτρα αποκλεισμού που υιοθέτησε - ιδιαίτερα με τον προαναφερόμενο Υγειονομικό Νόμο του 1845 - πέτυχε τους βασικούς του στόχους, δηλαδή την προστασία της δημόσιας υγείας από τις μεταδοτικές ασθένειες και την ασφάλεια των εμπορικών και οικονομικών συναλλαγών που συνδέονταν με την ανάπτυξη υγειονομικού συστήματος. Η προσέγγιση της αποτελεσματι-

κότητας του υγειονομικού αυτού συστήματος ως προς την επίτευξη των βασικών στόχων της δημιουργίας του, είναι δύσκολη λόγω έλλειψης επίσημων στατιστικών στοιχείων.

Προκειμένου να αξιολογηθεί αυτό το σύστημα θα πρέπει να λάβουμε υπόψη το πολιτικό και οικονομικό πλαίσιο, μέσα στο οποίο λειτούργησε, τις ελάχιστες (σε σχέση με σήμερα) ιατρικές γνώσεις, τα υποτυπώδη έως και ανύπαρκτα μέσα διάγνωσης και θεραπείας των ασθενειών, την έλλειψη αντιπροσωπευτικών δεικτών που να εκφράζουν το βαθμό της αποτελεσματικότητας, καθώς και την έλλειψη συγκρίσιμων μεγεθών αντίστοιχων υγειονομικών συστημάτων από άλλες χώρες (Μουτούσης, 1922).

Το μέγεθος των κρουσμάτων μολυσματικών νόσων, που προέκυψαν ανά κατηγορία μεταδοτικών νοσημάτων, αναφέρονται σε διάφορα δημοσιεύματα και εκθέσεις της εποχής (*Ασκληπιός*, 1858, στο ίδιο 1859, Βισάρης, 1858), αλλά και μεταγενέστερες (Πουλάκου-Ρεμπελάκου, Τσιάμης και Διαμαντής, 2006), ώστε να μπορέσουμε να αντιληφθούμε το μέγεθος της επίπτωσης των μεταδοτικών νοσημάτων στη θνησιμότητα και τη νοσηρότητα.

Συγχρόνως, θα ήταν ίσως χρήσιμο να αναφερθούν κάποια στοιχεία από τον απολογισμό του έτους 1884, ενός επίσημου φορέα του ανεξάρτητου ελληνικού κράτους, του Βασιλικού «Ιατροσυνεδρίου» (*Αιών*, εφημ., 30/08/1884), για μια συγκεκριμένη χρονική περίοδο, το 1866, όταν επιδημία χολέρας αποδεκάτισε χιλιάδες ανθρώπους σε Ευρώπη, Ασία και Τουρκία.

Σύμφωνα με τον απολογισμό του Ιατροσυνεδρίου, η Ελλάδα προφυλάχτηκε από τη μάστιγα της χολέρας μέσω του καλά οργανωμένου και αυστηρά εφαρμοσμένου συστήματος καθάρσεων. Τα υγειονομεία και λοιμοκαθαρτήρια της χώρας, εκείνη την εποχή, δέχθηκαν 1.500 πλοία και 26.000 πληρώματα και επιβάτες, καθώς και 2.721 ταξιδιώτες στην ξηρά. Ανάμεσά τους υπήρχαν 161 μολυσμένοι άνθρωποι από τους οποίους ο 90 πέθαναν στα λοιμοκαθαρτήρια της Δήλου και της Σκιάθου. Η επιδημία της χολέρας όχι μόνο δεν μεταδόθηκε στη χώρα αλλά, δεν εξαπλώθηκε ούτε μέσα στα λοιμοκαθαρτήρια. Στον απολογισμό του το Ιατροσυνέδριο, αξιολογεί το ελληνικό σύστημα των καθάρσεων ως επιτυχημένο, για τους εξής λόγους: α) γιατί στα λοιμοκαθαρτήρια γινόταν διάκριση των αφίξεων, ανάλογα με τον τόπο προέλευσής τους και η τοποθέτηση αυτών γινόταν σε ξεχωριστούς χώρους, β) για το ότι οι μολυσμένοι διέμεναν σε ξεχωριστούς χώρους μέσα στα λοιμοκαθαρτήρια από τους υπόλοιπους έγκλειστους και γ) γιατί η διάρκεια των καθάρσεων στην Ελλάδα δεν ήταν μακροχρόνια σε σχέση με άλλες χώρες που διαρκούσε από 20-40 ημέρες (Αγκώνα, Μάλτα κ.ά.).

Επίσης, αναφέρεται ότι, οι υγειονομικές αρχές έχοντας πείρα αντιμετώπισης πολλών επιδημιών, γνώριζαν ότι η επώαση της χολέρας ήταν βραχεία και η μακρόχρονη κάθαρση όχι μόνο δεν θα προστάτευε τη χώρα από τη νόσο, αλλά αντίθετα η συσσώρευση αριθμού ανθρώπων δυσανάλογου με τη χωρητικότητα των λοιμοκαθαρτηρίων και τους υπόλοιπους

υγιεινούς όρους, όχι μόνο δεν εξασφάλιζε την προστασία, αλλά θα μπορούσε να αποτελέσει και αφορμή εμφάνισης μολυσματικού νοσήματος. Αντίστοιχες οδηγίες αναφέρονται και σήμερα (ΚΕΕΛΠΝΟ, 2013). Έπειτα οι μεγάλες καθάρσεις συνεπάγονταν μεγάλες δαπάνες γι' αυτούς που υποβάλλονταν σε κάθαρση καθώς και κινδύνους γιατί θα αποφεύγονταν από τους φτωχούς, οι οποίοι θα μπορούσαν να προβούν και σε υγειονομικές παραβιάσεις, στα σημεία όπου η φύλαξη της χώρας ήταν ανεπαρκής (Brunetti, 1854).

Ο απολογισμός του Ιατροσυνεδρίου προβάλλει το Ελληνικό Υγειονομικό Σύστημα της εποχής ως επιτυχημένο. Τα μόνα «μελανά» σημεία στην πορεία της λειτουργίας του ήταν ο λοιμός της χολέρας του 1854, που εμφανίστηκε στο λιμάνι του Πειραιά και στη συνέχεια - παρά τα σχετικά μέτρα - εξαπλώθηκε στη γειτονική πρωτεύουσα (Κορασίδου, 2002, σ. 104-119).

Συμπερασματικά, η καραντίνα μέσα από τη μακράιωνη ιστορία της, αποτέλεσε τόσο στο παρελθόν, όσο και κατά την εξεταζόμενη περίοδο (19ος αιώνας), το πιο διαδεδομένο μέσο προφύλαξης του πληθυσμού από τις μεταδοτικές ασθένειες, οι οποίες ήταν μια από τις βασικότερες αιτίες θνησιμότητας όχι μόνο στο ανεξάρτητο Ελληνικό Κράτος, αλλά και σε άλλες χώρες (Evans, 1988). Η απομόνωση του πάσχοντα ανθρώπου από το υπόλοιπο περιβάλλον του, λόγω της «αμάθειας» και της έλλειψης θεραπευτικών μέσων και νοσηλευτικών ιδρυμάτων, αποτελούσε την επικρατέστερη πρακτική αντιμετώπισης της ασθένειας τόσο σε επίπεδο τοπικής κοινωνίας, όσο και σε επίπεδο κρατικής παρέμβασης.

Οι θεσμοί υγειονομικής επιτήρησης αποτέλεσαν προϊόν συμβιβασμού ανάμεσα στην προστασία των συμφερόντων των χρηματοοικονομικών και εμπορικών δραστηριοτήτων και στην προστασία της δημόσιας υγείας, ανάμεσα στους κινδύνους της οικονομικής απομόνωσης και στο φόβο των καταστροφικών κοινωνικών και δημογραφικών συνεπειών των μολυσματικών ασθενειών (Anderson et. al., 2001, Rosenberg, 1966, Vanzan-Marchini, 2002a).

Πράγματι, από τα μέσα του 19ου αιώνα θα ξεκινήσει σταδιακά η δημιουργία των πρώτων νοσοκομείων, η οποία θα εξελιχθεί σημαντικά στις αρχές του 20ου αιώνα και η κρατική μέριμνα παροχής υπηρεσιών θα μεταβιβαστεί από το Υπουργείο Εσωτερικών στο Υπουργείο Υγιεινής (1914), οπότε και διαφοροποιείται ο ρόλος των λοιμοκαθαρητρίων και αποδυναμώνεται η σημαντικότητά τους ως τα μοναδικά μέσα προφύλαξης της Δημόσιας Υγείας (Panzac, 1986, Castiglioni, 1961, Vanzan-Marchini, 2002b).

ΠΗΓΕΣ ΚΑΙ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Τύπος

“Αιών”, εφημερίς, 30 Αυγούστου 1844, Εν Αθήναις.

“Ασκληπιός”, Σύγγραμμα Ιατρικόν, εκδιδόμενον περιοδικώς παρά της Εν Αθήναις Ιατρικής Εταιρείας, “Ποικίλα - Δημόσια Υγεία”, τ. 2, τεύχος ΖΙ, περίοδος ΒΙ, Αθήναι, 1858.

“Ασκληπιός”, Σύγγραμμα Ιατρικόν, εκδιδόμενον περιοδικώς παρά της Εν Αθήναις Ιατρικής Εταιρείας, “Αποβιώσεις”, τ. 4, τεύχος ΓΙ, περίοδος ΒΙ, Αθήναι, 1859.

Πρακτικά Συνεδρίων

“Η Ιστορία των Λοιμοκαθαρτηρίων και Υγειονομείων στον Ελληνικό χώρο”, Τόμος Πρακτικών Ημερίδας Ιστορίας Ναυτικής Ιατρικής, Επιστημονική επιμέλεια: Αριστ. Διαμαντής - Ιωάν. Καναβός, έκδ. Ναυτικό Νοσοκομείο Σαλαμίνας, Σαλαμίνα, 2007.

“Ιστορία της Ελληνικής Παιδιατρικής”, Πρακτικά 1ης Ημερίδας 2006, Ελληνική Εταιρεία Ιστορίας της Παιδιατρικής, Ιατρικές Εκδόσεις “Βήτα”, Αθήνα, 2007.

“Δημόσια Υγεία και Κοινωνική Πολιτική: Ο Ελευθέριος Βενιζέλος και η εποχή του”, Πρακτικά Επιστημονικού Συνεδρίου (Αθήνα 08-10/11/2007), έκδ. Εθνική Σχολή Δημόσιας Διοίκησης - Εθνικό Ίδρυμα Ερευνών και Μελετών “Ελευθέριος Κ. Βενιζέλος”, εκδ. Παπαζήσης, Αθήνα, 2008

Ιστότοποι

Κέντρο Ελέγχου και Πρόληψης Νοσημάτων (ΚΕΕΛΠΝΟ), Υπουργείο Υγείας - Hellenic Center for Disease Control and Prevention (HCDCP), Ministry of Health. Τμήμα Επιδημιολογικής Επιτήρησης και Παρέμβασης, Χολέρα (ICD-10 A00): Περιγραφή νοσήματος, Αθήνα, Πρόσβαση Ιούλιος 2013, www.keelpno.gr/el-gr.

Επίσημοι ιστότοποι των μεγάλων Δημόσιων Νοσοκομείων στην πρωτεύουσα και στην ευρύτερη περιοχή της.

Ελληνική Βιβλιογραφία

Βασιλείου, Θ. (1914). Συλλογές Νόμων, Αθήνα.

Βιρβίλης, Α.Σ. (2007). “Το λοιμοκαθαρτήριο του Αγίου Γεωργίου Σαλαμίνας”, Η Ιστορία των Λοιμοκαθαρτηρίων και Υγειονομείων στον Ελληνικό χώρο, Τόμος Πρακτικών Ημερίδας Ιστορίας Ναυτικής Ιατρικής, Επιστημονική επιμέλεια: Αριστ. Διαμαντής - Ιωάν. Καναβός, έκδ. Ναυτικό Νοσοκομείο Σαλαμίνας, Σαλαμίνα, σ. 107-125.

Βιτσάρης, Α. (1858). “Παρατηρήσεις τινές των συχνότερων παρά τοις εκθέτοις νοσημάτων”, Ασκληπιός, τεύχος ΑΙ & ΒΙ, Τόμος 3, περίοδος ΒΙ, Αθήναι.

- Βόγας, Β. (1978). Διοίκηση Νοσοκομείων, Τ.Ε.Ι. Λάρισας, Λάρισα.
- Δετοράκης, Θ. (1971). "Η πανώλης εν Κρήτη - Συμβολή εις την ιστορίαν των επιδημιών της νήσου", Επιστημονική Επετηρίδα της Φιλοσοφικής Σχολής του Πανεπιστημίου Αθηνών του έτους 1970-71, Αθήναι, σ. 118-136.
- Δετοράκης, Μ. (2003). "Τα Υγειονομεία της Κρήτης επί Τουρκοκρατίας", Κρητολογικά Γράμματα, Ν. 18, (2002-03), σ. 159-179.
- Διαμαντής, Α.Γ. (2007). "Καραντίνα: Ιστορική και κοινωνική προσέγγιση", Πρακτικά Ημερίδας Ιστορίας Ναυτικής Ιατρικής: Η ιστορία των λοιμοκαθαρητηρίων και υγειονομείων στον ελληνικό χώρο, Σαλαμίνα, σ. 63-72.
- Ευαγγελίδης, Τ. (1893). Ιστορία του Όθωνος, Βασιλέως της Ελλάδος (1832-1862), Αθήνα.
- Ευαγγελίδης, Τ. (1894). *Ιστορία του Ιωάννη Καποδίστρια, Κυβερνήτου της Ελλάδος (1828-1831)*, Αθήνα.
- Ζαβιτσάνος, Θ. (1977). "Η εξέλιξις της Δημόσιας Υγιεινής εν Ελλάδι τον 19ο και 20ο αιώνα", Δημόσια - Κοινωνική Υγιεινή (Προληπτική - Κοινωνική Ιατρική), τ. Α', τεύχος. Α', Αθήναι.
- Ζηλίδης, Χ. (1998). Η ανοικτή περίθαλψη στην ελληνική ύπαιθρο (1922-1983), Διδακτορική διατριβή, Α.Π.Θ., Θεσσαλονίκη.
- Ζώης, Λ.Χ. (1963). Λεξικόν Ιστορικών και Λαογραφικών Ζακύνθου, τ. Α': Ιστορικών - Βιογραφικών, στα λήμματα: *Επιδημιαί*, σ. 198-199, και *Λοιμοκαθαρητήριον, κ. Λαζαρέτο, ιτ. Lazzaretto*, σ. 369-370, Εκ του Εθνικού Τυπογραφείου, Αθήναι.
- Καρδάσης, Β. (1984). "Ερμούπολη: Αστικές λειτουργίες και συμπεριφορές", Πρακτικά Διεθνούς Συνεδρίου Ιστορίας: Νεοελληνική πόλη: Οθωμανικές καταβολές και Ελληνικό Κράτος, Ερμούπολη 29-30/09/1984, τ. Β', Αθήναι.
- Κοπανάρης, Φ. (1933). Η δημόσια υγεία εν Ελλάδι, Αθήνα.
- Κορασίδου, Μαρία (2002). Όταν η αρρώστια απειλεί - Επιτήρηση και έλεγχος της υγείας του πληθυσμού στην Ελλάδα του 19ου αιώνα, εκδ. Τυπωθήτω, Αθήνα.
- Κούζης, Α. (1946). "Αι μετά την ίδρυσιν του βασιλείου της Ελλάδος πρώται παρ' ημίν αρχαί περί υγειονομικής πολιτικής και οργανώσεως της Δημοσίας Υγείας", Λόγος εκφωνηθείς κατά την πανηγυρικήν συνεδρίαν της Ακαδημίας Αθηνών της 28ης Δεκεμβρίου 1946, Πρακτικά Ακαδημίας Αθηνών, τ. 21ος, Αθήναι.
- Κώμης, Κ. (2005). Χολέρα και λοιμοκαθαρητήρια (19ος-20ος αιώνας): Το παράδειγμα της Σαμιοπούλας, Πανεπιστήμιο Ιωαννίνων, Ιωάννινα.
- Κωστής, Κ. (1995). Στον καιρό της πανώλης - Εικόνες από τις κοινωνίες της ελληνικής χερσονήσου 14ος - 19ος αιώνας, Πανεπιστημιακές εκδόσεις Κρήτης, Ηράκλειο.

- Κωστελένος, Γ. (2003). "Ιστορική εκτίμηση των μεγεθών των Εθνικών Λογαριασμών στην Ελλάδα (1830-1938)", Σπουδαί, τ. 53 (1), σ. 37-64, Πανεπιστήμιο Πειραιώς.
- Κωστελένος, Γ. (2006). "Μακροοικονομικά μεγέθη", στο Κωστής, Κ. - Πετμεζάς, Σ. (επιμ.): Η ανάπτυξη της Ελληνικής Οικονομίας κατά τον 19ο αιώνα (1830-1914), εκδ. Αλεξάνδρεια, Αθήνα.
- Κωστελένος, Γ., Βασιλείου, Δ., Κουνάρης, Ε., Πετμεζάς, Σ., Σφακιανάκης, Μ. (2007). Ακαθάριστο Εγχώριο Προϊόν 1830-1939: Πηγές Οικονομικής Ιστορίας της σύγχρονης Ελλάδας - Ποσοτικά στοιχεία και στατιστικές σειρές 1830-1939, Ιστορικό Αρχείο της Εθνικής Τράπεζας της Ελλάδος και του Κέντρου Προγραμματισμού και Οικονομικών Ερευνών, Αθήνα.
- Λιάκος, Α. (1993). Εργασία και πολιτική στην Ελλάδα του μεσοπολέμου - Το Διεθνές Γραφείο Εργασίας και η ανάπτυξη των κοινωνικών θεσμών, Ίδρυμα Έρευνας και Παιδείας της Εμπορικής Τράπεζας της Ελλάδος (ΙΕΠΕΤΕ), Αθήνα.
- Λούντζης, Ε. (2002). Περί της πολιτικής καταστάσεως της Επτανήσου επί Ενετών, εκδ. Χ. Νικολαΐδου Φιλαδέλφεως, Εν Αθήναις, 1856, Ανατύπωση Βιβλιοπωλείο Διονυσίου Νότη Καραβία, Αθήνα.
- Μακρίδης, Ν. (1933). Αι Υπηρεσίαι Υγιεινής εν Ελλάδι, Αθήνα.
- Μάνσολας, Α. (1867). Πολιτειογραφικαί πληροφορίες περί Ελλάδος, Εθνικό Τυπογραφείο, Αθήναι.
- Μαστρογιάννης, Ι. (1960). Ιστορία της Κοινωνικής Πρόνοιας της Νεωτέρας Ελλάδος, 1821-1960, Αθήνα.
- Μοσχόπουλος, Δ. (1992). "Το Λοιμοκαθαρτήριο της Κέρκυρας", *Materia Medica Greca*, 5/1992, σ. 477-482.
- Μοσχόπουλος, Γ.Ν. (2001). "Το Υγειονομείο στην Επτάνησο και τα Αρχεία του κατά την περίοδο της Αγγλοκρατίας (1815-1864)", Πρακτικά ΣΤ' Διεθνούς Πανιωνίου Συνεδρίου, Ζάκυνθος (23-27/09/1997), Αθήνα, τ. Β', σ. 469-477.
- Μουτούσης, Κ. (1922). Περί Δημόσια Υγείας εν Ελλάδι, Πρακτικά Ιατρικής Εταιρίας Αθηνών, Συνεδρία της 19ης Μαΐου 1922, Αθήνα.
- Παπαδιαμάντης Αλέξ. (1954). "Βαρδιάνος στα Σπόρκα", (πρώτη δημοσίευση 1893), Τα Άπαντα του Α. Παπαδιαμάντη, Σειρά: Άπαντα Νεοελλήνων Συγγραφέων, Γενική Επιστασία: Σπύρου Μελά, Ακαδημαϊκού - Επιμέλεια: Γ. Βαλέτα, Εκδοτικός Οίκος Δημ. Δημητράκου Α.Ε., Αθήναι, τ. 3ος, σ. 131-219.
- Πλέσσα, Μαίρη (2012). "Θεσμοί υγειονομικής επιτήρησης στα νησιά του Ιονίου την περίοδο των Ευρωπαϊκών κυριαρχιών: Η περίπτωση των λοιμοκαθαρτηρίων", Ιστορίας μέριμνα, Τιμητικός Τόμος στον καθηγητή Γ.Ν. Λεοντσίνη, τ. Α2, ΕΚΠΑ, Αθήνα, σ. 1085-1094.

- Πλουμπιδης, Δ. (χ.χρ.). Ιστορία της Ψυχιατρικής στην Ελλάδα - Θεσμοί, ιδρύματα και κοινωνικό πλαίσιο 1850-1920, Αθήνα.
- Πολυχρονίδης, Ι.Ε. (2010). Δημόσια Υγεία, Κοινωνική Πρόνοια και Υγειονομική Πολιτική στην Κρητική Πολιτεία (1898-1913) - Δημόσια Υγεία και Κοινωνική Πρόνοια στην Ευρώπη, την Ελλάδα και την Οθωμανική Αυτοκρατορία τον 19ο και τις αρχές του 20ου αιώνα, Εθνική Σχολή Δημόσιας Διοίκησης - Εθνικό ίδρυμα Ερευνών και Μελετών "Ελευθέριος Κ. Βενιζέλος", εκδ. Παπαζήσης, Αθήνα.
- Πομώνης, Δ. (1925/1932). Υγειονομική Νομοθεσία, τ. Α' (1925), τ. Β' (1932), Αθήνα.
- Πουλάκου-Ρεμπελάκου, Ε. (2007). "Έντυπώσεις των ξένων περιηγητών από τα λαζαρέτα των Ιονίων Νήσων κατά τη διάρκεια της Βρετανικής Προστασίας (1815-1864)", Η Ιστορία των Λοιμοκαθαρτηρίων και Υγειονομείων στον Ελληνικό χώρο, Πρακτικά Ημερίδας Ιστορίας Ναυτικής Ιατρικής, Επιστημονική επιμέλεια: Αριστ. Διαμαντής - Ιωάν. Καναβός, έκδ. Ναυτικό Νοσοκομείο Σαλαμίνας, Σαλαμίνα, σ. 75-91.
- Πουλάκου-Ρεμπελάκου, Ε. - Τσιάμης, Κ. - Διαμαντής, Α. (2006). "Η δημοσιογραφική και λογοτεχνική αποτύπωση της υγειονομικής κατάστασης στην Αθήνα το Χ. Τρικούπη (1880-1900)", Ιστορία της Ελληνικής Παιδιατρικής, Πρακτικά 1ης Ημερίδας, Αθήνα.
- Πουρναρόπουλος, Γ.Κ. (1950). Η Ιατρική εν Ελλάδι, από της προϊστορικής εποχής μέχρι σήμερα, Αθήναι.
- Σακελλαρόπουλος, Θ. (1993). Οι κρίσεις στην Ελλάδα, 1830-1857, εκδ. Κριτική, Αθήνα.
- Σαπουνάκη-Δρακάκη, Λυδία (2005). Οικονομική ανάπτυξη και κοινωνική προστασία - Η γέννηση των υπηρεσιών υγείας στον Πειραιά και το Τζάνειο νοσοκομείο, Αθήνα.
- Σιμόπουλος, Κ. (1976). "Το άτεγκτο Λαζαρέτο (1600)" και "Ο ανταγωνιστής του Σαίξπηρ (1610), (αναφορά στο Lazaretto της Ζακύνθου)", Ξένοι Ταξιδιώτες στην Ελλάδα (333 μ.Χ. - 1700), χ.ε., Αθήναι, τ. Α', σ. 442-443, 496-498.
- Στασινόπουλος, Επαμ. Κ. (1935). Ο στρατός της πρώτης εκατονταετίας, Αθήναι.
- Τζόκας, Σ. (1999). Ο Χαρίλαος Τρικούπης και η συγκρότηση του Νεοελληνικού Κράτους - Οδοιπορικό στον 19ο αιώνα, εκδ. Θεμέλιο, Αθήναι.
- Τραυλός, Ι. και Κόκκου Αγγελική (1977). "Κοινωνία και Πολιτισμός από το 1833 έως το 1881: Πολεοδομία και Αρχιτεκτονική", Ιστορία του Ελληνικού Έθνους, Εκδοτική Αθηνών, τ. ΙΓ', Αθήναι, σ. 515-528.
- Τσιάμης, Κ. (2007). "Το Λοιμοκαθαρτήριο του Χάνδακα και ο Λοιμός του 1592-1596", Η Ιστορία των Λοιμοκαθαρτηρίων και Υγειονομείων στον Ελλαδικό χώρο, Τόμος Πρακτικών ημερίδας Ιστορίας Ναυτικής Ιατρικής, έκδ. Ναυτικό Νοσοκομείο Σαλαμίνας, Σαλαμίνα, 2007, σ. 7-14.

- Τσοκόπουλος, Θ. (1934). "Μια εκατονταετηρίς υγειονομικής πολιτικής εν Ελλάδι (1833-1933)", Μεγάλη Εγκυκλοπαίδεια Ιατρικής και Υγιεινής, Αθήνα.
- Τσοκόπουλος, Β. (1984). Πειραιάς: 1835-1870 - Εισαγωγή στην ιστορία του ελληνικού Μάντσεστερ, 3η έκδοση, Αθήνα.
- Χαραλάμπους, Νατάσα (2007). "Το νομοθετικό πλαίσιο ίδρυσης και λειτουργίας των υγειονομείων και λοιμοκαθαρτηρίων στο νεοσύστατο Ελληνικό Κράτος (1831-1911)", Η Ιστορία των Λοιμοκαθαρτηρίων και Υγειονομείων στον Ελλαδικό χώρο, Τόμος Πρακτικών ημερίδας Ιστορίας Ναυτικής Ιατρικής, έκδ. Ναυτικό Νοσοκομείο Σαλαμίνας, Σαλαμίνα, 2007, σ. 45-55.

Ξενόγλωσση Βιβλιογραφία και Μεταφράσεις στα Ελληνικά

- Anderson, Kym, McRae, Cheryl, Wilson, D. (eds.) (2001). The Economics of Quarantine and the SPS Agreement, C.I.E.S. & AFFA Biosecurity Australia, University of Adelaide Press, South Australia.
- Brunetti, Benjamin (1854). Σύντομος Πραγματεία περί Χολέρας, (μεταφρασθείσα εκ της Ιταλικής υπό Γ. Δ. Κανακάρη), Τύποις Αλεξάνδρου Γκάρπολα, Αθήνα.
- Castiglioni, A. (1961). Ιστορία της Ιατρικής, Ελληνική μετάφρ. Α', εκδ. Μινώταυρος, Αθήνα.
- Cheston, Charles (1887). "The economics of Greece", (From book, Greece in 1887, Greek translation, 1st ed. "Acropolis" Presses, Athens, p. 41-61), in Charilaos Trikoupis: Life and his work, Tribute to Charilaos Trikoupis - Collective Volumes, ed. Parliament of Greece, Athens, 1999, Vol. Α', p. 414-421.
- Evans, R.J. (1988). "Epidemics and Revolutions: Cholera in 19th Century Europe", Past and Present, No. 120, p. 123-146.
- Ithakisios, D.D. and Vozikis, A. (2013). "The 1912-1913 Balkan Wars and Medical Care for the Soldiers: An Economic Approach", Archives of Economic History, Vol. XXV, No. 1 (January - June), p. 67-76.
- Panzac, D. (1986). Quarantaines et lazarets. L' Europe et la peste d' Orient, Édisud, Aix-en-Provence.
- Kostelenos, G. (1995). "Money and Output in Modern Greece (1858-1938)", Centre of Planning & Economic Research (KEPE), Athens.
- Kostelenos, G., Athanassiou E., Antoniou A. (2006). "Aspects of Long Run Growth in the 19th Century/Pre-WWI in Greece (1833-1910): A Tentative Approach", Spoudai, vol. 56, No. 2, University of Piraeus, p. 44-74.
- Organization for Economic Co-operation and Development (OECD) (2000). A System for Health Accounts, OECD Publication Service, Paris.

- Rosenberg, C.E. (1966). "Cholera in 19th-Century Europe: A Tool for Social and Economic Analysis", *Comparative Studies in Society and History*, Vol. 8, No. 4 (Jul.), p. 452-463.
- Rosen, G. (1993). *A History of Public Health*, (1958), Reprinted and Expanded edition. Introduction by Elizabeth Fee, JHU Press, Baltimore, Maryland.
- Sideris, Dimitrios (2007). "Wagner's Law in 19th Century Greece: A Cointegration and Causality Analysis", Bank of Greece, Working Paper, No. 64, December 2007, Athens.
- Vanzan-Marchini, N. - E. (2002a). "Venezia e l' invenzione del lazzeretto", in N. - E. Vanzan Marchini (edit.): *Rotte Mediteranee e baluardi di sanità*, Skira, Ginevra - Milano.
- Vanzan-Marchini, N. - E. (2002b). "Verso un' organizzazione internazionale della sanità", in N.- E. Vanzan Marchini (edit.): *Rotte Mediteranee e baluardi di sanità*, Skira, Ginevra - Milano.
- Vozikis, A. and Kostelenos G. (2009). "Patterns of Public Health Expenditure and Health Care Financing in Modern Greece: 1833-1911", *Archives of Economic History*, Volume XXI, No 1 (January- June), p. 45-72.

Η ΠΡΟΣΩΠΙΚΗ ΚΡΑΤΗΣΗ ΓΙΑ ΧΡΕΗ ΠΡΟΣ ΤΟ ΔΗΜΟΣΙΟ

Αικατερίνη Γιαλιτάκη
Αναπληρώτρια Καθηγήτρια
Τ.Ε.Ι. Στερεάς Ελλάδος

Περίληψη

Η παρούσα μελέτη αναφέρεται στο θέμα της προσωπικής κράτησης (του φορολογούμενου) ως μέσο αναγκαστικής εκτέλεσης για χρέη του προς το Δημόσιο, τόσο από συνταγματικής πλευράς όσο και από την σκοπιά της Ευρωπαϊκής Σύμβασης των Δικαιωμάτων του ανθρώπου (ΕΣΔΑ), της Συνθήκης του Μάαστριχτ και του Συμφώνου για τα ατομικά και πολιτικά δικαιώματα που αποτελούν τις βάσεις για τη διαμόρφωση της εθνικής μας νομοθεσίας, θεμελίωσαν νομολογιακά δεδομένα εξαιρετικού ενδιαφέροντος. Από την επιβολή του μέτρου αυτού κατά των οφειλετών του Δημοσίου με αποκλεισμό της δυνατότητας προσφυγής στα δικαστήρια κατά την εποχή της σύστασης του νεότευκτου ελληνικού κράτους, το 1835 μέχρι και τις αποφάσεις του δικαστηρίου της ΕΣΔΑ που χωρίς ν' αποποιηθούν το μέτρο, αλλά το θεωρούν «αναχρονιστικό» οι αποφάσεις των ανωτάτων δικαστηρίων της χώρας μας (Α.Π. και ΣΤΕ) και παρά την δύσκολη οικονομική συγκυρία μνημονίων, θεμελίωσαν αποφάσεις σύστοιχες με τα συνταγματικά κεκτημένα.

Λέξεις Κλειδιά: Προσωπική κράτηση, χρέη προς το Δημόσιο, ατομικά και πολιτικά δικαιώματα

Το μέτρο της προσωπικής κράτησης για χρέη προς το Δημόσιο θεσπίστηκε με το β.δ/γμα της 7 (19) Φεβρ. 1835, (την εποχή που το νεότευκτο ελληνικό κράτος στερούνταν Σύνταγμα) που προέβλεπε την επιβολή του μέτρου αυτού κατά των οφειλετών του Δημοσίου, με αποκλεισμό της δυνατότητας προσφυγής στα δικαστήρια. Στη συνέχεια, ο ν. ΥΛΣΤ/1871 προέβλεψε ως καταναγκαστικά μέτρα για την είσπραξη των οφειλομένων στο Δημόσιο την κατάσχεση κινητών και ακινήτων και την προσωπική κράτηση, με ένταλμα που εκδίδει ο δημόσιος ταμίας κατά του οποίου όμως επιτρέπονταν η άσκηση ανακοπής εναντίον των δικαστηρίων. Ο ν. 4845/1930 για την είσπραξη των δημοσίων εσόδων, προβλέπει την επιβολή του μέτρου της προσωπικής κράτησης από τον Διευθυντή του Ταμείου (σωρευτικά μαζί με την κατάσχεση κινητών και ακινήτων) που δεν μπορεί να υπερβεί τους 18 μήνες και

επιτρέπει την άσκηση ανακοπής και αίτησης αναστολής εκτέλεσης ενώπιον των αρμόδιων δικαστηρίων. Όμοιες διατάξεις περιέχει και το ν.δ. 356/1974 (Κώδικας Είσπραξης Δημοσίων Εσόδων) με ειδικότερη πρόβλεψη για την προσωπική κράτηση φυσικών προσώπων για τα χρέη των νομικών προσώπων (δηλαδή επιβάλλεται κατά των διευθυντών, συμβούλων, γενικών διευθυντών, εντεταλμένων συμβούλων της εταιρείας), ενώ η μέγιστη κράτηση για όλους τους οφειλέτες ορίζεται σε δυο έτη. Επίσης, ως μέσο αναγκαστικής είσπραξης των δικαιωμάτων του δημοσίου επιβαλλόταν παράλληλα η κατάσχεση κινητών και ακινήτων.

Μετέπειτα σημειώνονται δυο σημαντικές ενδείξεις που συνεκτιμώμενες κρίνουν τη συνταγματικότητα του θεσμού αυτού. Υπό το καθεστώς του ν. 1867/1989 μεταβάλλεται ριζικά το σύστημα της προσωπικής κράτησης διότι δεν επιβάλλεται πλέον με εντολή της Εισπρακτικής Αρχής αλλά από το αρμόδιο δικαστήριο για ορισμένες κατηγορίες χρεών ύστερα από αίτηση του Διευθυντή του Δημοσίου Ταμείου, αφού προηγηθεί ατομική ειδοποίηση προς τον οφειλέτη. Ιδιαίτερα σημαντική είναι η ειδικότερη ρύθμιση του νόμου που προβλέπει ότι το αρμόδιο δικαστήριο αποφασίζει την προσωπική κράτηση αν κρίνει ότι το μέτρο αυτό είναι αναγκαίο και πρόσφορο για την εξόφληση του χρέους διότι δεν θα αποδώσουν με αποτέλεσμα τα άλλα μέσα αναγκαστικής είσπραξης της αίτησης του Δημοσίου, όπως η κατάσχεση περιουσιακών στοιχείων. Η απόφαση 2775/1989 του Στ' Τμήματος του Συμβουλίου της Επικρατείας όπου παρέπεμψε το ζήτημα της συνταγματικότητας των διατάξεων περί προσωπικής κράτησης στην Ολομέλεια του δικαστηρίου, με τη γνώμη ότι το μέτρο αυτό κατά το αρθρ. 5 παράγ. 1 του Συντάγματος πρέπει να διατάσσεται από δικαστήριο και όχι να επιβάλλεται με διοικητική πράξη. Αντίθετα η μειοψηφία δέχτηκε ότι το διοικητικό μέτρο της προσωπικής κράτησης των πολιτών για χρέη προς το δημόσιο παραβιάζει άμεσα τα αρθρ. 2 και 5 (παράγ. 1) του Συντ. Όπως επίσης δέχτηκε ότι οι διατάξεις του αρθρ. 5 παράγ. 4 του Συντ. Απαγορεύουν γενικά την παρεμπόδιση εξόδου των Ελλήνων πολιτών από τη χώρα με την έκδοση ατομικής διοικητικής πράξης. Κατ' εξαίρεση είναι δυνατόν να απαγορευθεί η έξοδος από την χώρα μόνο εφόσον το μέτρο αυτό σχετίζεται με την άσκηση ποινικής δίωξης την πρόληψη δηλαδή τέλεσης αξιόποινης πράξης, την προστασία της δημοσίας υγείας ή της υγείας ασθενών.

Η νομολογία του Συμβουλίου της Επικρατείας δεχόταν τη συνταγματικότητα του θεσμού υπό τον όρο της απαγγελίας της προσωπικής κράτησης με δικαστική απόφαση (ΣΤΕ 2775/89 Διδικ 1990.1243) ενώ η νομολογία του Αρείου Πάγου υιοθετούσε την άποψη της συνταγματικότητας των εν λόγω διατάξεων περί προσωπικής κράτησης για χρέη προς το Δημόσιο (Α.Π. 1753 /83, Δ. 18.768, Α.Π. 847/94).

Επειδή τα διοικητικά δικαστήρια δεν είχαν ενδιάμεσα, από την υπαγωγή των διαφορών μέχρι και την έκδοση της απόφασης νομολογιακή καθοδήγηση *ad hoc*, για αυτό το λόγο οι αποφάσεις των δικαστηρίων αυτών παρουσιάζουν σημαντικές διαφορές.

Μετά την κύρωση του Διεθνούς Συμφώνου για τα ατομικά και πολιτικά δικαιώματα ο ν.2462/97 καθιέρωσε το θεσμό της προσωπικής κράτησης για εμπορικά χρέη. Προβληματισμοί εγείρονται στο ζήτημα της συνταγματικότητας ή μη των σχετικών με τη προσωπική κράτηση διατάξεων του Κώδικα Διοικητικής Δικονομίας (ν. 2462/97) όπως επίσης και με την επέκταση ή μη των εν λόγω διατάξεων και στα Ν.Π.Δ.Δ. Πλέον ο έλεγχος της συμβατότητας των νόμων προς τις συνταγματικές διατάξεις που κατοχυρώνει τα ατομικά δικαιώματα θεμελιώνουν αξίωση έναντι του νομοθέτη όπως μη καταλύει ή περιορίζει καθ' υπέρβαση του ανεκτού μέτρου τα δικαιώματα αυτά.

Η Ευρωπαϊκή Σύμβαση για την προστασία των δικαιωμάτων του ανθρώπου, η Συνθήκη του Μάαστριχτ και το Σύμφωνο για τα ατομικά και πολιτικά δικαιώματα αποτέλεσαν τις βάσεις ως γνωστό για τη διαμόρφωση της εθνικής μας νομοθεσίας. Σύμφωνα με το Διεθνές Σύμφωνο για τα ατομικά και πολιτικά δικαιώματα που κυρώθηκε με το ν.2462 της 21/26.2.1997 του οποίου η ισχύς άρχισε στις 5.8.1997 στο αρθρ. 11 ορίζεται ότι κανείς δεν φυλακίζεται αποκλειστικά λόγω της αδυναμίας του να εκπληρώσει συμβατική υποχρέωση. Σύμφωνα με το αρθρ. 1047 παρ. 1 Κ. Πολ.Δ. προσωπική κράτηση διατάσσεται και κατ' εμπόρων για εμπορικές υποθέσεις, μπορεί δε να διαταχθεί και για απαιτήσεις από δικαιοπραξίες. Σε άλλη όμως περίπτωση έγινε δεκτό κατ' επίκληση του αρθρ. 11 του Διεθνούς Συμφώνου (χωρίς την αναφορά των συνήθων διατάξεων του Συντάγματος) ότι η προσωπική κράτηση ως μέσο αναγκαστικής εκτέλεσης για την ικανοποίηση απατήσεων από σύμβαση ή αδικοπραξία (αρθρ. 1047 του Κωδ. Πολ. Δικ.) δεν έχει καταργηθεί (απόφαση 60/2001 του Αρείου Πάγου). Ειδικότερα, ως προς την προσωπική κράτηση των εμπόρων (για εμπορικά χρέη) κρίθηκε ότι το μέτρο αυτό αποκλείεται κατ' εξαίρεση μόνο όταν ο οφειλέτης αδυνατεί να εκπληρώσει την υποχρέωση του (ίδια απόφαση).

Ειδικότερα, η διάταξη του αρθρ. 5 της Ευρωπαϊκής Σύμβασης για την προστασία των δικαιωμάτων του ανθρώπου που κυρώθηκε με το Ν.Δ. 53/1974 αναφέρει ότι «παν πρόσωπον έχει δικαίωμα εις την ελευθερίαν και την ασφάλειαν του...». Η διάταξη αυτή αναφέρεται στις περιπτώσεις στέρησης της ελευθερίας με σύλληψη ή κράτηση. Επίσης η διάταξη του 8 Α παράγ. 1 της Συνθήκης του Μάαστριχτ που κυρώθηκε με το Ν. 2077/1992 αναφέρει ότι «κάθε πολίτης της Ένωσης έχει το δικαίωμα να κυκλοφορεί και να διαμένει ελεύθερα στο έδαφος των κρατών μελών υπό την επιφύλαξη των περιορισμών και υπό τις προϋποθέσεις που προβλέπονται στην παρούσα Συνθήκη και στις διατάξεις που θεσπίζονται για την εφαρμογή της». Η διοίκηση σύμφωνα με τη διάταξη αυτή προκειμένου να εξασφαλιστεί η

δημόσια τάξη και η δημόσια ασφάλεια μπορεί να λάβει μέτρα απαγόρευσης εξόδου από τη χώρα.

Το αρθρ. 1 του 4^{ου} Πρωτοκόλλου της Ευρωπαϊκής Σύμβασης των Δικαιωμάτων του Ανθρώπου όπως και το αρθρ. 11 του Συμφώνου για τα ατομικά και πολιτικά δικαιώματα είναι κανόνες υπέρτερης νομικής βαθμίδας (αρθρ. 28 παράγ. 1 του Συντ.) συνεπώς κασιχούουν της διάταξης του αρθρ. 1047 παρ. 1. Κ. Πολ. Δικ. Επιπλέον οι διατάξεις αυτές συνδυαζόμενες με το αρθρ. 2 παρ. 1 και αρθρ. 25 παρ. 3 του Συντ και 116 Κ. Πολ. Δικ. και την αρχή της αναλογικότητας, προσωπική κράτηση κατά το ως άνω άρθρο 1047 παρ. 1 Κ. Πολ. Δικ. ως μέσο αναγκαστικής εκτέλεσης κατά εμπόρου και για εμπορική απαίτηση μπορεί πλέον να διαταχθεί μόνο κατ' εκείνου που έχει την οικονομική δυνατότητα να εκπληρώσει τη συμβατική του υποχρέωση πλην όμως από πρόθεση το αποφεύγει ιδίως με απόκρυψη περιουσιακών του στοιχείων ή με άλλες ενέργειες που ματαιώνουν την ικανοποίηση του δανειστή. Σύμφωνα με τις Α.Π. 1597/2000 Ελ. Δ. 2001. 1304, 253 - 4/2000, 971/01 Δ.Ε.Ε. 2001. 1104 κτλ. κάθε φορά που επιδιώκεται η προσωπική κράτηση εκτός της συμβατικής οφειλής, της εμπορικής ιδιότητας του οφειλέτη και της εμπορικότητας της απαίτησης στο δικόγραφο της αγωγής θα πρέπει να εκτίθενται τα ιδιαίτερα περιστατικά που συνιστούν τη δόλια συμπεριφορά του οφειλέτη εξαιτίας της οποίας ματαιώνεται η ικανοποίηση του ενάγοντος. Εξάλλου σύμφωνα με το αρθρ. 338 παρ. 1 του Κ. Πολ. Δικ. το βάρος της απόδειξης ανήκει στον οφειλέτη.

Σημαντικό ενδιαφέρον παρουσιάζει το ζήτημα της συνταγματικότητας ή μη των σχετικών με την προσωπική κράτηση διατάξεων του Κώδικα Διοικητικής Δικονομίας (Ν.2717/99) δεδομένου ότι το θέμα επιδέχεται ευχερώς και θετικές και αρνητικές προσεγγίσεις δεδομένου ότι εμπεριέχονται ειδικές ρυθμίσεις για την επιβολή της προσωπικής κράτησης ως αναγκαστικού μέτρου προς είσπραξη των δημοσίων εσόδων από το διοικητικό δικαστήριο ύστερα από αίτηση του Δημοσίου (αρθρ. 231-243). Σύμφωνα με τις ειδικότερες προϋποθέσεις του νόμου αυτού η προσωπική κράτηση επιβάλλεται για κάθε χρέος άνω των 3 εκατ. δρχ. ή αν πρόκειται για δάνειο με εγγύηση του Δημοσίου άνω του 1 εκατ. δρχ. εφόσον το μέτρο κρίνεται αναγκαίο από το δικαστήριο ως μόνο δυνατό μέσο είσπραξης της απαίτησης του Δημοσίου. Με τη θέσπιση των διατάξεων αυτών το γενικό καθεστώς για χρέη προς το Δημόσιο (από φόρους κ.τ.λ) προβλέπει ότι ο καταδικαζόμενος σε προσωπική κράτηση, μετά την επίδοση της απόφασης, συλλαμβάνεται από αστυνομικό όργανο και αν δεν προβάλλει αντιρρήσεις, οδηγείται στη φυλακή (αρθρ. 237). Ο συλλαμβανόμενος μπορεί, πριν εγκλειστεί στη φυλακή να προβάλλει αντιρρήσεις – δηλαδή συγκεκριμένους λόγους – ως προς τη νομιμότητα της σύλληψης του, μεταξύ των οποίων και αποσβεστικά γεγονότα του συνολικού χρέους του.

Παράλληλα το άρθρ. 2 παράγ. 1 του Συντ. Ορίζει ότι ο σεβασμός και η προστασία της αξίας του ανθρώπου αποτελούν πρωταρχική υποχρέωση της Πολιτείας. Αξία του ανθρώπου θεωρούμε την αξιοπρέπεια ως στοιχείο και περιεχόμενο της προσωπικότητας. Η διάταξη αυτή συμπληρώνεται από το άρθρ. 5 παράγ. 1 του Συντ. που αναφέρει ότι έκαστος δικαιούται να αναπτύσσει ελεύθερα την προσωπικότητά του και να συμμετέχει στην κοινωνική, οικονομική και πολιτική ζωή της χώρας. Η ελευθερία είναι στοιχείο της προσωπικότητας και προστατεύεται με την καθιέρωση ατομικών, κοινωνικών και πολιτικών δικαιωμάτων. Ελευθερία και ισότητα αποτελούν τις κύριες αξίες με υπεροχή της πρώτης που απορρέουν από την αξιοπρέπεια του ανθρώπου (βλ. Σύνταγμα 1975 – Corpus Πέτρου Παραρά, εκδ. Σάκκουλα).

Το μέσω της προσωποκράτησης παραβιάζει και το άρθρ. 7 του Συντ. που ορίζει ότι το ανθρώπινο σώμα δεν μπορεί να χρησιμοποιείτε ως μέσω για την επίτευξη σκοπού, έστω και δημοσίου συμφέροντος όπως είναι η εισπρακτικοί μηχανισμοί για την εξεύρεση δημοσίου χρήματος.

Δεδομένου του αρθρ. 2 παράγ. 1 του Συντ. όπου αναφέρεται ότι ο σεβασμός και η προστασία της αξίας του ανθρώπου αποτελούν την πρωταρχική υποχρέωση της πολιτείας αντιλαμβανόμαστε ότι ο θεσμός της προσωπικής κράτησης ως μέσω είσπραξης χρηματικών οφειλών αντίκειται στην συνταγματική κατοχυρωμένη αρχή της προστασίας αυτής. Σε κάθε περίπτωση ο οφειλέτης εκτίει ποινή φυλάκισης είτε απέκρυψε δολίως τα περιουσιακά του στοιχεία είτε όχι. Η μείωση της προσωπικότητας και της αξιοπρέπειας του είναι γεγονός αδιαμφισβήτητο. Σημειωτέον ότι μέχρι το 2000 (Δ. Πρ. Θεσ/νίκης 14/2000) νομολογία των τ.δ.δ. δεν αξίωνε από το Δημόσιο να αποδείξει την ύπαρξη αφανών περιουσιακών στοιχείων που δόλια απέκρυψε ο οφειλέτης.

Η υπ. αριθμ. 1623/2002 απόφαση του ΣΤ' τμήματος του Συμβουλίου της Επικρατείας διεπιστώνει αρχικά αντίθεση του θεσμού της προσωπικής κράτησης με το άρθρ. 2 παράγ. 1 του Συντ. αξιώνοντας για την ικανοποίηση της αρχής της αναλογικότητας την εκ μέρους του Δημοσίου (δανειστή) απόδειξη ότι ο οφειλέτης του απέκρυψε δολίως περιουσιακά του στοιχεία. Αρχικά, τίθεται ένα θέμα το κατά πόσο το δικαστήριο δύναται να κρίνει παρεμπιπτόντως ως καταδολιευτική την εκποίηση περιουσιακών στοιχείων του οφειλέτη διότι σύμφωνα με το άρθρ. 939 επ. Α. Κ. απαιτείται τελεσίδικη δικαστική κρίση του Πολιτικού Δικαστηρίου. Σύμφωνα με τη απόφαση 1623/2002 του Στ.Ε. ο οφειλέτης στα πλαίσια της αρχής της αναλογικότητας μπορεί να αποκρούσει την αιτούμενη εκ μέρους του Δημοσίου προσωπική κράτηση επικαλούμενος διάφορα έκτακτα περιστατικά που δικαιολογούν την εκ μέρους του πλήρη έλλειψη περιουσιακών στοιχείων όπως επιχειρηματική καταστροφή από πυρκαγιά, πλημμύρα, σεισμό ή βαριά ασθένεια κ.τ.λ. (Εφ. Πατρ. 261/2000, Αρχ. Ν 2000.

658). Το Δημόσιο υποχρεούται στην αίτησή του περί προσωπικής κράτησης να αναφέρει ότι λόγω έλλειψης εμφανών περιουσιακών στοιχείων του οφειλέτη η προσωπική κράτηση αποτελεί ικανό μέσο είσπραξης για την ικανοποίηση της σχετικής απαίτησης , όπως αναφέρεται ρητά στο άρθρο 236 Κ.Δ.Δ. Ακόλουθα ο οφειλέτης υποχρεούται να αποδείξει ότι υφίσταται η ανάλογη περιουσία για να ικανοποιήσει την απαίτηση του Δημοσίου ώστε το αίτημα περί προσωπικής κράτησης να παραβιάζει την αρχή της αναλογικότητας. (Απ.Ολ.Στ Ε 17/88)

- Όταν η ασκηθείσα αίτηση του Δημοσίου προσκρούσει στην αρχή της αναλογικότητας είναι απορριπτέα.
- Στην περίπτωση που ο οφειλέτης λειτουργεί ως «ταμίας» του Δημοσίου δηλαδή δεν αποδίδει φόρους (κατανάλωσης, περιουσίας ή εισοδήματος) τότε είναι αυταπόδεικτη η δόλια απόκρυψη.

Η σκοπιμότητα της προσωπικής κράτησης αποβλέπει στην πίεση προς τον οφειλέτη προκειμένου να καταβάλει την οφειλή του και όχι να τιμωρηθεί γιατί αποκρύπτει τα περιουσιακά του στοιχεία. Στην έννομη τάξη για την στοιχειοθέτηση ή μη της δολιότητας που αφορά το θέμα απόκρυψης των στοιχείων του οφειλέτη χρησιμοποιείται ο θεσμός του βεβαιωτικού όρκου σύμφωνα με τα άρθρα 861 και επ. ΚΠολ Δ που προσφεύγουν οι δανειστές για την εμφάνιση περιουσιακών στοιχείων του οφειλέτη τους.

Αναφορικά με την σχολιαζόμενη απόφαση 1623 /2002 του ΣτΕ συμπεραίνουμε ότι ο θεσμός της προσωπικής κράτησης τείνει στην πλήρη κατάργησή του αφού αξιώνεται για την ικανοποίηση της αρχής της αναλογικότητας η προβολή και απόδειξη εκ μέρους του δανειστή ότι ο οφειλέτης του απέκρυψε δολίως περιουσιακά του στοιχεία.

Η απόφαση αυτή υιοθετώντας την νομολογιακή γραμμή του Αρείου Πάγου που προαναφέρθηκε επιπλέον θέτει την ανάγκη καθορισμού ανώτατου ηλικιακού ορίου των προσωποκρατούμενων οφειλετών και την υποχρέωση της πολιτείας να μεριμνήσει για την κράτηση αυτών σε χωριστές πτέρυγες από αυτές όπου κρατούνται οι λοιποί φυλακισμένοι. Έτσι καθίσταται η αίτηση του δανειστή εξορισμού अपαράδεκτη αφού σύμφωνα με το άρθρ. 236 ΚΔΔ οφείλει να εξαντλήσει πρώτα την κατά των στοιχείων αυτών διοικητική εκτέλεση. Άρα είτε αποκαλυφθούν είτε όχι τα περιουσιακά στοιχεία του οφειλέτη, η προσωπική κράτηση καθίσταται απραγματοποίητη κατά των οφειλετών του Δημοσίου (και όχι του ΙΚΑ ή των λοιπών ΝΠΔΔ).

Το 2003 ακολούθησε ομόφωνη απόφαση του ΣτΕ για αντισυνταγματικότητα της προσωπικής κράτησης για ληξιπρόθεσμα χρέη προς το ΙΚΑ και τα ΝΠΔΔ. Ο Άρειος Πάγος

έκρινε το μέτρο συνταγματικό ενώ η ολομέλεια του ΣτΕ αποφάνθηκε για την αντισυνταγματικότητα του μέτρου της προσωπικής κράτησης αναφέροντας ότι δεν επιτρέπεται σε καμία περίπτωση η επιβολή του επαχθούς αυτού μέτρου ακόμη και όταν ο οφειλέτης του Δημοσίου έχει τη δυνατότητα να καταβάλει τα χρέη του και δεν τα αποπληρώνει.

Μετά την απόφαση 1/2001 του Ανώτατου Ειδικού Δικαστηρίου κρίθηκαν αντισυνταγματικές οι διατάξεις για προσωπική κράτηση και απαγορεύτηκε η φυλάκιση για χρέη προς το Δημόσιο (ενώ για τα ιδιωτικά χρέη ίσχυε ανέκαθεν).

Η ΕΠΙΔΡΑΣΗ ΤΩΝ ΣΥΜΦΩΝΩΝ ΒΑΣΙΛΕΙΑΣ I ΚΑΙ II ΣΤΑ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΤΩΝ ΤΡΑΠΕΖΙΚΩΝ ΙΔΡΥΜΑΤΩΝ

Άννα Γ. Δονάτου

Δρ. Οικονομολόγος,
Διδάσκων 407/80 στο Τμήμα Οικονομικών Επιστημών του
Εθνικού και Καποδιστριακού Πανεπιστημίου Αθηνών

Περίληψη

Η ανάγκη για τη δημιουργία ενιαίου πλαισίου χρηματοοικονομικών κανόνων και λειτουργίας των πιστωτικών ιδρυμάτων, λόγω των συνεχών εξελίξεων (νομισματική ενοποίηση, απελευθέρωση αγορών, εποπτικές αλλαγές), οδήγησαν στην ανάπτυξη κανονισμών και πρακτικών. Για την κατάρτιση του πλαισίου αυτών των κανόνων και αρχών, συστήθηκε η Επιτροπή της Βασιλείας, με στόχο τη διασφάλιση της αποτελεσματικής εποπτείας, όλων των χρηματοπιστωτικών ιδρυμάτων, αλλά και της σταθερότητας του ευρύτερου τραπεζικού συστήματος. Η έκδοση βέλτιστων πρακτικών και κανόνων κρίθηκε απαραίτητη, προκειμένου να επιτευχθεί εκσυγχρονισμός των μεθοδολογιών εκτίμησης των κεφαλαίων που απαιτείται να έχουν οι τράπεζες, ώστε να αντιμετωπίζουν τους σύγχρονους κινδύνους που προκύπτουν κατά τη λειτουργία τους. Επιπρόσθετα, θα παρέχουν ενίσχυση, όταν αυτό χρειαστεί για την «απορρόφηση» ζημιών που θα προκύψουν, εξαιτίας εκδήλωσης κινδύνων στους οποίους εκτίθενται οι τράπεζες, κατά τη λειτουργία τους.

Λέξεις Κλειδιά: Βασιλεία I, Βασιλεία II, Τραπεζικά Ιδρύματα.

1. Τα Σύμφωνα I και II της Επιτροπής Βασιλείας

Η ανάγκη για τη δημιουργία ενιαίου πλαισίου χρηματοοικονομικών κανόνων και λειτουργίας των πιστωτικών ιδρυμάτων, λόγω των συνεχών εξελίξεων (νομισματική ενοποίηση, απελευθέρωση αγορών, εποπτικές αλλαγές), οδήγησαν στην ανάπτυξη κανονισμών και πρακτικών. Για την κατάρτιση του πλαισίου αυτών των κανόνων και αρχών, συστήθηκε η Επιτροπή της Βασιλείας, με στόχο τη διασφάλιση της αποτελεσματικής

εποπτείας, όλων των χρηματοπιστωτικών ιδρυμάτων, αλλά και της σταθερότητας του ευρύτερου τραπεζικού συστήματος. Η έκδοση βέλτιστων πρακτικών και κανόνων κρίθηκε απαραίτητη, προκειμένου να επιτευχθεί εκσυγχρονισμός των μεθοδολογιών εκτίμησης των κεφαλαίων που απαιτείται να έχουν οι τράπεζες, ώστε να αντιμετωπίζουν τους σύγχρονους κινδύνους που προκύπτουν κατά τη λειτουργία τους. Επιπρόσθετα, θα παρέχουν ενίσχυση, όταν αυτό χρειαστεί για την «απορρόφηση» ζημιών που θα προκύψουν, εξαιτίας εκδήλωσης κινδύνων στους οποίους εκτίθενται οι τράπεζες, κατά τη λειτουργία τους. Εξάλλου, η εξασφάλιση της οικονομικής ευρωστίας των πιστωτικών ιδρυμάτων, είναι αναγκαία, προκειμένου να διατηρείται η εμπιστοσύνη των πελατών για τη φερεγγυότητα των ιδρυμάτων, να εξασφαλίζεται η σταθερότητα του χρηματοπιστωτικού συστήματος και κατ' επέκταση η προστασία των καταθετών σε περίπτωση εμφάνισης ζημιών.

Το πρώτο Σύμφωνο της Βασιλείας (Βασιλεία I) για την Κεφαλαιακή Επάρκεια δημοσιεύτηκε τον Ιούλιο του 1988, με τίτλο «Διεθνής Σύγκληση της Κεφαλαιακής Μέτρησης και των Κεφαλαιακών Προτύπων»^{1,2}. Το Σύμφωνο αυτό, αρχικά, είχε αναπτυχθεί για τις τράπεζες που είχαν διεθνή δραστηριότητα στις G10 χώρες. Στη συνέχεια, εφαρμόστηκε σε περισσότερες από 100 χώρες για μεγάλα, αλλά και για μικρά χρηματοπιστωτικά ιδρύματα. Το κείμενο, το οποίο αφορούσε τον πιστωτικό κίνδυνο, τροποποιήθηκε και συμπληρώθηκε πολλές φορές, με σημαντικότερη τροποποίηση εκείνη του 1996³, προκειμένου να συμπεριληφθούν και οι κίνδυνοι αγοράς. Τον Ιούνιο του 1999, η Επιτροπή υπέβαλε πρόταση για ένα νέο πλαίσιο (Δεύτερο Σύμφωνο της Βασιλείας, Βασιλεία II)^{4,5,6} που θα αφορά την κεφαλαιακή επάρκεια, προκειμένου να αντικαταστήσει τη Βασιλεία I. Η βασική αλλαγή, που εισάγει η Βασιλεία II⁷, είναι ότι οι εποπτικοί κανόνες μεταβάλλονται και δεν είναι ίδιοι για όλους, όπως προβλεπόταν στο προηγούμενο Σύμφωνο. Έτσι, δημιουργήθηκε ένα νέο πλαίσιο αρχών και προτάσεων που, από το 2007, αντικατέστησε το προηγούμενο. Οι εποπτικές αρχές ανέλαβαν να δημιουργήσουν σχετικό εποπτικό πλαίσιο, για τις υπό τον έλεγχό τους τράπεζες, εκδίδοντας σχετικές οδηγίες και λαμβάνοντας υπόψη τις ιδιαιτερότητες των τραπεζών αυτών, το νομοθετικό πλαίσιο, τις συνθήκες αγοράς κλπ.

Το νέο πλαίσιο αρχών εισήγαγε μια κοινή προσέγγιση της φερεγγυότητας, την οποία τα τραπεζικά ιδρύματα πρέπει να παρέχουν, βασισμένη σε ενιαίες οικονομικές αρχές αποτίμησης των περιουσιακών στοιχείων και των υποχρεώσεών τους. Για την επίτευξη αυτού του στόχου προτείνεται ένα κατάλληλο σύστημα αποτίμησης των κινδύνων^{8,9} υπό την έννοια ότι οι κίνδυνοι αποτιμώνται με συνεπείς οικονομικές αρχές και οι κεφαλαιακές απαιτήσεις ευθυγραμμίζονται με τους κινδύνους που αντιμετωπίζουν. Σύμφωνα με τους τρεις θεμελιώδεις άξονες εποπτείας - "Πυλώνες" του νέου πλαισίου (Κεντρική Τράπεζα της Ελλάδος)¹⁰: (α) Θεσπίζονται νέες μέθοδοι προσδιορισμού των κεφαλαιακών απαιτήσεων,

έναντι των κινδύνων που τα πιστωτικά ιδρύματα αντιμετωπίζουν κατά την άσκηση των δραστηριοτήτων τους και καθιερώνεται η διακράτηση κεφαλαίων για την αντιμετώπιση του λειτουργικού κινδύνου (Πυλώνας 1). (β) Καθορίζονται οι αρχές, τα κριτήρια και η διαδικασία που καταρχήν εφαρμόζουν τα ίδια τα πιστωτικά ιδρύματα και κατ' ακολουθία η εποπτική αρχή για την αξιολόγηση της επάρκειας των κεφαλαίων και των συστημάτων διαχείρισης κινδύνου κάθε πιστωτικού ιδρύματος χωριστά, σε σχέση με τους πάσης φύσεως κινδύνους στους οποίους αυτό εκτίθεται ή ενδέχεται να εκτεθεί, πέρα από εκείνους που αντιμετωπίζονται στον Πυλώνα 1 (Πυλώνας 2). (γ) Καθιερώνονται υποχρεώσεις δημοσιοποίησης στοιχείων για την ενίσχυση της διαφάνειας και της πειθαρχίας της αγοράς με την παροχή στους ενδιαφερόμενους της δυνατότητας σύγκρισης τόσο της πολιτικής διαχείρισης κινδύνων της κεφαλαιακής και οργανωτικής επάρκειας των πιστωτικών ιδρυμάτων, παρέχοντας έτσι κίνητρο για τη βελτίωσή τους, όσο και των μεθόδων και πρακτικών που εφαρμόζουν οι εποπτικές αρχές (Πυλώνας 3).

Στο δεύτερο Σύμφωνο, η Επιτροπή της Βασιλείας αναγνωρίζει ότι η έγκριση του αναθεωρημένου πλαισίου, για την ενίσχυση της εποπτείας δεν μπορεί να είναι η πρώτη προτεραιότητα για τις χώρες που δεν ανήκουν στις G10. Αντίθετα, η Επιτροπή της Βασιλείας ενθαρρύνει κάθε εθνική εποπτική αρχή να εξετάσει προσεκτικά τα πλεονεκτήματα του αναθεωρημένου πλαισίου, σε σχέση με το τραπεζικό σύστημα της χώρας που αντιπροσωπεύει, και, στη συνέχεια, να αναπτύξει ένα σχέδιο για την εφαρμογή του αναθεωρημένου πλαισίου. Κατά συνέπεια, η Επιτροπή αναγνωρίζει ότι η υλοποίηση του πλαισίου πιθανότατα να συμβεί μετά το πέρας των προβλεπόμενων ημερομηνιών εφαρμογής. Ως εκ τούτου, η Επιτροπή ζήτησε από τις εποπτικές αρχές να εξετάσουν την υλοποίηση βασικών στοιχείων του εποπτικού ελέγχου και της πειθαρχίας της αγοράς του αναθεωρημένου πλαισίου, ακόμη και αν οι απαιτήσεις της Βασιλείας II δεν θα είχαν καθοριστεί πλήρως κατά την αρχική ημερομηνία εφαρμογής, όπως είχε αρχικά οριστεί. Προκειμένου να βοηθήσει τις εθνικές εποπτικές αρχές που είναι αρμόδιες για την εφαρμογή του αναθεωρημένου πλαισίου, η Επιτροπή της Βασιλείας συγκάλεσε μια ομάδα εργασίας στις αρχές του 2003 για να αξιολογήσει τα ζητήματα που εμπλέκονται στην εφαρμογή της Βασιλείας II. Η ομάδα εργασίας, η οποία αποτελείται, κυρίως, από μέλη που προέρχονται από χώρες που δεν ανήκουν στην ομάδα των 10, παρέχει πρακτικές προτάσεις που είναι προσαρμόσιμες σε διαφορετικές χώρες, για τη μετάβαση προς το αναθεωρημένο πλαίσιο.

Τόσο το πρώτο Σύμφωνο, όσο και το δεύτερο Σύμφωνο, καθορίζουν ένα ύψος κεφαλαίου, που πρέπει να διακρατείται από τις τράπεζες, και κάποιους συντελεστές στάθμισης των στοιχείων του ενεργητικού, προκειμένου να προσδιοριστεί ο δείκτης κεφαλαιακής επάρκειας. Με τα δύο Σύμφωνα που εξέδωσε η Επιτροπή της Βασιλείας, για την κεφαλαιακή επάρκεια,

είχε ως κύριο στόχο τη σύγκλιση των διαφορετικών διεθνών εποπτικών καθεστώτων, καταρτίζοντας ένα ευρύτερο δίκτυο ασφαλείας, προκειμένου να διασφαλίζεται η σταθερότητα του διεθνούς τραπεζικού συστήματος. Η Επιτροπή δεν έχει τη μορφή υπερεθνικής εποπτικής αρχής και τα συμπεράσματά της δεν έχουν δεσμευτική νομική ισχύ, αλλά συμβουλευτικό χαρακτήρα, μέσω των προτάσεων που διατυπώνονται στα Σύμφωνα.

Η υιοθέτηση από την Τράπεζα της Ελλάδος των πολιτικών, που εισάγουν τα Σύμφωνα της Βασιλείας, έχει ως αποτέλεσμα την ύπαρξη μεγαλύτερης ευαισθησίας στους πιθανούς κινδύνους, αλλά και τη διαφοροποίηση του υπολογισμού των κεφαλαιακών απαιτήσεων των τραπεζών. Οι ελληνικές τράπεζες, σύμφωνα με το πλαίσιο που εισάγεται, είναι υποχρεωμένες να γνωρίζουν την κεφαλαιακή απαίτηση που δημιουργεί κάθε άνοιγμά τους (στοιχείο ενεργητικού), και να διακρατούν τα απαιτούμενα κεφάλαια που αντιστοιχούν στον κίνδυνο, τον οποίο αυτό προκαλεί. Πιο συγκεκριμένα, με το νέο πλαίσιο εισάγεται ένας μηχανισμός ανάλυσης, μέτρησης και στάθμισης των κινδύνων, αφού ουσιαστικά η διαχείριση της απόδοσης κάθε στοιχείου του ενεργητικού θα πρέπει να είναι συνάρτηση των κινδύνων που αυτό ενέχει. Η εφαρμογή των οδηγιών, στην Ελλάδα, πραγματοποιείται μέσω των σχετικών πράξεων που καταρτίζονται από την εποπτική αρχή (Τράπεζα της Ελλάδος) και ονομάζονται Πράξεις του Διοικητή της Τράπεζας της Ελλάδος περί κεφαλαιακών απαιτήσεων και αφορούν το σύνολο των κινδύνων (πιστωτικός, αγοράς, αντισυμβαλλομένου κλπ.), καθώς και τις ειδικές οδηγίες εφαρμογής τεχνικών μειώσεων, τιτλοποιήσεων κλπ., ή τα ειδικά θέματα (π.χ. υπολογισμός των ιδίων κεφαλαίων κλπ.). Η εφαρμογή των πράξεων αυτών είναι υποχρεωτική για όλες τις τράπεζες που δραστηριοποιούνται στη Ελλάδα, ανεξάρτητα από το μέγεθος ή τα χαρακτηριστικά τους.

2. Ποσοτικές Μελέτες Επιπτώσεων

2.1. Γενικά

Η Επιτροπή της Βασιλείας διενήργησε μια σειρά ποσοτικών μελετών επιπτώσεων (Quantitative Impact Studies, QIS), προκειμένου να διερευνήσει και να εκτιμήσει την επίδραση του υπό διαμόρφωση πλαισίου στα οικονομικά στοιχεία (δείκτες κεφαλαιακής επάρκειας και σειράς μεγεθών του ισολογισμού) των τραπεζικών ιδρυμάτων. Μέχρι σήμερα, έχουν εκπονηθεί πέντε διαδοχικές μελέτες που αποσκοπούν στην εκτίμηση των ποσοτικών επιπτώσεων των προτάσεων των δύο Συμφώνων επί των κεφαλαιακών απαιτήσεων του δείγματος των τραπεζικών ιδρυμάτων που έλαβαν μέρος. Οι μελέτες αυτές αποτελούν μια βάση για τη διαδικασία ανάπτυξης ενός ενιαίου συστήματος φερεγγυότητας και επικεντρώνονται στον υπολογισμό των επιμέρους κινδύνων και των κεφαλαιακών

αποθεμάτων που θα πρέπει να διακρατούνται για την αντιμετώπισή τους (ύψος κεφαλαιακών απαιτήσεων). Ειδικότερα, η πρώτη μελέτη (QIS 1) έχει ως στόχο να μελετήσει τα πραγματικά κεφάλαια των τραπεζών, αν τεθούν εναλλακτικές προβλέψεις, έναντι των βασικών κινδύνων που ενέχει η δραστηριότητά τους (χορήγηση δανείων). Οι δύο επόμενες μελέτες (QIS 2 και QIS 2.5) αποσκοπούν στο να εξεταστεί η πραγματοποίηση των στόχων του αναθεωρημένου πλαισίου κεφαλαιακών απαιτήσεων. Η τέταρτη μελέτη (QIS 3) εστιάζεται στη βελτίωση των σχετικών τύπων, μέσω των οποίων ορίζονται οι ελάχιστες κεφαλαιακές απαιτήσεις. Στην τελευταία μελέτη (QIS 5), εξετάζονται τα προσχέδια των προτάσεων της Επιτροπής, όσον αφορά τις επιπτώσεις που θα επιφέρουν επί του ύψους των κεφαλαίων των τραπεζών που διακρατούνται υποχρεωτικά.

Στις επιμέρους μελέτες, που πραγματοποιήθηκαν, ελήφθη ιδιαίτερη μέριμνα για τη συλλογή των αναγκαίων στοιχείων, προκειμένου να είναι εφικτή η διενέργεια σχετικών αναλύσεων επί των κεφαλαιακών απαιτήσεων, για ένα ευρύ φάσμα τραπεζών εντός και εκτός των G10, αν και υπήρξε διαφορετικό αντικείμενο εστίασης, δεδομένου του διαφορετικού «προφίλ» κινδύνου και του διαφορετικού βαθμού της επιχειρούμενης μείωσης του πιστωτικού κινδύνου. Οι τράπεζες, που έλαβαν μέρος στην έρευνα, χωρίστηκαν σε δύο ομάδες. Στην πρώτη ομάδα εντάχθηκαν οι μεγάλες τράπεζες που δραστηριοποιούνται σε διεθνές επίπεδο, με κριτήριο διαφοροποίησης: Τα βασικά τους κεφάλαια να είναι μεγαλύτερα των €3 δις. Στη δεύτερη ομάδα εντάχθηκαν οι υπόλοιπες τράπεζες των οποίων τα βασικά τους κεφάλαια είναι μικρότερα των €3 δις, εντός των G10 χωρών και των χωρών που ανήκουν στην Ευρωπαϊκή Ένωση. Μέσω των δεδομένων, ποσοτικοποιήθηκαν οι κίνδυνοι, με βάση τις αρχές και τις προδιαγραφές που τέθηκαν από την Επιτροπή. Ιδιαίτερο βάρος δόθηκε στην εξέταση των επιπτώσεων των οδηγιών στους ισολογισμούς των τραπεζών. Εξίσου σημαντική ήταν και η ποιοτική προσέγγιση των επιπτώσεων που αποκόμισε η Επιτροπή από κατάλληλα ερωτηματολόγια, τα οποία συμπληρώθηκαν από τις τράπεζες, σύμφωνα με συγκεκριμένες συνοδευτικές οδηγίες, που εξέδωσε. Όλα τα στοιχεία, που αποκτήθηκαν, κρίθηκαν ως εμπιστευτικά και για το λόγο αυτό δεν είναι διαθέσιμα, ούτε ανακοινώσιμα (διαδίκτυο, επίσημες ενημερώσεις, απολογισμοί τραπεζών κλπ.) στο ευρύτερο κοινό.

2.2. Συνοπτική Επισκόπηση

Στην πρώτη μελέτη (ποσοτική μελέτη επιπτώσεων - QIS 1) έλαβε μέρος περιορισμένο πλήθος τραπεζών, λόγω έλλειψης δεδομένων. Η μελέτη αυτή, που πραγματοποιήθηκε το έτος 2000, στηρίχτηκε στις οδηγίες που περιέγραφε το πρώτο έγγραφο διαβούλευσης και

επικεντρώθηκε στις εσωτερικές διαβαθμίσεις των τραπεζών των χωρών που δεν ανήκαν στις G10 χώρες.

Ακολούθως, η Επιτροπή της Βασιλείας για την τραπεζική εποπτεία διενήργησε δύο μελέτες συλλέγοντας δεδομένα από τραπεζικά ιδρύματα (ποσοτικές μελέτες επιπτώσεων QIS 2 και QIS 2.5). Η δεύτερη μελέτη, QIS 2, πραγματοποιήθηκε τον Απρίλιο του 2001, με συμμετοχή 138 τραπεζών που ανήκαν σε 25 χώρες, οι οποίες έδειξαν σημαντικό βαθμό απόκλισης μεταξύ τους. Η μελέτη αυτή εφαρμόστηκε, για τη μέτρηση των επιπτώσεων επί των τραπεζικών κεφαλαίων, χωριστά για τον πιστωτικό κίνδυνο και τον λειτουργικό κίνδυνο. Τα αποτελέσματα των τροποποιήσεων της μελέτης QIS 2 εξετάστηκαν στην τρίτη μελέτη επιπτώσεων, QIS 2.5, που πραγματοποιήθηκε τον Ιούνιο του 2002. Η έρευνα αυτή περιορίστηκε σε 38 τράπεζες των G10 χωρών και αφορούσε αποκλειστικά τις μεταβολές που προτεινόταν στην προσέγγιση των εσωτερικών διαβαθμίσεων για μείωση του πιστωτικού κινδύνου και ενσωμάτωση του λειτουργικού κινδύνου. Μέσω των αποτελεσμάτων των μελετών αυτών, η Επιτροπή ήθελε να αποτιμήσει κατά πόσο επιτεύχθηκαν οι στόχοι που είχε θέσει, σε σχέση με το αναθεωρημένο πλαίσιο κεφαλαιακών απαιτήσεων. Σε αυτές τις μελέτες συγκεντρώθηκαν τα αναγκαία στοιχεία, προκειμένου η Επιτροπή να είναι σε θέση να αξιολογήσει τις επιπτώσεις του δεύτερου εγγράφου διαβούλευσης για τις τράπεζες που ανήκαν σε χώρες εντός και εκτός των G10, λαμβανομένου υπόψη του διαφορετικού «προφίλ» κινδύνου τους καθώς και του βαθμού μείωσης του πιστωτικού κινδύνου. Ιδιαίτερα, η δεύτερη μελέτη (QIS 2) επικεντρώθηκε στην ανάπτυξη κατάλληλης μεθοδολογίας για την αξιολόγηση του ύψους των κεφαλαιακών απαιτήσεων φερεγγυότητας, ενώ κύριο σημείο εστίασης της μελέτης QIS 2.5 αποτέλεσε η σύγκριση των μεταβολών των κεφαλαιακών απαιτήσεων έναντι του πιστωτικού κινδύνου, σε σχέση με αυτές που υπολογίστηκαν στην προηγούμενη μελέτη, λαμβάνοντας υπόψη αναθεωρήσεις, που η Επιτροπή πραγματοποίησε, ως προς σημεία που προαναφέρθηκαν.

Τον Οκτώβριο του 2002, η Επιτροπή δρομολόγησε μια άλλη έρευνα για τις τράπεζες (ποσοτική μελέτη επιπτώσεων QIS 3). Η τέταρτη μελέτη, QIS 3, πραγματοποιήθηκε με συμμετοχή 365, περίπου, τραπεζών που δραστηριοποιούνταν σε 45 χώρες. Στην έρευνα έλαβαν μέρος τράπεζες εντός και εκτός των G10, τόσο μεγάλες που δραστηριοποιούνται διεθνώς, όσο και μικρότερες με πιο εξειδικευμένες δραστηριότητες. Αντικείμενο της έρευνας αποτέλεσε η εφαρμογή των τριών προσεγγίσεων (Τυποποιημένη μέθοδος, Βασική και εξελιγμένη μέθοδος εσωτερικών διαβαθμίσεων)¹¹ σε σχέση με τις επιπτώσεις τους επί των κεφαλαιακών απαιτήσεων για όλα τα χαρτοφυλάκια. Στο δείγμα συμπεριλαμβάνονταν τράπεζες χωρών στις οποίες είχε πραγματοποιηθεί σημαντικός βαθμός ανάπτυξης. Η μελέτη επικεντρώθηκε στην επαλήθευση της διαπίστωσης ότι οι κεφαλαιακές απαιτήσεις, για

διάφορους κινδύνους που ελήφθησαν υπόψη στην έρευνα, δε θα προκαλέσουν σημαντικές αυξήσεις του επιπέδου των απαιτούμενων κεφαλαίων στον τραπεζικό τομέα. Η μελέτη αυτή αντιπροσώπευε ένα σημαντικό βήμα των προσπαθειών της Επιτροπής για την ανάπτυξη του πλαισίου της Βασιλείας II. Ειδικότερα, επικεντρώθηκε στο να διερευνήσει την επίδραση των προτάσεων της Βασιλείας II για τις ελάχιστες κεφαλαιακές απαιτήσεις (Πυλώνας 1), πριν πραγματοποιηθεί η οριστικοποίηση του τρίτου εγγράφου διαβούλευσης. Επιπρόσθετα, πραγματοποιήθηκε, τον Ιούνιο του 2002, ξεχωριστή συλλογή στοιχείων που αφορούσαν τις ζημιές των τραπεζικών ιδρυμάτων. Τα αποτελέσματα αυτής της έρευνας δημοσιεύθηκαν στις 14 Μαρτίου 2003.

Τον Ιούνιο του 2004, η Επιτροπή εκτίμησε τις επιπτώσεις που θα επέφερε το πλαίσιο της Βασιλείας II, μέσω των δεδομένων που συλλέχθηκαν από την τέταρτη μελέτη (QIS 3). Τούτο επετεύχθη, επειδή οι δυνατότητες των τραπεζών, να εκτιμήσουν τις παραμέτρους των πιο προηγμένων προσεγγίσεων της Βασιλείας II, βελτιώθηκαν σημαντικά. Όμως, ορισμένες αναλύσεις, που πραγματοποιήθηκαν αργότερα από την Επιτροπή, στηρίζονταν σε συγκεκριμένες υποθέσεις, αφού δεν είχαν όλες οι τράπεζες τα απαραίτητα στοιχεία διαθέσιμα. Έτσι, πολλές χώρες (π.χ. Αμερική, Γερμανία κλπ.), στα τέλη του 2004 και στις αρχές του 2005, αποφάσισαν να πραγματοποιήσουν μια άτυπη μελέτη των ποσοτικών επιπτώσεων των δύο Συμφώνων. Η μελέτη αυτή αναπτύχθηκε σε εθνικό επίπεδο, λαμβάνοντας υπόψη τις ιδιαιτερότητες των χωρών που έλαβαν μέρος. Αν και οι κανόνες που εφαρμόστηκαν δεν είχαν ενιαία μορφή, η Επιτροπή ανέπτυξε πρότυπα εργαλεία και σχετικές οδηγίες, προκειμένου να υποστηρίξει την έρευνα σε εθνικό επίπεδο (π.χ. ένα ερωτηματολόγιο σε μορφή βιβλίου εργασίας του Excel), οδηγίες που αντιστοιχούσαν στη συμπλήρωσή του. Στη μελέτη αυτή, σε αντίθεση με τις προαναφερθείσες μελέτες, οι εθνικές εποπτικές αρχές ήταν αρμόδιες για την προσαρμογή του υλικού που η Επιτροπή προμήθευσε, βάσει των εθνικών προτύπων, αναγκών και ιδιαιτεροτήτων της κάθε χώρας, καθώς και για τη διεξαγωγή της μελέτης – πεδίο δοκιμών. Τα επιμέρους αποτελέσματα δεν έτυχαν επεξεργασίας από την Επιτροπή, ούτε ενοποιήθηκαν (όπως στις προηγούμενες μελέτες), για περαιτέρω διερεύνηση και ανάλυση των επιπτώσεων των Συμφώνων, και για το λόγο αυτό δεν είναι διαθέσιμα σε συλλογικό επίπεδο.

Στα τέλη του 2005, η Επιτροπή πραγματοποίησε επανεξέταση του πλαισίου της Βασιλείας II, με επίκεντρο τις νέες προτάσεις για την αναγνώριση της διπλής αθέτησης και των σχετικών θεμάτων του εμπορικού χαρτοφυλακίου των τραπεζών. Συγκέντρωσε κατάλληλα δεδομένα και πραγματοποίησε την πέμπτη μελέτη (ποσοτική μελέτη επιπτώσεων - QIS 5). Η μελέτη QIS 5 ήταν μια επισκόπηση του πλαισίου της Βασιλείας II που στόχευε στην αξιολόγηση των νέων προτάσεων της Επιτροπής, για την αναγνώριση της διπλής αθέτησης,

αλλά και στην επανεκτίμηση όλων των θεμάτων που άπτονται του χαρτοφυλακίου συναλλαγών. Η ουσιαστική διαφοροποίηση της QIS 5, από τις άλλες μελέτες, συνίσταται στο ότι σε αυτή την έρευνα αντιμετωπιζόταν όλες οι αλλαγές που είχαν συντελεστεί στο πλαίσιο της Βασιλείας II και πιο συγκεκριμένα η αποτίμηση της μη αναμενόμενης ζημιάς, προκειμένου να υπολογίζεται το σταθμισμένο ενεργητικό έναντι κινδύνου, οι αλλαγές στη διαχείριση των αποθεματικών, η διαβάθμιση του συντελεστή που αντιστοιχούσε στο σταθμισμένο ενεργητικό, η αναγνώριση της διπλής αθέτησης καθώς και οι αναθεωρημένοι κανόνες που αφορούσαν το εμπορικό χαρτοφυλάκιο. Τα αποτελέσματα της μελέτης αυτής δημοσιεύτηκαν στις 16 Ιουνίου 2006.

Οι τράπεζες, που συμμετείχαν στις μελέτες, παρείχαν τα στοιχεία τους σε ηλεκτρονική μορφή στις εθνικές εποπτικές αρχές, εντός προκαθορισμένων χρονικών πλαισίων. Για τυχόν στοιχεία των ερωτηματολογίων, που χρησιμοποιούσαν οι έρευνες, και για τα οποία οι τράπεζες δεν είχαν επαρκή δεδομένα ή αδυνατούσαν να τα υπολογίσουν, ενημέρωσαν σχετικά τις εθνικές εποπτικές τράπεζες ή έκαναν τεκμηριωμένες υποθέσεις, οι οποίες εγκρίνονταν αρμοδίως (από τις Κεντρικές Εθνικές Τράπεζες). Όλα τα στοιχεία, που προσκομίστηκαν, αντιμετωπίστηκαν ως εμπιστευτικά και για το λόγο αυτό η Επιτροπή ανακοίνωσε μόνο συγκεντρωτικά αποτελέσματα για τον τραπεζικό κλάδο, ώστε να αποφευχθεί οποιαδήποτε γνωστοποίηση επιμέρους στοιχείων, για κάθε τράπεζα που έλαβε μέρος στη έρευνα. Τα δεδομένα, που συλλέχθηκαν για την εφαρμογή των μελετών αφορούσαν τις κεφαλαιακές απαιτήσεις, αναφορικά με τον πιστωτικό κίνδυνο, τόσο για την εφαρμογή της τυποποιημένης μεθόδου, όσο και της μεθόδου εσωτερικών διαβαθμίσεων.

Το Φεβρουάριο του 2010, η Επιτροπή ξεκίνησε συλλογή στοιχείων για μια ολοκληρωμένη ποσοτική μελέτη επιπτώσεων, προκειμένου να εκτιμηθεί στις Τράπεζες, που συμμετείχαν, ο αντίκτυπος των τελικών και των προτεινόμενων κανόνων που η Επιτροπή δημοσίευσε το 2009. Στο σημείο αυτό θα πρέπει να αναφερθεί ότι στις τρεις πρώτες μελέτες δεν συμμετείχε καμία ελληνική τράπεζα. Στην τέταρτη μελέτη υπήρξε μία μικρή συμμετοχή ελληνικών τραπεζών, ενώ στην τελευταία μελέτη συμμετείχαν αρκετές ελληνικές τράπεζες, για τις οποίες εφαρμόστηκαν εξελιγμένες μεθοδολογίες εντοπισμού και μέτρησης των κινδύνων. Μάλιστα, τα αποτελέσματα των μελετών αυτών παρέχουν αξιόπιστη πληροφόρηση για να εξετασθεί η δυνατότητα του ελληνικού τραπεζικού συστήματος, προκειμένου να ανταπεξέλθει στις νέες κεφαλαιακές απαιτήσεις, με βάση τα χαρακτηριστικά του, αλλά και να επιτύχει τη διάρθρωση των χαρτοφυλακίων του (π.χ. δομή δανείων, αναλαμβανόμενοι κίνδυνοι κλπ.).

3. Αποτελέσματα των Ποσοτικών Μελετών Επιπτώσεων

Τα αποτελέσματα της μελέτης QIS 1 ήταν διαφορετικά, ως προς τις υποχρεώσεις και τις δυνατότητες ανταπόκρισης των τραπεζών στο νέο πλαίσιο. Βασική αιτία ήταν τα περιορισμένα στοιχεία που διέθεταν οι ίδιες οι τράπεζες, αφού δεν είχαν, ακόμη, ενσωματώσει τα πρότυπα και τις οδηγίες της Επιτροπής στις διαδικασίες τους. Παραταύτα, η μελέτη αυτή, παρείχε σημαντική πληροφόρηση, αναφορικά με τις ανάγκες και τις αδυναμίες των τραπεζών, προκειμένου να πραγματοποιηθούν οι σχετικές αναθεωρήσεις του πρώτου Συμφώνου της Βασιλείας, ώστε να εκδοθεί το δεύτερο έγγραφο διαβούλευσης.

Σύμφωνα με τη μελέτη QIS 2, το σύνολο των κεφαλαιακών απαιτήσεων, που επιβαλλόταν προς διακράτηση, έδειξε να είναι μεγαλύτερο με τις νέες οδηγίες. Πιο συγκεκριμένα, η αύξηση που προέκυπτε για τις τράπεζες με τις νέες οδηγίες, σύμφωνα με την τυποποιημένη μέθοδο, ήταν ίση με 18%, ενώ με τη βασική θεμελιώδη μέθοδο των εσωτερικών διαβαθμίσεων ήταν ίση με 24% και με την εξελιγμένη μέθοδο των εσωτερικών διαβαθμίσεων ήταν ίση με 5%. Λόγω της έντονης κριτικής των τραπεζών, αφού η διακράτηση πρόσθετων κεφαλαίων συνεπάγετο μείωση των ποσών που ήταν υπό διάθεση (είτε με τη μορφή επενδύσεων, είτε με τη μορφή χορήγησης δανείων), η Επιτροπή προχώρησε σε σχετικές προτάσεις τροποποιήσεων του δευτέρου εγγράφου. Οι τροποποιήσεις αυτές αναφέρονταν, κυρίως, σε χαμηλότερους συντελεστές στάθμισης των κινδύνων (πιο επίπεδες καμπύλες), σε αναγνώριση των υφιστάμενων καλυμμάτων των ανοιγμάτων, με πληρέστερη ανάλυση των ανοιγμάτων, βάσει χαρτοφυλακίου (επιχειρηματικό, λιανικής, στεγαστικό κλπ.), καθώς και στον ορισμό της έννοιας «αθέτηση/αδυναμία πληρωμών».

Σύμφωνα με τα αποτελέσματα της μελέτης QIS 2.5 η αύξηση επί των κεφαλαιακών απαιτήσεων, προσδιοριζόταν ίση με 2%, σε σχέση με τις προηγούμενες οδηγίες, για το σύνολο των τραπεζών του δείγματος. Σημειώνεται ότι 24 από τις 38 τράπεζες παρουσίασαν μείωση των διακρατούμενων κεφαλαιακών απαιτήσεων.

Αποτέλεσμα της μελέτης QIS 3 ήταν η έκδοση, το 2003, της τρίτης οδηγίας στην οποία περιγράφεται αναλυτικά το πλαίσιο οδηγιών (Βασιλεία II) για τον υπολογισμό των κεφαλαιακών απαιτήσεων (Πυλώνας I). Στη συνέχεια, οι εξελίξεις στον τραπεζικό τομέα, υπήρξαν ραγδαίες, ο ανταγωνισμός αυξήθηκε, ενώ συνεχής υπήρξε η εμφάνιση νέων και πιο σύνθετων προϊόντων. Οι τράπεζες απέκτησαν σύγχρονη υποδομή πληροφοριακού συστήματος και βάση δεδομένων, που επέτρεψαν να επιτευχθούν αξιόπιστες εκτιμήσεις των παραμέτρων που έθεταν τα Σύμφωνα της Βασιλείας. Νέα στοιχεία (π.χ. πιθανότητα αθετήσεων των υποχρεώσεων των πιστούχων κλπ.), άρχισαν να είναι διαθέσιμα (για τις περισσότερες και, κυρίως, τις μεγαλύτερες τράπεζες).

Από τα συνολικά αποτελέσματα της μελέτης QIS 5 της Επιτροπής της Βασιλείας προκύπτει ότι οι συνολικές κεφαλαιακές απαιτήσεις που θα πρέπει να διακρατούνται, με βάση τη Βασιλεία II, είναι μικρότερες, σε σχέση με αυτές που όριζε η Βασιλεία I. Μάλιστα, θα πρέπει να ληφθεί υπόψη ότι συμπεριλαμβάνονται στην αποτίμηση κίνδυνοι και, συνεπώς, πρόσθετα κεφάλαια, που η προηγούμενη μεθοδολογία, αγνοούσε (π.χ. λειτουργικός κίνδυνος, κίνδυνος αντισυμβαλλομένου, ειδικός κίνδυνος). Όμως, σε απόλυτα μεγέθη, μπορεί οι μεταβολές που οφείλονταν στις επιπτώσεις των μεθόδων που προτείνονται, σύμφωνα με τη Βασιλεία II, να είναι οριακές. Η προαναφερόμενη διαπίστωση της μελέτης επιπτώσεων QIS 5, που αφορά τις χαμηλότερες συνολικές κεφαλαιακές απαιτήσεις που διακρατούνται με βάση τη Βασιλεία II, έναντι της Βασιλείας I, υποστηρίζεται και από τα ευρήματα πρόσφατης εμπειρικής μελέτης¹², που ερευνά τις επιπτώσεις του Συμφώνου της Βασιλείας II στο ελληνικό τραπεζικό σύστημα. Σύμφωνα με τη μελέτη αυτή, και η επιλογή της μεθόδου εσωτερικών διαβαθμίσεων μπορεί να επιφέρει σημαντική κεφαλαιακή ελάφρυνση, κυρίως, όταν ικανός αριθμός των τραπεζών του δείγματος αντιστοιχεί σε μεγάλες τράπεζες, που έχουν επενδύσει επαρκώς σε κατάλληλο ανθρώπινο δυναμικό και σε σύγχρονη υποδομή τεχνολογίας και προγραμμάτων Η/Υ και διαθέτουν χαρτοφυλάκιο καλής ποιότητας. Στα συνολικά αποτελέσματα της μελέτης QIS 5, ως προς τις χαμηλότερες κεφαλαιακές απαιτήσεις της Βασιλείας II, έναντι της Βασιλείας I, παρατηρείται ότι διαφοροποιούνται τα επιμέρους αποτελέσματα που αφορούν την ομάδα 1 τόσο των τραπεζών που ανήκουν στις χώρες G10, όσο και αυτών που ανήκουν στις λοιπές χώρες και ακολουθούν την τυποποιημένη μέθοδο. Ομοίως, για τις τράπεζες που ανήκουν στις λοιπές χώρες και στην ομάδα 2 και ακολουθούν είτε την τυποποιημένη μέθοδο είτε τη βασική μέθοδο των εσωτερικών διαβαθμίσεων τα απαιτούμενα κεφάλαια θα είναι υψηλότερα σε σχέση με τη Βασιλεία I. Επισημαίνεται ότι οι τράπεζες εκτός των χωρών G10, που συμμετέχουν στη μελέτη, εμφανίζουν σημαντική διασπορά στα χαρακτηριστικά τους, λόγω των διαφορετικών δραστηριοτήτων τους και συνεπώς του διαφορετικού «προφίλ» κινδύνου που παρουσιάζουν. Ειδικά, για σύνολο τραπεζών της Ευρωπαϊκής Ένωσης η Επιτροπή πραγματοποίησε επανεξέταση της διαδικασίας υπολογισμού των κεφαλαιακών απαιτήσεων, εφαρμόζοντας την τυποποιημένη μέθοδο. Για δε την τελική αξιολόγηση, όσον αφορά την εφαρμογή της τυποποιημένης μεθόδου, ελήφθη υπόψη τόσο η συμμετοχή του εκάστοτε χαρτοφυλακίου στο συνολικό τραπεζικό χαρτοφυλάκιο, όσο και το μέγεθός του. Σε μερικά χαρτοφυλάκια οι μεταβολές στα ελάχιστα διακρατούμενα κεφάλαια δείχνουν να είναι θετικές και αρκετά μεγάλες (π.χ. ανοίγματα έναντι τραπεζών, Κυβερνήσεων, ειδικός κίνδυνος κλπ.). Όμως, τα μεγέθη τους είναι αρκετά μικρά, με αποτέλεσμα η επίδραση επί των συνολικών κεφαλαιακών απαιτήσεων να είναι αμελητέα. Η μέση μείωση των κεφαλαιακών απαιτήσεων για τις τράπεζες της Ευρωπαϊκής Ένωσης είναι ίση με 5,3%. Ακόμη, παρατηρείται αύξηση

1,9% για τις τράπεζες που χρησιμοποιούν την τυποποιημένη προσέγγιση για τον πιστωτικό κίνδυνο και, αντίστοιχα, μείωση 8,7 % για εκείνες που χρησιμοποιούν τις πιο εξελιγμένες μεθόδους των εσωτερικών διαβαθμίσεων. Για τις τράπεζες, που χρησιμοποιούν την τυποποιημένη προσέγγιση, η αύξηση των κεφαλαιακών απαιτήσεων οφείλεται στον υπολογισμό πρόσθετων κεφαλαιακών απαιτήσεων, έναντι του λειτουργικού κινδύνου, ο οποίος ανέρχεται στο ύψος του 10,3%. Η διακράτηση των πρόσθετων κεφαλαιακών απαιτήσεων είναι ανεξάρτητη από τη μείωση των απαιτήσεων που οφείλεται στην αντιστάθμιση του πιστωτικού κινδύνου. Για τις τράπεζες που χρησιμοποιούν τις εξελιγμένες μεθόδους των εσωτερικών διαβαθμίσεων, η μείωση των κεφαλαιακών απαιτήσεων, έναντι του πιστωτικού κινδύνου, ξεπερνά τις πρόσθετες επιβαρύνσεις που οφείλονται στον υπολογισμό του λειτουργικού κινδύνου. Όπως στην τυποποιημένη μέθοδο, έτσι και στη μέθοδο εσωτερικών διαβαθμίσεων, για το δείγμα των τραπεζών, μεγαλύτερες επιπτώσεις στις διακρατούμενες κεφαλαιακές απαιτήσεις παρατηρούνται στο συνολικό τραπεζικό χαρτοφυλάκιο, παρά στο χαρτοφυλάκιο λιανικής τραπεζικής.

Οι ελληνικές τράπεζες, που έλαβαν μέρος στην μελέτη QIS 5, εφάρμοσαν την τυποποιημένη προσέγγιση. Από τότε, η Εθνική Τράπεζα της Ελλάδος και η Eurobank, έχουν καθιερώσει σταδιακά τη χρήση προηγμένων τεχνικών. Κατά το διάστημα αυτό, τα στεγαστικά και καταναλωτικά δάνεια, καθώς και τα δάνεια προς τις μικρομεσαίες επιχειρήσεις, αυξάνονται με ρυθμό μεγαλύτερο από το ρυθμό αύξησης των συνολικών χορηγήσεων. Η έρευνα, που πραγματοποιήθηκε, καταλήγει στη διαπίστωση ότι ο δείκτης κεφαλαιακής επάρκειας στην Ελλάδα θα πρέπει να παραμείνει κατά μέσον όρο υψηλότερος του 12%.

4. Συμπερασματικές Παρατηρήσεις

Με την ανάπτυξη της παγκοσμιοποίησης, ο ανταγωνισμός που δημιουργείται οδηγεί στην ανάπτυξη, αλλά και στη συνεχή βελτίωση των συστημάτων διαχείρισης κινδύνων για τις τράπεζες που υιοθετούν πιο εξελιγμένες μεθόδους. Η Επιτροπή της Βασιλείας καθώς και οι εποπτικές αρχές έχουν ως στόχο, με την εφαρμογή του νέου πλαισίου, να ενδυναμωθεί η σταθερότητα των χρηματοπιστωτικών συστημάτων, αλλά και να πραγματοποιηθεί με πληρέστερη ανάλυση των επιμέρους παραμέτρων, με μεγαλύτερη ακρίβεια και με ενιαία, πιο σύνθετη και εξελιγμένη μεθοδολογία, η αποτίμηση των κινδύνων που διέπουν τη δραστηριότητα των τραπεζών. Η πληρέστερη μέτρηση, κυρίως, του πιστωτικού κινδύνου παρέχει τη δυνατότητα στις τράπεζες να αξιολογούν καλύτερα την απόδοση των χρηματοδοτήσεων που παρέχουν. Εξάλλου, λόγω της αδυναμίας τους να διαφοροποιούν

επαρκώς τον πιστωτικό κίνδυνο των μεμονωμένων οφειλετών τους, υπάρχουν διασταυρούμενες επιδοτήσεις των προϊόντων και των πελατών. Το νέο πλαίσιο επιτρέπει, ως εκ τούτου, μεγαλύτερη διαφοροποίηση του ύψους των κεφαλαιακών απαιτήσεων που θα διακρατούνται από τις τράπεζες για κάθε πελάτη, αντίθετα με τη Βασιλεία I που απαιτούσε ίσου ποσού διακράτηση κεφαλαίων, ανεξάρτητα από τα χαρακτηριστικά του οφειλέτη (μεγάλος πιστούχος, μικρή επιχείρηση, πελάτης λιανικής κλπ.). Μόνο για τα στεγαστικά δάνεια παρέχεται η δυνατότητα, υπό ορισμένες προϋποθέσεις, χαμηλότερων κεφαλαιακών απαιτήσεων. Επίσης, υπάρχει και μεγαλύτερη ευαισθησία, ως προς τον κίνδυνο, αφού τα κριτήρια αξιολόγησης των κινδύνων είναι αρκετά πιο αναλυτικά στο πλαίσιο της Βασιλείας II.

Συγκριτική ανάλυση των αποτελεσμάτων των ποσοτικών μελετών που διεξήχθησαν δεν είναι εφικτή, αφού τόσο οι κανόνες, όσο και τα δεδομένα που συλλέχθηκαν και χρησιμοποιήθηκαν παρουσιάζουν σημαντικές διαφοροποιήσεις. Είναι φανερό ότι με τις μεθόδους εσωτερικών διαβαθμίσεων επετεύχθη ορθότερη αποτίμηση των απαιτούμενων διακρατούμενων κεφαλαίων. σε σχέση με την τυποποιημένη μέθοδο για τη Βασιλεία I, αλλά και τη Βασιλεία II, αφού επιχειρείται πληρέστερη ανάλυση των παραμέτρων για τις οποίες αξιολογούνται τα επίπεδα των αναλαμβανόμενων κινδύνων. Η εφαρμοσμένη έρευνα που διενήργησε η Επιτροπή της Βασιλείας, μεταξύ των άλλων, έδειξε ότι: Οι απαιτούμενες μεταβολές των κεφαλαιακών απαιτήσεων των επιμέρους τραπεζών εξαρτώνται τόσο από την προσέγγιση που ακολουθείται, όσο και από τη σύνθεση και την ποιότητα των χαρτοφυλακίων τους. Συγκεκριμένα, τράπεζες με μεγαλύτερο ποσοστό χορηγήσεων επί των χαρτοφυλακίων λιανικής, συμπεριλαμβανομένων των χορηγήσεων των μικρομεσαίων επιχειρήσεων, θα αντιστοιχούν σε μεγαλύτερη μείωση κεφαλαιακών απαιτήσεων. Επίσης, τράπεζες με καλή ποιότητα ανοιγμάτων ή πιστούχων, δηλαδή με ανοίγματα τα οποία έχουν εξασφαλίσεις ή πελάτες που έχουν καλή, εξωτερική ή εσωτερική πιστοληπτική διαβάθμιση, θα έχουν μεγαλύτερη μείωση επί των διακρατούμενων κεφαλαίων. Μεγαλύτερη μείωση θα έχουν και τράπεζες με χαρτοφυλάκια καλής ποιότητας, που χρησιμοποιούν πιο εξελιγμένες μεθόδους για τον υπολογισμό των κεφαλαιακών απαιτήσεων, αφού το νέο πλαίσιο αποσκοπεί στην παροχή κινήτρων για την αναβάθμιση των συστημάτων διαχείρισης κινδύνων των τραπεζών. Βασική, όμως, προϋπόθεση για την εφαρμογή εξελιγμένων μεθόδων είναι η χρήση προηγμένων μηχανογραφικών συστημάτων και κατάλληλων προγραμμάτων πληροφορικής, εκσυγχρονισμός που χαρακτηρίζεται από υψηλό κόστος¹³.

Συμπερασματικά, η εφαρμογή των εξελιγμένων μεθόδων για μία χρηματοδότηση αποτελεί μία νέα διαδικασία αποτίμησης που συνδέεται, κυρίως με την ανάλυση του «προφίλ» του πελάτη ή του δανείου, σε αντίθεση με το προϋπάρχον σύστημα (Βασιλεία I), που ίσχυε η φιλοσοφία «ένα μέγεθος για όλους», ανεξάρτητα από τα χαρακτηριστικά της κάθε

χρηματοδότησης. Οι μικρότερες τράπεζες, σύμφωνα με τα ευρήματα των μελετών, φαίνεται να «δοκιμάζονται» σημαντικά, αφού για να μεταβούν σε πιο εξελιγμένες μεθόδους (π.χ. από την τυποποιημένη μέθοδο στην θεμελιώδη μέθοδο ή στην προηγμένη μέθοδο) θα πρέπει εξασφαλίσουν τις απαιτούμενες υποδομές (π.χ. μηχανογραφικά συστήματα, Βάσεις Δεδομένων, προγράμματα Η/Υ κλπ.), που συνδέονται άμεσα με ένα υψηλό κόστος. Το ζητούμενο είναι αν το αναλαμβανόμενο κόστος αντισταθμίζεται και καλύπτεται από τις κεφαλαιακές ελαφρύνσεις που αναμένονται να υπάρξουν. Η απάντηση προκύπτει, κυρίως, από μία ενδελεχή διερεύνηση και ανάλυση της ποιότητας των χαρτοφυλακίων αυτών των τραπεζών σε συνάρτηση με το μέγεθός τους (ύψος ενεργητικού).

5. Βιβλιογραφία

1. Basel Committee on Banking Supervision, (1988), "International Convergence of Capital Measurement and Capital Standards", Bank for International Settlements Press & Communications.
2. Hendricks, D. and B., Hirtle, (1997), "Bank Capital Requirements for Market Risk: The Internal Models Approach", Federal Reserve Bank of New York, Economic Policy Review.
3. Basel Committee on Banking Supervision, (1999), "A New Capital Adequacy Framework", Bank for International Settlements Press & Communications.
4. Basel Committee on Banking Supervision, (2001a), "Overview of the New Basel Capital Accord", Consultative document, Bank for International Settlements Press & Communications.
5. Basel Committee on Banking Supervision, (2003), "The New Basel Capital Accord", Third Consultative document, Bank for International Settlements Press & Communications.
6. Basel Committee on Banking Supervision, (2001b), "The New Basel Capital Accord: an explanatory note", Bank for International Settlements Press & Communications.
7. Basel Committee on Banking Supervision, (1999), "A New Capital Adequacy Framework", Bank for International Settlements Press & Communications.
8. Basel Committee on Banking Supervision, (2004), "International Convergence of Capital Measurement and Capital Standards: A Revised Framework", Bank for International Settlements Press & Communications.
9. Ayadi, R. and A., Resti, (2004), "The New Basel Capital Accord and the Future of the European Financial System", CEBS.
10. Κεντρική Τράπεζα της Ελλάδος: <http://www.bankofgreece.gr>.

11. Ozdemir, B. and P., Miu, (2009), "Basel II Implementation: A Guide to Developing and Validating a Compliant Internal Risk Rating System", Mc Graw – Hill.
12. Δονάτου Α. (2011), "Επιπτώσεις του Συμφώνου της Βασιλείας II στο Ελληνικό Τραπεζικό Σύστημα – Ανάπτυξη των Βασικών Συστατικών της Προσέγγισης της Βασιλείας II μέσω ενός Πιστωτικού Υποδείγματος Μέτρησης του Δείκτη Κεφαλαιακής Επάρκειας", Διδακτορική Διατριβή, Πάντειο Πανεπιστήμιο, Κοινωνικών και Πολιτικών Επιστημών, Αθήνα.
13. Basel Committee on Banking Supervision, (2004), "International Convergence of Capital Measurement and Capital Standards: A Revised Framework", Bank for International Settlements Press & Communications.

ENVIRONMENTALLY-FRIENDLY CONSTRUCTION OF FOREST ROADS IN PINUS BRUTIA SUBURBAN FOREST

Vasileios C. Drosos

Associate Professor

School of Sciences of Agriculture and Forestry

Department of Forestry and Management of the Environment
and Natural Resources

Democritus University of Thrace

Abstract

In this paper we will attempt to demonstrate, analyze and deal with the impacts of forest road on the natural environment in a systematic and reproducible way and present a framework for environmental impact assessment in a particular forest area, since there is no such frame type like technical specification in forest practice. The continuous growth of the road network with the consequent intensification of environmental impacts, led to the introduction of the environmental parameter as equal consideration with the technical and economic ones in the study of a road. The concept of environmental compatibility is introduced based on the criteria of intensity of each impact on the environment and the capability of the environment in absorbing these impacts. In this way the specific characteristics of the forest are taken into account. Today optimal forest road is that which gives the lowest total cost, incorporating therein and expenditure for environmental restoration or reduce the impacts. Using this method we can assess the works compatibility with the environment and finally use the method as a tool for decision making on whether these works should be permitted or not.

Keywords: absorbency, criteria, intensity, periurban, setting out.

Introduction

A forest is exploitable only through a good road network. Recently and following a worldwide lobbying on the degradation of the environment, countries were forced to impose laws for the protection of the environment. According to these laws, any construction work must be preceded by an environmental impact assessment to demonstrate impact during the construction as well during the use of the work. The environmental effects to be examined are categorized as follows (Tsoxos 1997)

- Temporary or persisting.

Temporary effects appear during the construction, e.g. noise from the construction machinery, dust, while the persisting ones have continuous and stable influence, such as the change of the natural environment, noise, air pollution etc.

- Accidental or anticipated.

The first ones include effects such as fire, environmental pollution due to accidents, while the second ones include the occupation of agricultural land leading to migration or shifting to other economic activities along with transfer of the population to urban centres.

- Reversible or irreversible.

Reversible are the effects that can be eliminated through adequate measures or at least they can be maintained at very low levels. Irreversible are the ones that do not allow the environment to come back to its initial state. This second category may also be considered as persisting.

- Fast developing or slowly developing

The first ones occur during the construction or right after the completion of the work. The second ones may occur either during construction works or after their completion, but their effects appear much later e.g. effect on the flora and fauna.

The term of environmental compatibility (adaptation) is introduced here concerning the characteristics of forest roads works and the tools used for the evaluation are defined as intensity and absorption of works conducted in the forest. After the intensive forest road construction from 1960 to date, the concept that each new road construction should be carried out on an environmentally friendly basis and only when it is absolutely necessary, started to be applied (Doucas 2004). It is clear that for every forest technical work, it is necessary to control its compatibility with the environment.

The roads that have been constructed to date by the forest service not only haven't damaged natural environment but they improved the area without creating serious problems

to the ecosystem. Category C forest roads nowadays cross the largest part of the country's forests. In recent years, due to the complex role of forest roads (effective fire protection, intensive protection and systematic management of the forest wealth, serving mountainous communities etc), it is absolutely necessary to ensure accessibility all around the year.

Forest road network, as the main connection work must be studied scrupulously before its construction or its potential improvement, because it is a work of human intervention in natural ecosystems and results in great changes in the form and operation of nature which can be maximized or minimized depending on the construction method. The forest roads should be designed with the minimum geometric characteristics in order to minimize their impact to the environment.

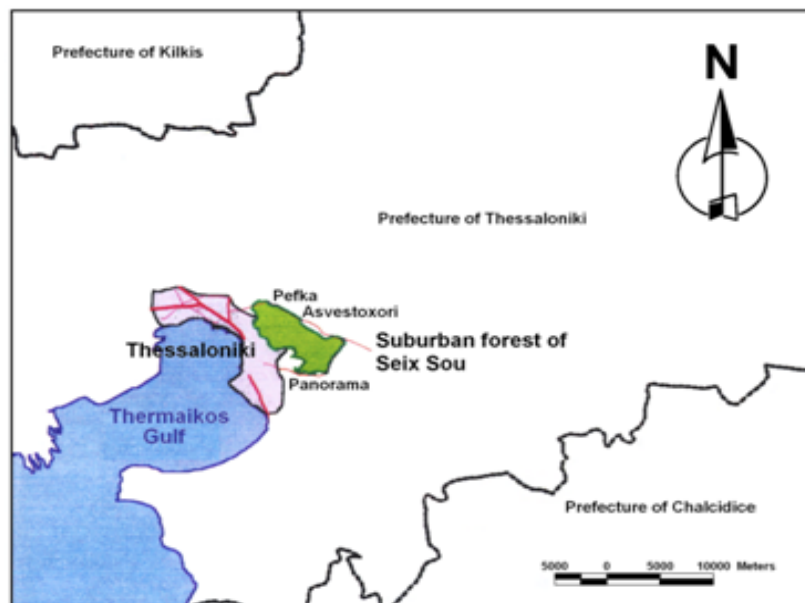
The completion of the environmental impact assessment entails the identification and assessment of the existing alternative solutions. Amongst them, the solution of "no action" must be also examined when necessary and in no way, should it be excluded because then it deprives the approach from the necessary objectivity and balance. The zero (0) solution, referred to forest without roads, is technically and economically impossible (Heinimann 1994).

The aim of the present paper is to investigate the environmental impacts of an already existing category C forest road 0+929.42 km long. The existing road mainly serves the need for fire protection for the broader area of the suburban forest as well as the rational recreational use and management of the adjacent big city of Thessaloniki.

1. Materials and method

1.1. Research area

The forest that surrounds the city of Thessaloniki in Greece (Seix-Sou) is located to the northeast of the city at a relatively small distance from the city-centre (Figure 1). It occupies the southern and southwestern slopes of Mount Chortiatis, up to the Eptapyrgio – Asvestochori Road. The forest has a total area of 3,000 ha. The longitude of the forest is between 22°57' and 23°04' and its latitude – between 40°35'30'' and 40°39'30''. The maximum altitude is 400 m. The main tree species in this area are: *Quercus coccifera* Kit., *Pinus bruttia* Ten. and *Cupressus sempervirens* L. The forest road "Sawmills Directorate of Reforestation - Zone of High Peak" in question is 929.42 m long. It is to be a category C forest road and its usage is for transportation but also for forest recreation. The direction is west - east and the aspect is western.

Figure 1. Region of Seix – Sou.

1.2. Methodology

A different approach to the Environmental Impact Assessment (EIA) from JMD 69269/5387/90 concerning forests is introduced in this work. This is the method of environmental compatibility. The concept of compatibility of any technical work to the forest environment is examined. The procedure of evaluation for any structure in a forest consists of two categories (Doukas 2004):

- Reversible, environmental impacts. Those are the impacts on the environment that usually smoothen with minor protection works as time passes.
- Irreversible, environmental impacts. The impacts that would remain to a specific degree, even, after establishment of rehabilitation works.

The environmental compatibility depends on the grading of two specific criteria defined as intensity and absorption. The intensity expresses the degree of the negative environmental impact to the environment. The absorption describes the capability of the environment to diminish the impact as time passes and becomes more important if there is, a large number of users, as in the case of a suburban forest.

The method, which would be applied, should be practical, effective and easy to use before the road construction. For this reason the following steps have been taken:

The Grading is based on the theoretical ideal grade of 100% which stands for the absence of any environmental impact. Thus the grading for the potential impacts on the forest

environment is a result from the subtraction of the 100% (zero negative environmental impact) to a magnitude revealed by site measurements and observation after the technical works finished (Giannoulas et. al. 2001).

Additionally for each environmental impact a weight coefficient is introduced. These coefficients resulted from a research based on specific questionnaires filled by specialized scientists on forestry and environmental issues (Giannoulas 2001).

As far as absorbency is concerned:

Setting of the criteria and the absorbency percentages of the ecosystem (A) based on the opinions of experts (special scientists) and the related literature (Warner1973; Koutsopoulos and Kophitsas 1984; Stergiadis et. al. 1984; Smyris 1985; Ntafis 1986; Trzesniowski 1993). Grading of the absorbency capacity of the ecosystem as for the effect of the forest road, based on data collected from the management plan of the research area.

The absorbency criteria are divided into 3 categories:

1st forestry criteria, 2nd topographic criteria and 3rd social criteria.

The weights of the criteria are: three (3) for the forestry criteria, two (2) for the topographic criteria and one (1) for the social criteria.

The forestry criteria are the following:

1. The kind of coverage. The percentage of the road that crosses: the forest is graded with excellent 100; a wooded area, depending on the density, with 25-50; and a woodless area with 15.
2. The forestry species. The percentage of the road that crosses: a mixed forest is graded with excellent 100; a conifer forest with 70; and a broadleaf forest with 50-80 depending on the season when measurements are performed, that is if trees have leaves or not.
3. The management form. The percentage of the road that crosses: a seedling (high) forest is graded with excellent 100. The percentage of the road crossing a coppice forest is graded with 50 and the percentage of the road crossing a middle forest is graded with 75 to 100 depending on the seedling-coppice forest rate.
4. Age (forestry form). The percentage of the road crossing a group-selective forest is graded with excellent 100, a selection forest with 75 and an even-aged forest with 50.
5. The height of the trees. The percentage of the road that passes among large trees >20m is graded with excellent 100, medium size trees 10-20m with 75 and small trees <10m with 25-50 depending on their height.

6. The site quality. Good (first and second site quality), medium (third and fourth site quality) and poor (fifth and sixth site quality). The percentage of the road crossing: good land quality is graded with excellent 100, medium with 50 and poor with 25.
7. The productivity of the forest
 - ❖ Category I (productivity over 3m³/year/ha).
 - ❖ Category II (productivity 1-3m³/year/ha).
 - ❖ Category III (productivity less than 1m³/year/ha).

The percentage of the road crossing forest of category I productivity is graded with excellent 100, forest of category II productivity with 50 and forest of category III productivity with 25.

The topographic criteria are the following:

1. The cross slope of the ground. The percentage of the road passing from small slopes <8% is graded with excellent 100, from medium slopes 8%-20% with 50 and high slopes >20% with 25 to 5, depending on the slope.
2. The aspect. The percentage of the road passing from an altitude less than 1000m with northern aspect is graded with excellent 100, southern with 50 and eastern-western with 75.
The percentage of the road passing from an altitude over 1000m, with eastern or western aspect is graded with excellent 100, and northern or southern with 70.
3. The relief. The percentage of the road passing through a mild relief is graded with excellent 100, a multifarious relief with 15 and a varied relief with 50.

Social criteria depend on the number of humans affected by the road. Distance plays a major role in impact e.g.

1. Distance from a tourism resort (Since tourism is seasonal and is culminated during the peak season, each kilometre of the distance from the resort increases grading e.g. distance 0-1 km is graded with 0, 1-2km with 10, 2-3km with 30 etc.).
2. Distance from the national and country road network (the same as with the resort).
3. Distance from a railway (it has no direct impact but if one sees the road from the train, he/she might want to visit the forest by car. However, it has impact due to noise).

4. Distance from an archaeological site (the same as with the resort).
5. Distance from an adjacent big city (the same as with the resort).
6. Distance from an adjacent village (the same as with the resort).
7. Distance from a European path every time the road crosses the path, its grading is reduced (e.g. if it crosses the path once it is graded with 80, if twice with 60, 3 times with 40 etc.).
8. Distance from a natural or artificial lake or river (the same as with the resort).

In these cases, the road is graded with 25% when there are many recipients, with 50% when there are few recipients and with 100% when there are no recipients.

As far as intensity is concerned:

The intensity criteria have been set based on literature and the questionnaire. The questionnaire was drafted with the help of experts and literature and includes the impact intensity criteria. It was asked from the employees of forestry technical offices in Greece to evaluate the criteria and express their views and observations (Doukas and Akca 1999; Kotoulas 1985; Ntafis 1986; Kotoulas 1987; Mader 1990; Zundel 1990; Sedlak 1993; Doukas 1993; Becker 1995). This gradation depends on many parameters such as (Koutsopoulos and Kophitsas 1984)

- The effect period.
- The influence area.
- People's sensitivity.
- Social and political desire.

The intensity criteria were divided in laying out criteria and construction criteria. The laying out criteria are the following:

1. The curve radius (the more it exceeds 25 meters the lowest the grading).
2. The laying out of the gradient (the highest the height discrepancy between the ground and the gradient over 0.5m, the lowest the grading).
3. The cross section (the largest the distance of the centre line and the section point of the road with the ground over 0.5m, the lower the grading depending on the discrepancy in meters).
4. The road gradient (the percentage of the road where the road gradient is not 3-12%, reduces the grading on a scale of 100).

5. The width of the road (the percentage of the road where the road width is different than 3.5m with widening every 250m, reduces the grading on a scale of 100).
6. The distance of serpentines (the less the distance between serpentines from 500m, the less the grading).
7. The distance of the forest road from a stream, from the forest borders and from dangerous sites.
 - The percentage of the forest road that is located on a valley less than 10m from a stream bank reduces the grading on a scale of 100.
 - The percentage of the forest road that is located less than 10m outside the forest borders or less than 20m inside the forest borders, for aesthetic reasons, reduces the grading on a scale of 100.
 - The percentage of the road passing by a clay ground, large opening streams, unstable grounds, reduces the grading on a scale of 100.
8. The view of the forest road to morphological formations, vegetation, space projection, compatible constructions, water areas and the adaptation of the forest road in the environment.
 - The percentage of the road where there are no morphological formations (no need to prevail), reduces the grading on a scale of 100.
 - The percentage of the road, where the visual field is not consisted of vegetation forms providing even a limited variety; uniform cultivation in the form of geographical shapes reduces the grading on a scale of 100.
 - The percentage of the road, where the visual field include no water flows and streams, even with limited visual interest and clarity (provided that they exist), is graded with a lower percentage on a scale of 100.
 - The percentage of the road, where the visual view does not focus on the forest and the assiduous forestry interventions, is graded with a lower percentage on a scale of 100.
 - The percentage of the road, which is not visually concealed when observed from the opposite slope from a spot of the same altitude, is graded with a lower percentage on a scale of 100.

The construction criteria are the following: construction machinery, construction materials, the seeding and mulching of side slopes, technical works, drainage, supply.

As concern the construction machinery:

- The percentage of the road, where a hydraulic excavator has not been used on earthy grounds with ground slope over 60%, is graded with a lower percentage on a scale of 100.
- The percentage of the road, where a hydraulic excavator has not been used on rocky grounds for fragment management, is graded with a lower percentage on a scale of 100.
- The percentage of the road that has not been stabilized on a road gradient $> 10\%$, is graded with a lower percentage on a scale of 100.

As concern the construction materials:

- The percentage of the road where the material of road surfacing is not taken from the site or does not consist of environmental-friendly recycled materials is graded with a lower percentage on a scale of 100.
- Depending on the construction materials, if the road is gravel-paved, it is graded with a lower percentage on a scale of 100. If it is asphalted or if it bears other construction materials, it is graded with 50.

Regards to the seeding and mulching of side slopes:

- The percentage of the road's side slopes, where on the embankments with slope near the corner of the natural side slope and ground slope of about 60 – 70%, natural or technical seeding and mulching has not been carried out, is graded with a lower percentage on a scale of 100.

Regards to the technical works:

- The percentage of road culverts that is not: a. Slab-roofed culverts in openings 3-4 meters wide b. Drain boxes on soil of poor bearing, 3-4 meter wide. C. Concrete pipes with embankment twice as large as the pipe's diameter, depending on the type and corner of bearing d. Stabilized stream beds with concrete (passages), is graded with a lower percentage on a scale of 100.
- The percentage of the road retaining walls exceeding 3 meters in height is grade with a lower percentage on a scale of 100.
- The percentage of exceeding the bridge's opening over 8 m is graded with a lower percentage on a scale of 100.

Regards to the drainage system:

- The lack of drain dips (rills) across the surface at road gradient > 10% and length > 100 m., is graded with a lower percentage on a scale of 100.
- The percentage of the main forest road where ditches on the road surface and the necessary sloping for its drainage lack is graded with a lower percentage on a scale of 100.

The evaluation of all these parameters of absorbency and intensity will be difficult and therefore the description of an E.I.A. in a profile form will be a necessary addition.

The grading is carried out as follows (Giannoulas et.al. 2001)

1. To calculate the mean intensity value (C_I), we multiply the grade of each criterion by its weight and in the end; we divide the sum of the products by the total sum of weights. This value is the mean intensity value on a scale of 100 (%). The same applies for mean absorbency (C_A). These figures, C_I and C_A , provided that weight rates are not subjective, indicate the approximate protection degree of the natural environment from the construction of the forest road.
2. To calculate the forest road's compatibility coefficient (C_C) we multiply the mean absorbency value by the mean intensity value.

If the compatibility coefficient (C_C) is:

$C_C > 60\%$ or $C_C = 60\%$, the construction is accepted under no special conditions.

$50\% < C_C < 60\%$, the construction is accepted under conditions.

$C_C < 50\%$, the construction is accepted provided that works to restore natural environment will be carried out.

To grade the criteria, aerial photographs and digital orthophotos of the area were used as well as the management plan, the forestry map of the complex and the geological map. The onsite measurements involved the use of compass, clinometers, and measure tape (Watts, Halliwell 1996).

Therefore the method is also a decision making tool but with respect to environmental issues. For forest road construction the decision depends on the outcome of $(C_I \times C_A) / \text{km}$ (Doukas, Drosos 2012). Obviously the decision making requires also cost estimations together with social considerations. At this work we do not examine any economical aspect but only the environmental decision making aspects.

2. Results

Tables 1 and 2 outlines the list of environmental impacts that usually follow a technical work within a forest. The outcome of the weighted coefficients is shown on these tables for the absorption and intensity criteria respectively as the final grades resulted from intensity and absorption criteria.

Table 1. Criteria of absorbency (A).

Criteria	Weights	Grade %	Sum
<i>1. Terrain conditions</i>			
1.1. Forest	3	58.8	176.4
1.2. Broadleaved forest	3	67.8	203.4
1.3. High forest	3	72.25	216.75
1.4. Selection forest	3	60	180
1.5. Mean height	3	49.2	147.6
1.6. Site quality	3	47.25	141.75
1.7. Productivity	3	25	75
1.8. Slope	2	94.50	189
1.9. Aspect	2	85	170
1.10. Relief	2	94	188
<i>2. Distance from</i>			
2.1 Tourist places	1	100	100
2.2. Highway	1	20	20
2.3. Railway	1	100	100
2.4. Archaeological sites	1	100	100
2.5. Town	1	20	20
2.6. Village	1	100	100
2.7. European path	1	100	100
2.8. Lake or river	1	100	100

Table 2. Criteria of intensity (I).

Criteria	Weights	Grade %	Sum
<i>Laying out</i>			
<i>1. Earthwork allocation</i>			
1.1. Curve radius	2.10	93.9	197.19
1.2. Gradient	2.01	80	160.8
1.3. Gross section	2.25	80	180
<i>2. Road width</i>			
<i>3. Road gradient</i>			
<i>4. Serpentine</i>			
<i>5. Position of road</i>			
5.1. Distance of water flows	1.83	100	183
5.2. Distance of forest boundary	1.65	100	165
5.3. Area with construction problems	2.40	80	192
<i>6. Picture of landscape</i>			
6.1. Form of terrain	1.83	70	128.1
6.2. Vegetation	1.80	50	90
6.3. View effect	1.70	50	85
6.4. Compatible constructions	1.60	50	80
6.5. View of water flows	1.65	40	66
<i>7. Visual absorption capability</i>			
<i>Construction</i>			
<i>8. Construction of forest road (only for existing road)</i>			
8.1. Machinery of earth works	2.16	80	172.8
8.2. Material	2.08	100	208
8.3. Seeding and mulching of side slope	1.38	90	124.2
8.4. Road drainage system	2.31	80	184.8

The total sum of the products that calculated from the multiplication of the grade of each criterion by its weight as concern the absorbency is 2327.9 and the total sum of the weights is 35, respectively. As for the intensity these values are 2945.427 and 37.21, respectively. It seems that the forest road in question has mean absorbency value of 79.16% and mean

intensity value of 66.51%. The compatibility coefficient for category C forest road is given by the following formula:

$$C_C = \sum(I \times W_I) \times \sum(A \times W_A) = C_I \times C_A = 66.51\% \times 79.16\% = 52.65\%$$

The forest road's compatibility coefficient with the natural environment is 52.65% or 0.5265. Based on the results, we notice that the road under study is classified as acceptable under conditions, since its compatibility coefficient is 52.65%.

It was necessary to improve the road accessibility by carrying out the works briefly described below:

- Earthworks to improve the sub grade of the existing forest road, with excavations and limited widening on specific sites.
- Works involving the opening and shaping of drainage ditch for rain waters (typical triangular 0.24-0.32 m² cross section).
- Construction of technical works; one (1) concrete pipe (pipe culvert) D=1.00 m., 9.00 m long with respective walls uphill and downhill, a retaining wall to support the side slopes and one (1) drainage, for accessibility against spring waters.

3. Conclusions - Suggestions

From the research concluded that:

It could be very useful to have alternative road construction solutions for comparison based on the new planning technique according to the aims of forest opening up, terrain conditions and the protection of the forest ecosystem, before the forest road constructed.

In sensitive ecological systems such as Mediterranean forest areas it is very important, from a technical and an economical design view, to have a realistic concept, within the framework of an Environmental Impact Assessment (E.I.A.)

It will very practical and useful for the assessment by the E.I.A. to have a list of serviceable criteria, and their weights to evaluate the absorption of road construction in order to make a profile form for every forest road. It is also a decision making tool for environmental authorities. As a Decision Support Systems (DSSs) has develop decision rules that allow the solution of the problem, creating alternatives and selecting the best solution. With on the spot terrestrial research and with use of Geographic Information Systems, the digital maps and the spatial analysis allowed the efficient and reliable evaluation of these criteria.

The construction of the work will be truly beneficial, given that, so far, we are obliged to carry out maintenance works to the existing category C forest road, quite often, twice or

three times a year, since the first rain, even if it is hardly heavy, turns the existing road sub grade inaccessible, because of the vertical but also parallel crevices, which do not allow the passage of vehicles.

With the method used to characterize the road network can be assessed roads or alternative routes and alignments in order to calculate who has the least impact on the environment to improve the criteria indicates the larger impact. The construction of a forest road depends on three (3) parameters:

1. the cost of construction and rehabilitation of the natural environment,
2. the intensity of the effect that is not negative and
3. the absorption of forest ecosystem.

Therefore it is a matter of political will on the availability of funds, for construction or maintenance of road network compatible with the natural environment.

According to opening of forest road suggests:

1. during the study, design and construction of technical works from the authority Forest Office to act under specific standards, which are compiled by experts and
2. restoration - improved compatibility to existing roads.

The advantage of the method is the ability of comparing and measuring the environmental compatibility of two or more forest roads within a similar forest area in order to decide which road should be constructed or not. In this case the compatibility coefficient (C_c) is presented in a form of a formula $C_1 \times C_A / Km$ which is used when considering forest roads rather than other structures.

REFERENCES

- Becker, G. (1995). "Walderschließung auf dem Prüfstand", AFZ, V 9, pp. 482-483.
- Doukas, K. (1993). "Walderschließung in Griechenland", AFZ, Heft 19, pp. 1056-1057.
- Doukas, A-K. (2004). Forest Constructions and Natural Environment, Giaxoudis Publishing, Thessaloniki.
- Doukas, K and Akca, A. (1999). "Umweltverträglichkeitsprüfung bei der Walderschließung in Griechenland", Allgemeinen Forst und Jagdzeitung, 170(Heft 3), pp. 4 7-53.
- Doucas, A-K.G. and Drosos, V.C (2012). Forest Road Construction and Natural Environment, Tziolas Publishing, Thessaloniki.

- Giannoulas, B. (2001). "The opening up of forest, by the use of modern methods-technoeconomic, environmental impacts", Phd Thesis, School of Forestry and natural Environment, Aristotle University of Thessaloniki.
- Giannoulas, V, Doukas, K, Drosos, V, Soutsas, C. (2001). "The Environment Impact Assessment (E.I.A.) by the forest opening up in the forest complex of Down Olympus. In: Bulgarian Academy of Sciences", Proceedings of the third Balkan scientific conference on Study, Conservation and Utilization of Forest Resources, 2001 October 2-6, Sofia, Bulgaria, Volume I, pp. 58-66.
- Heinimann, H. (1994). "Umweltverträglichkeit forstlicher Erschließungen. Konzept für die Abwicklung, die Analyse und die Bewertung", Schweiz. Z. Forstwegs 145, pp. 139-157.
- Kotoulas, D. (1985). Management and control of torrent streams. Part I, Aristotle University of Thessaloniki Press, Thessaloniki.
- Kotoulas, D. (1987). Management and control of torrent streams. Part II, Aristotle University of Thessaloniki Press, Thessaloniki.
- Koutsopoulos, K and Kophitsas, I. (1984). "A Procedure for the Estimation of the Environmental Impacts of a Road", Techn. Chron.-A, Vol. 4(1-2), pp. 43-52.
- Mader, H.J. (1990). "Ökologische Aspekte des Waldwegebaues", Österreich Forstzeitung 46/47, pp. 1184-1187.
- Ntafis, S. (1986). Forest Ecology, Aristotle University of Thessaloniki Press, Thessaloniki.
- Ntafis, S. (1986). Applied Silviculture, Aristotle University of Thessaloniki Press, Thessaloniki.
- Sedlak, O. (1993). "Walderschließung und Naturschutz", Österreichische Forstzeitung, 104 (7), pp. 23-25.
- Smyris, P. (1985). "The structure of Paranesti's virgin forest", Scientific Annals of Department of Forestry and Natural Environment, Volume KH, Thessaloniki, Aristotle University of Thessaloniki 20, pp. 593-670.
- Stergiadis, Ch.G., Kotoulas, D., Papastaurou, A. (1984). "Forest and mountainous regions-protection, development and exploitation", Scientific Annals of Department of Forestry and Natural Environment, Volume K KST-KZ, Thessaloniki, Aristotle University of Thessaloniki, 1, pp. 17-50.
- Trzesniowski, A. (1993). "Wozu Walderschließung in Österreich?", Österreichische Forstzeitung 104 (7), pp. 5-7.
- Tsoxos, G. (1997). Environmental Road Construction, Aristotle University of Thessaloniki Press, Thessaloniki.
- Warner, M.L. (1973). Environmental Impact Analysis: An Examination of three Methodologies, Ph. D. Dissertassion, University of Madison, Wisconsin.

Watts, S., Halliwell. L. (1996). Essential Environmental Science – Methods & Techniques, Routledge, London.

Zundel, R. (1990). "Rechtliche Aspekte des Waldwegebaus", AFZ, Nr. 45(46-47), pp. 1182-1184.

A VALUE OR A GROWTH STRATEGY? EMPIRICAL EVIDENCE FROM A PANEL OF GREEK LISTED FIRMS

Sofia Eleftheriou

Doctor in Financial Accounting

Department of Business Administration

University of Piraeus

Abstract

This paper aims at verifying the presence of the value versus growth hypothesis and identifying the variables that best explain their impact on Greek stock profits. This is implemented by categorizing stocks into value and growth stocks as well as by using the fundamental analysis approach with panel data, in order to find stocks that will outperform the market. To this end, we investigate the role of determinants as book-to market, price-earnings and price-to-cash flow variables. All of them are considered to indicate a value stock if the ratio is low. By contrast, if the ratio is high, then the stock is considered to be a growth stock. The sample is made up of firms with shares listed on the Athens stock market spanning the period 2000 -2013. The results indicate the presence of an association between the variables used and the value and growth strategies. Growth stocks present higher profits than value stocks. Furthermore, in firms with investment strategies and greater profits, the empirical findings document that the variable that identifies growth stocks is the book-to market ratio.

Keywords: value versus growth, panel data, Athens stock market

Introduction

The main objective of this study is to investigate the role of profits for value and growth stocks. Their difference is called the value premium. This is done by categorizing stocks into value and growth stocks through the fundamental analysis of the panel data methodological approach. Some equity fund investors seek out value, i.e. stocks that deem to be worth

significantly more than current market values. While others go in search of growth opportunities in the form of stocks that show substantial potential for price appreciation on the back of earnings. Thus, equities have numerous potential roles to play in an investor's portfolio. Yet the capital versus income characteristics of stock investing tends to be more widely understood compared to the growth versus value aspects.

Value and growth are often considered opposites in investing, and for good reason. Most growth managers are more interested in a company's earnings or revenues and a stock's potential for price appreciations than they are in finding a bargain. Managers who seek growth at a reasonable price try to strike a balance between strong earnings and good values. They look for firms that have been ignored or overlooked by market analysts and that are, therefore, still selling cheaply. Like value investors try to find firms that are only temporarily down and out and that have some sort of catalyst for growth in the works.

Value investors tend to buy stocks with low expectations with the belief that these expectations are 'too low' and the factors causing the stock to be 'undervalued' are only temporary in nature. Low expectations tend to correlate with 'value' indicators, such as price to book ratios, low price-earnings ratios, and high dividend yields. By contrast, growth investors tend to buy stocks with high expectations. However, most growth stocks, expectations already assume a high degree of future growth and high expectations tend to correlate with high price to book ratios, high price-earnings ratios, and low dividend yields. Therefore, investing in either low expectations stocks (low-value stocks) or high expectations (growth stocks) is essentially the same bet. As such, value investing and growth investing are exactly the same exercise, just bets on different sets of expectations.

This study contributes to the literature in two ways. First, we contribute to the limited Greek literature on the value versus the growth effect. Second, we identify the firm specific variables that best identify value versus the growth firms in Greece. The paper is organized as follows: Section 2 provides the review of literature, while Section 3 presents the methodological approach and data. Section 4 presents the empirical analysis and the results, while Section 5 concludes.

1. Literature review

According to Fama (1970), markets are considered efficient whenever agents quickly assimilate available information, never allowing for abnormal firm's asset profits that result from this information. On the other hand, Fama and French (1993; 1995; 1996) argue that

the value premium is compensation for risk missed by the capital asset pricing model (CAPM) of Sharpe (1964) and Lintner (1965).

Value investment is still one of the most popular investment styles nowadays. Early academic attempts to explain the return difference between value and growth stocks in the 1960s all fail to adjust returns for risks. With the proliferation of the asset pricing model and the behavioral finance literature, subsequent papers study the value premium using different asset pricing models and behavioral factors. Recent theoretical developments link the expected stock returns with the real activities of the underlying firm, pioneered by Berk et al. (1999). Most recently, papers by Zhang (2005), Cooper (2006), and Carlson et al. (2004), based on the paper's findings by Berk et al. (1999), theoretically explain the value effect based on firm's real activities. Value versus growth was first observed in Japan by Chan et al. (1991). They study the differences in the profits of Japanese stocks as to the underlying behavior of four variables: the earnings-price ratio, firm's size, the book to market value ratio and the cash flows to price ratio. Their results reveal a significant relationship between these variables and expected profits in the Japanese market.

Graham and Dodd (1934) were the first to argue for a return premium attributable to value investing, which was eventually coined as the value premium. Fama and French (1995) affirmed the value premium, as did Lakonishok et al. (1994) and Lakonishok and Chan (2002). However, Mackinlay (1995) suggested the value premium was sample specific and possibly the consequence of "data snooping." This question, whether or not a value premium is evidenced by equity-return data, holds considerable importance in the field of money management. Investment professionals largely form their equity purchasing decisions, such as buying value or growth stocks, around the theories and models created by financial economists (Lakonishok, 2004).

In their analysis Fama and French (1992; 1995) classify firms with high multiples of book-to-market equity (B/M) or earnings-to-price (E/P) as value stocks. Contrarily, those firms with relatively low B/M or E/P multiples are categorized as growth stocks. B is defined as the book value of common equity plus balance sheet deferred taxes; E is defined as earnings (income before extraordinary items, plus income statement deferred taxes, minus preferred dividends).

2. Methodology

In this section we investigate the methodological approach used to achieve the previously established goals, based on the work of Gharghori et al. (2012). We analyze the relationship

between fundamental variables and the net profits of stocks. The method makes use of panel data regressions based on individual assets.

The analysis aims at investigating the explanatory power of the five studied variables when explaining Greek stock profits. The set of variables in this research is made up of stock net profits, as the dependent variable, and the following explanatory variables are all measured on an annual basis:

- Book-to-market ratio (BM)
- Cash flow-to-price ratio (CFP)
- Earnings to price ratio (EP)
- Dividends (D)
- Book value to price ratio (BVP)
- Return on Equity (ROE)

Although Gharghori et al. (2012) make use of pooled regressions, we consider using panel data regressions more appropriate to this research. The focus of the regression analysis is to investigate the individual and joint explanatory power of the six variables in explaining net profits of stocks. Different variations of the regression model are specified below:

$$prof_i = \gamma_0 + \gamma_1 BVMV + \gamma_2 CFP + \gamma_3 EP + \gamma_4 BVP + \varepsilon_i \quad (1)$$

3. Data

In this study all data are obtained from the Greek stock exchange market and come from the Reuter Thomson DataStream database. The researched population is made up of all stock listed companies in the Athens Stock Exchange market spanning the period 2002-2012. The financial firms are not included, since according to Fama and French (1992), their high indebtedness can distort the book-to market ratio. Stock prices are available at the end of each month, but the information about dividends is limited to the dividend yield, defined as the ratio of the trailing year of dividends to the end of month stock price.

4. Empirical analysis

4.1. Panel unit root tests

There are a variety of panel unit root tests, which include Levin and Lin (1993), Harris and Tzavalis (1999), Maddala and Wu (1999), Breitung (2000) and Handri (2000). The results in

Table 1 point out that the hypothesis that the levels of all the variables under study contain a unit root is accepted at the 1% significant level in all tests. By contrast, when the tests are applied on the first differences of those variables, the reported results display that the unit root hypothesis is rejected.

Table 1. Panel unit root tests

Variables	LL	Breit	IP	ADF-F	PP-F
BV/MV	-0.887	-0.884	-0.475	22.920	46.369
Δ (BV/MV)	-11.897*	-10.432*	-4.166*	475.827*	136.022*
BV/P	-0.412	-0.168	-0.477	20.018	42.314
Δ (BV/P)	-19.753*	-11.848*	-12.552*	423.741*	131.732*
CF/P	-0.321	-0.111	-0.192	34.529	24.102
Δ (CF/P)	-16.257*	-12.651*	-3.469*	641.676*	150.384*
E/P	-0.473	-0.176	-0.242	31.345	23.612
Δ (E/P)	-30.146*	-10.951*	-4.726*	588.488*	148.596*
ROE	-0.585	-0.346	-0.473	30.656	28.140
Δ (ROE)	-20.811*	-6.735*	-3.955*	546.399*	152.486*
Net Profit	-0.729	-0.584	-1.158	27.977	25.277
Δ (Net Profit)	-19.719*	-4.524*	-3.189*	544.622*	157.789*
Notes: Δ denotes first differences. LL denotes the Levin and Lin test, Breit denotes the Breitung test, ADF is the Augmented Dickey-Fuller test and PP is the Phillips-Perron test. * denotes statistical significance at 1%					

4.2. Panel cointegration

We test for the presence of a long-run relationship using the Nyblom-Harvey (2000), Fisher-Johansen (by Maddala and Wu, (1999)), Pedroni (2001) and Kao (1999) panel cointegration tests. The panel cointegration test results are presented in Table 2 with the lag length chosen on the basis of the Akaike information criterion (AIC) with individual intercepts and trends. The test results strongly reject the null of no cointegration in favor of the presence of a long-run relationship between returns of stocks and the set of economic factors of firms considered in the panel. The empirical evidence, reported in Table 2, clearly supports the presence of a long-run relationship between ROE and the set of factors

identified across firms from the sample of Greek firm listed on the stock exchange and across all tests considered.

Having established cointegration, we estimate the long-run model using fully modified OLS methods. The long-run estimations are reported in Table 3. With the inclusion of a time trend the estimated impact of value versus growth factors on return is, as expected, positive. Overall, the long-run coefficients for all three types of factors remain robust across estimation methodologies, leading to the acceptance of all three hypotheses dictating our empirical analysis. This is an important finding for two reasons. First, it supports empirically the presence of a long-run relationship between renewable energy consumption, political, institutional and economic factors. Second, it provides policy-makers with an estimate of the three types of factors effects on return. The cointegration results appear to be very robust. The joint Hausman-test can not reject the null hypothesis of poolability of the long-run coefficients.

Table 2. Panel cointegration tests (ROE as the dependent variable)

ROE, BV/MV	Statistic
Panel v-Statistic	-10.05166*
Panel rho-Statistic	4.274903*
Panel PP-Statistic	-28.02975*
Panel ADF-Statistic	-27.53199*
ROE, BV/P	
Panel v-Statistic	-10.74138*
Panel rho-Statistic	0.564751*
Panel PP-Statistic	-26.95194*
Panel ADF-Statistic	-23.34073*
ROE, CF/P	
Panel v-Statistic	3.671488*
Panel rho-Statistic	-1.244554*
Panel PP-Statistic	-9.996044*
Panel ADF-Statistic	-12.33166*
ROE, BV/MV, BV/P	
Panel v-Statistic	-8.730440*
Panel rho-Statistic	7.470409*
Panel PP-Statistic	-20.46816*
Panel ADF-Statistic	-18.23121*

ROE, BV/P,CF/P	
Panel v-Statistic	-7.529368*
Panel rho-Statistic	8.810344*
Panel PP-Statistic	-25.56795*
Panel ADF-Statistic	-24.26477*
ROE, BV/P,C , BV/MV, CF/P	
Panel v-Statistic	-7.381169*
Panel rho-Statistic	10.47030*
Panel PP-Statistic	-23.78374*
Panel ADF-Statistic	-20.41382*
* denotes statistical significance at 1%	

Table 3. Panel cointegration estimates (ROE as the dependent variable)

Models	Equations	Adj- R ²	F-Test	Durbin-Watson
ROE,BV/MV	-1.94 + 0.32 BM (-3.80) (5.07)	0.13	2.63	1.34
ROE,BV/P	-1.99 + 0.63 BP (-3.85) (0.14)	0.19	2.62	1.34
ROE,CF/P	-1.51 - 0.092 CFP (-3.77) (4.11)	0.35	2.91	1.32
ROE, BV/MV, BV/P	-1.95 + 0.45 BM - 0.42 BP (1.82) (3.04) (3.03)	0.38	2.61	1.35
ROE, BV/MV,CF/P	-1.33 - 0.01 BM - 0.015 CFP (-3.51) (-0.02) (-6.84)	0.36	2.92	1.32
ROE, BV/P,CF/P	-1.38 + 0.02 BP - 0.096 CFP (-3.55) (4.06) (-6.79)	0.45	2.91	1.31
ROE, BV/MV, BV/P,CF/P	-1.34 + 0.61 BM - 0.62 BP - 0.015 CFP (-3.51) (4.20) (-3.20) (- 6.84)	0.49	2,91	1,31

4.3. Robustness tests

This section provides robustness tests by implementing the empirical analysis in terms of net profit income. After confirming that this variable is characterized as an I(1) variable (Table 1), we proceed with cointegration testing. The results are reported in Table 4.

Table 4. Robustness panel cointegration tests (net profit income as the dependent variable)

NP, BV/MV	Statistic
Panel v-Statistic	-15.400*
Panel rho-Statistic	20.822*
Panel PP-Statistic	-34.579*
Panel ADF-Statistic	-34.213*
NP, BV/P	
Panel v-Statistic	-30.405*
Panel rho-Statistic	-30.5919*
Panel PP-Statistic	-28.594*
Panel ADF-Statistic	-29.139*
NP, CF/P	
Panel v-Statistic	-18.095*
Panel rho-Statistic	-22.091*
Panel PP-Statistic	-31.027*
Panel ADF-Statistic	-27.799*
NP, BV/MV, BV/P	
Panel v-Statistic	-33.431*
Panel rho-Statistic	-37.045*
Panel PP-Statistic	-39.196*
Panel ADF-Statistic	-38.624*
NP, BV/P, CF/P	
Panel v-Statistic	-36.316*
Panel rho-Statistic	-41.801*
Panel PP-Statistic	-36.973*
Panel ADF-Statistic	-34.447*
NP, BV/MV, CF/P	
Panel v-Statistic	-44.792*
Panel rho-Statistic	-44.924*
Panel PP-Statistic	-36.246*
Panel ADF-Statistic	-34.442*
NP, BV/P, C, BV/MV, CF/P	
Panel v-Statistic	-33.745*
Panel rho-Statistic	-40.832*
Panel PP-Statistic	-44.448*
Panel ADF-Statistic	-44.159*
* denotes statistical significance at 1%	

The CF/P variable documents a negative significant coefficient. This result also contradicts what is commonly found in theory, which states that the CF/P index is positively associated to profits. This finding, however, is coherent with results from Table 3, which reveal that investment strategies for growth stocks achieve greater profits than those for value stocks.

We test for the presence of a long-run relationship using same testing methodologies as before. The test results strongly reject the null of no cointegration in favor of the presence of a long-run relationship between net profit income and the set of economic factors of firms considered in the panel. The empirical evidence, reported in Table 5, clearly supports the presence of a long-run relationship between net profit income and the set of economic factors of the firms of the Athens Stock Exchange market.

Table 5. Robustness tests in panel cointegration
(net profit income as the dependent variable)

Models	Equations	Adjusted R²	F-Test	Akai ke	Schwarz	Durbin-Watson
NP, BV/MV	3.05 -25.60 BM (0.01) (-0.42)	0.0005	0.00019	28.47	28.47	2.09
NP, BV/P	3.82 + 42.10 BP (0.41) (6.02)	0.04	0.59	28.59	29.13	2.18
NP, CF/P	2.99 + 0.041 CFP (0.31) (5.59)	0.039	0.60	28.60	29.14	2.17
NP, BV/MV, BV/P	3.54 - 0.841 BM + 0.925 BP (0.40) (-7.06) (0.06)	0.041	0.58	28.61	29.14	2.18
NP, BV/P, CF/P	3.27 + 0.326 BVP -0.027 CFP (0.42) (5.15) (-4.38)	0.041	0.58	28.60	29.14	2.187
NP, BV/MV, CF/P	3.09 + 0.267 BM - 0.026 CFP (0.42) (7.01) (-5.37)	0.04	0.58	28.60	29.14	2.189
NP, BV/MV, BV/P, CF/P	3.54 - 0.185 BM + 0.869 BP-0.02 CFP (0.42) (-4.57) (6.05) (-4.37)	0.04	0.58	28.60	29,15	2.189

Notes: The reported results include a time trend Fully modified OLS. Test denotes the Hausman test for the null hypothesis of probability of long-run coefficients. Figures in parentheses denote t-statistics

* indicates significance at 1%

The robust empirical findings display that all types of tests support the presence of a stronger relationship, implying that factors as BM, BP, and CFP play a very substantial role in affecting firms' net profit income.

5. Conclusions

This research study attempted to analyze the presence of the value versus growth hypothesis in the Athens Stock Exchange market over the period 2002-2012 and to identify the variable that best explains its impact on stock net profits. Through the methodology of panel cointegration the empirical findings documented: first, that the majority of manufacturing firms listed on the Athens Stock Exchange market are characterized as growth stocks, and, ii) that factors as the book-to-market value ratios, book-to-price ratios and cash flows-to-price ratios exert a significant impact on manufacturing firms' profits, while the results exemplify consistency regardless of the definition in profits.

REFERENCES

- Berk, J.B., Green, R.C., and Naik, V. 1999. Optimal investment, growth options, and security returns, *Journal of Finance*, 54, 153-1607.
- Breitung, J. 2000. The local power of some unit root tests for panel data. In B. Baltagi, T. B. Fomby and R. C. Hill (Eds.), *Advances in Econometrics: Nonstationary Panels, Cointegration in Panels and Dynamic Panels*, Vol. 15, JAI: Amsterdam, 161-178.
- Chan, L.K.,Hamao,Y., Lakonishok, J. 1991. Fundamentals and stock profits in Japan. *Journal of Finance*, 46, 1739-1789.
- Fama, E.F. 1970. Efficient capital markets: a review of theory and empirical work. *Journal of Finance*, 25, 385-417.
- Fama, E. and French, K.R. 1992. The cross-section of expected stock profits. *Journal of Finance*, 47, 427-465.
- Fama, E. and French, K.R. 1993. Common risk factors in the returns on stocks and bonds. *Journal of Financial Economics*, 3, 3-56
- Fama, E. and French, K.R. 1995. Size and book –to-market factors in earnings and profits. *Journal of Finance*, 50, 131-155.
- Fama, E. and French, K.R. 1996. Multifactor explanations of asset pricing anomalies. *Journal of Finance*, 51, 55-84.

- Gharghori, P., Strykowski, S. and Veeraraghavan, M. 2012. Value versus growth: Australian evidence. *Accounting & Finance*, Carlton, Available at:
<http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/j.1467620X.2012.00474.x/abstract>
Accessed: November 12, 2012.
- Graham, B. and Dodd, D. 1934. *Security Analysis*. McGraw-Hill, New York.
- Harris, R.D.F., and Tzavalis, E. 1999. Inference for unit roots in dynamic panels where the time dimension is fixed. *Journal of Econometrics*, 91, 201-226.
- Kao, C. 1999. Spurious regression and residual-based tests for cointegration in panel data. *Journal of Econometrics*, 90, 1-44.
- Lakonishock, J. and Chan, L.K.C. 2002. Value and growth investing: a review and update. Working Paper, University of Illinois at Urbana-Champaign.
- Lakonishok, J., Shliefer, A. and Vishny, R.W. 1994. Contrarian investment, extrapolation, and risk, *Journal of Finance* 49, 1541-1578.
- Lintner, J. 1965. The valuation of risk assets and the select of risky investments in stock portfolios and capital budgets. *Review of Economics and Statistics*, 47, 13-37.
- Levin, A., and Lin, C.F. 1993. Unit root tests in panel data: new results. Discussion Paper No. 56, University of California at San Diego (UCSD).
- Maddala, G.S., and Wu, S. 1999. A comparative study of unit root tests with panel data and a new simple test. *Oxford Bulletin of Economics and Statistics*, 61, 631-652.
- MacKinlay, A.C. 1995. Multifactor models do not explain deviations from CAPM. *Journal of Financial Economics* 38, 3-28.
- Nyblom, J., and Harvey, A. 2000. Tests of common stochastic trends. *Econometric Theory*, 16, 176-199.
- Pedroni, P. 2001. Purchasing power parity tests in cointegrated panels. *Review of Economics and Statistics*, 83, 727-731.
- Sharpe, W.F. 1964. Capital asset prices: a theory of market equilibrium under conditions of risk. *Journal of Finance*, 19, 425-442.
- Zhang, L. 2005. The value premium. *Journal of Finance*, 60, 67-104.

**THE INFORMATIONAL ROLE OF DIVIDENDS; AN EXPLORATORY STUDY OF
ADDITIONAL DIVIDENDS DECLARED BY FIRMS TRADED IN ASE.**

Nikolaos Eriotis

Associate Professor,
National and Kapodistrian University of Athens

Dimitrios Vasiliou

Professor of Bank Management,
Hellenic Open University

Vasileios Zisis

Lecturer,
University of Piraeus

Abstract

This is an exploratory study, using price regressions, of the potential incremental effect of dividends declared by industrial firms traded in the Athens Stock Exchange. Our research addresses also the issue that Greek corporate law obliges firms to distribute a minimum amount of dividend. That is why we focus on additional over statutory dividends declared. We do not have any strict hypothesis related to the sign of the effect of dividends in these regressions as theory suggests a negative effect (as in residual income valuation models) while some studies provided results consistent with a positive effect. However, we believe that if any, this effect should be incorporated through additional dividend as the statutory dividend might be highly correlated with current period earnings. Our empirical results confirm this high correlation between earnings and dividends, fail to capture the negative effect of the total dividend in price regressions, suggest that dividends have higher incremental value relevance than earnings and that this effect is captured by both the statutory and the additional dividend.

Keywords: Information role of dividends, Athens Stock Exchange, additional over statutory dividends declared

Introduction

Following Miller and Modigliani (1961) that view dividends as distribution of wealth created, Ohlson type valuation models (Ohlson, 1995, Feltham and Ohlson, 1995, Feltham and Ohlson, 1996, Ohlson 1999, Pope and Wang 2005) do not attribute any informational role for dividends. As long as dividends influence the generating process of future earnings through the displacement effect, the effect of current period dividends is expected to be negative. In contrast, Hand and Landsman (2005) provided evidence consistent with the argument that dividends have an informational role in Ohlson type valuation models. Moreover, a number of studies have attributed a signaling role to current period dividends, while other studies provided evidence that managers adhere to long-term strategies of dividends that are not fully captured by the level of current period earnings. Alternative models of dividend policy have been explored by Lintner (1956) Fama and Babiak (1968), Brittain (1964), Lee et al (1987) and Nakamura and Nakamura (1985). In a number of other studies linkages between dividend policy and capital structure, size, risk and investment strategy have been explored¹.

A number of studies addressed the issue of dividend policy in Greek firms providing evidence of the link between earnings variables and dividend variables (Joannos and Filippas, 1997, Patsouratis, 1989, Eriotis and Vasiliou, 2003, Vasiliou and Eriotis 2004 etc). The distribution of a minimum statutory dividend is an institutional element of the Greek corporate law. Eriotis, Vasiliou and Zisis (2005) analyse the role of additional dividends in the dividend policy of Greek industrial firms considering as well the volatility in earnings series created by the assumed asymmetric timeliness in the reporting of good and bad news in financial statements. Their evidence suggests that overall Greek industrial firms adhere to a long-term dividend policy regardless of the existence of good or bad news. Moreover, they present evidence consistent with the argument that additional dividends are used both in order to undo short-term fluctuations in statutory dividends and as a long-term dividend smoothing device. In contrast, Eriotis, Syriopoulos, Vasiliou and Zisis (2007) failed to provide evidence consistent with the argument that for the banking sector there is a long-term dividend policy independent of the level of current period earnings.

In this study, we attempt to provide evidence related to the existence or not of an informational role for dividends focusing as well on additional dividends declared by Greek industrial firms. As dividends are not solely driven by current period earnings, we explore

¹ Holder, Langrehr and Hexter (1998), Short, Zhang and Keasey (2002), Frankfurter and Wood (2002), Barclay, Smith and Watts (1995), Soter, Brigham and Evanson (1996), Woolridge and Ghosh (1985) for studies of influential factors on firms' dividend policy.

whether there is incremental value relevance attributed to current period dividends that is not captured by current period earnings. However, given that minimum statutory dividend, due to the way it is calculated, is potentially correlated to common equity capital or current period earnings we readdress the focus on additional dividend. We need to note that we do not have any strict prediction related to whether there is informational role attributed to dividends at all as long as dividends is considered a distribution of wealth. However, we believe that if there is any this should be attributed to additional rather than minimum statutory dividend.

The remaining of our study is organised as follows; in section 2 we develop the research design, in section 3, we present descriptive statistics, while in section 4 we analyse our empirical results. Finally, we conclude in section 5.

1. Research Design

We are using the popular Ohlson' (1995) valuation framework that associates current period Market Value of Equity (MVE) to current period Earnings (denoted as E) and current period Book Value of Equity (denoted as BVE) as follows;

$$MVE_t = a_0 + a_1 BVE_t + a_2 E_t + e_1 \quad (1)$$

where a_0 is the coefficient estimate of the constant, a_1 and a_2 are coefficient estimates attached to BVE and E, respectively, e_1 is the error term of the regression and t denotes time subscripts (firm subscripts are omitted). According to Ohlson (1995) E should be defined as net of dividends (where dividends are defined as capital outflows minus capital inflows). Coefficients a_1 and a_2 are influenced by the persistence parameter of the autoregressive generating process of Residual Income. Allowing dividends to enter model (1) alongside E and adjusting E as earnings before dividends, the coefficient attached to dividends should be equal to a_2 but of opposite sign (consistent with the dividend displacement effect). Hand and Landsman (2005) following a research design that allowed them to test the aforementioned expectation, provided empirical results showing that the coefficient attached to current period dividends was positive. That is consistent with the influence of correlated omitted variables from the above research specification (potentially the omitted other information variable) attributing an informational role to current period dividends.

We are using a similar to Hand and Landsman (2005) research design allowing current period dividends declared by industrial firms to enter research specification as follows;

$$MVE_t = a_0 + a_1 BVE_t + a_2 E_t + a_3 DIV_t + e_2 \quad (2)$$

where DIV denotes current period dividends declared by firms, a_3 is the coefficient estimate attached to DIV and e_2 is the error term of the regression. We further decompose DIV to first dividend, that is the statutory dividend (denoted as FDIV) and to additional dividend (denoted as ADIV) and alter research model (2) as follows;

$$MVE_t = a_0 + a_1 BVE_t + a_2 E_t + a_3 FDIV_t + a_4 ADIV_t + e_3 \quad (3).$$

For empirical testing we are further using two more research model. Given that current period dividends and current period earnings might be correlated but current period earnings do not fully explain current period dividends we delete E from model (2) and from model (3) as follows;

$$MVE_t = a_0 + a_1 BVE_t + a_2 DIV_t + e_{1a} \quad (2a)$$

$$MVE_t = a_0 + a_1 BVE_t + a_2 FDIV_t + a_3 ADIV_t + e_{3a} \quad (3a).$$

2. Data selection and Descriptive Statistics

We are using the two datasets used by Eriotis, Vasiliou and Zisis (2005) for their final tests and all variables are constructed on a per share basis. Their datasets cover the period 1993 – 2001 and they do not include firms from the financial sector, while data are collected from the database of the Athens Stock Exchange. Their first final sub-sample includes firm-year observations after requiring that information about current period Earnings per share (E), current period dividend per share (DIV), prior year dividend per share and stock return (RET) is available. Their measure of E is based on Earnings after Tax, while allowing a six months time lag for price related variables². They arrive at their second sub-sample after requiring that either current period ADIV or prior period ADIV is not equal to zero.

For our empirical tests we use both sub-samples depending on whether ADIV is used as an independent variable. For each sub-sample we delete outliers identified as the top and bottom percentile of BVE, MVE and Market to Book ratio. The original Eriotis, Vasiliou and Zisis (2005) sub-sample is finally reduced to 471 firm-year observations after deleting firm-year observations for which DIV is zero, while the Eriotis, Vasiliou and Zisis (2005) second

² Outliers, in Eriotis, Vasiliou and Zisis (2005) sub-samples, have been identified as top and bottom percentile of E and as the top percentile of DIV and LDIV.

sub-sample is further reduced to 110 firm year observations after imposing the requirement that ADIV is nonzero.

Descriptive statistics for the sample of 471 firm-year observations is presented in Panel A of Table 1, while descriptive statistics for variables of the sub-sample of 110 firm-year observations are presented in Panel B of Table 1. Average earnings per share is positive (mean equals 0.371) while negative earnings are not reported in any of our sub-samples. This might affect our empirical results given that previous research provided empirical evidence showing that the value relevance of BVE is more evident for firms with negative earnings. Despite our outlier deletion technique all variables used present positive skewness. For the sub-sample of 110 firm-year observations, ADIV seems material in size, as the average value of ADIV over the average value of DIV is around 43%. As DIV in Panel A and in Panel B, both FDIV and ADIV present positive skewness.

Table 1: Descriptive statistics

Panel A: Total sample (n = 471)^{a b}							
	Mean	Std.	min	Q1	Median	Q3	Max
MVE	5,835	5,428	0,320	0,870	4,160	17,130	34,270
BE	3,126	1,758	0,504	0,938	2,762	6,799	11,675
E	0,371	0,371	0,003	0,045	0,242	1,190	2,786
DIV	0,181	0,188	0,004	0,029	0,117	0,499	1,567
P/B	2,252	2,446	0,104	0,301	1,510	6,839	20,756

Panel B: Sub-sample of firm-year observations with non-zero ADIV (n = 110)^{a b}							
	Mean	Std.	min	Q1	Median	Q3	Max
MVE	6,512	6,316	0,470	2,000	4,285	8,580	31,520
BE	2,586	1,194	0,616	1,670	2,303	3,326	6,167
E	0,316	0,283	0,003	0,125	0,219	0,441	1,558
DIV	0,185	0,211	0,018	0,060	0,117	0,205	0,969
FDIV	0,106	0,160	0,003	0,026	0,052	0,119	0,887
ADIV	0,079	0,097	0,001	0,020	0,054	0,112	0,587
P/B	0,808	0,809	0,059	0,266	0,537	1,237	4,205

a: The sample presented in Panel A includes 471 firm-year observations and we arrive at this sample after deleting observations classified as outliers. The sub-sample in Panel B includes 110 firm-year observations in which ADIV is non-zero.

b: *DIV* denotes dividends per share, *E* denotes earnings after tax per share *FDIV* denotes first dividend, *ADIV* represents additional dividend, *MVE* is stock price per share measured for a period ending six months after the fiscal year end, *BVE* is the book value of equity per

share and P/B is the price to book ratio.

3. Empirical Results

Empirical results are presented in Table 2 and Table 3 according to the sample and model used. Results based on model (1), on model (2a) and model (2), when the total sample of 471 firm-year observations is used, are presented in Table 2. In accordance with prior research, results from model (1) suggest that both current period earnings and book value of equity are associated with the market value of equity. The coefficients estimates attached to BVE and E are positive (0.367 and 3.443, respectively) and significantly different from zero when we use Model (1). However, the adjusted R^2 (0.101) is lower to those presented by other studies that use US or UK data.

Table 2: The value relevance of Book Value of Equity, Earnings and Dividends for industrial firms (DIV non-zero ^{a,b})

N = 471		<i>Constant</i>	<i>BVE</i>	<i>E</i>	<i>DIV</i>	R^2
<i>Model</i>						
(1)	<i>Coef.</i>	3.413	0.367	3.443		0.101
	<i>Pv.</i>	0.000	0.037	0.000		
	<i>st. err.</i>	0.486	0.176	0.833		
(2a)	<i>Coef.</i>	3.249	0.244		10.049	0.154
	<i>Pv.</i>	0.000	0.119		0.000	
	<i>st. err.</i>	0.470	0.156		1.465	
(2)	<i>Coef.</i>	3.208	0.295	-0.843	11.117	0.153
	<i>Pv.</i>	0.000	0.085	0.456	0.000	
	<i>st. err.</i>	0.473	0.171	1.130	2.049	

a: Tests in Table 2 are based on the following models

$$MVE_t = a_0 + a_1 BVE_t + a_2 E_t + e_1 \quad (1),$$

$$MVE_t = a_0 + a_1 BVE_t + a_2 DIV_t + e_{1a} \quad (2a),$$

$$MVE_t = a_0 + a_1 BVE_t + a_2 E_t + a_3 DIV_t + e_2 \quad (2).$$

b: n denotes the number of observations, R^2 denotes adjusted R-squared, *coef.* denotes coefficient estimate, *pv.* denotes p.value against the hypothesis that the coefficient estimate is different from zero and *st. err.* denotes standard error. Coefficient estimates are based on ordinary least squares regressions. For definitions of other variables see notes in Table 1.

Nevertheless, results from Model (2a) are interesting as the coefficient on DIV is positive (10.049) and significantly different from zero. The coefficient attached to E in Model (1) is lower than the coefficient attached to DIV in Model (2a) and the ratio of two coefficients is around 0.34. That is somewhat expected given that the statutory dividend cannot be lower than the 35% of the variable defined as earnings after tax minus current period statutory reserves. This result suggests that DIV variable is a proxy for earnings variable missing from Model (2a). However, the fact that Model (2a) shows higher³ adjusted R² (0.154) than Model (1) is puzzling suggesting that dividends, all other equal, have higher incremental value relevance (beyond BVE) than earnings. This last argument is supported by empirical results from Model (2). When DIV is added to Model (1) and we perform regression tests the coefficient attached to earnings becomes negative (- 0.843) and it is not significantly different to zero while the coefficient estimate attached to DIV is positive (11.117) and significantly different from zero. This is in contrast to both the implied values suggested by Ohlson valuation models and results from Hand and Landsman (2005).

Table 3: The value relevance of Book Value of Equity, Earnings and Dividends for industrial firms (ADIV non-zero)^{a b}

N = 110		<i>Constant</i>	<i>BVE</i>	<i>E</i>	<i>DIV</i>	<i>FDIV</i>	ADIV	<i>R</i> ²
<i>Model</i>								
(1)	<i>Coef.</i>	4.955	-0.516	9.144				0.114
	<i>Pv.</i>	0.000	0.384	0.000				
	<i>st. err.</i>	1.362	0.591	2.493				
(2a)	<i>Coef.</i>	4.992	-0.462		14.653			0.191
	<i>Pv.</i>	0.000	0.374		0.000			
	<i>st. err.</i>	1.300	0.518		2.937			
(2)	<i>Coef.</i>	4.974	-0.396	-1.156	15.799			0.184
	<i>Pv.</i>	0.000	0.488	0.774	0.002			
	<i>st. err.</i>	1.307	0.568	4.021	4.956			
(3)	<i>Coef.</i>	4.976	-0.332	-1.580		17.513	13.113	0.178
	<i>Pv.</i>	0.000	0.569	0.701		0.003	0.062	
	<i>st. err.</i>	1.311	0.582	4.106		5.858	6.948	
(3a)	<i>Coef.</i>	4.998	-0.428			15.780	11.951	0.185
	<i>Pv.</i>	0.000	0.417			0.000	0.058	
	<i>st. err.</i>	1.305	0.524			3.732	6.232	

a: Tests in Table 2 are based on the following models

$$MVE_t = a_0 + a_1 BVE_t + a_2 E_t + e_1 \quad (1),$$

$$MVE_t = a_0 + a_1 BVE_t + a_2 DIV_t + e_{1a} \quad (2a),$$

$$MVE_t = a_0 + a_1 BVE_t + a_2 E_t + a_3 DIV_t + e_2 \quad (2),$$

³ We do not perform any formal test of statistical differences for R².

$$MVE_t = a_0 + a_1 BVE_t + a_2 E_t + a_3 FDIV_t + a_4 ADIV_t + e_3 \quad (3),$$

$$MVE_t = a_0 + a_1 BVE_t + a_2 FDIV_t + a_3 ADIV_t + e_{3a} \quad (3a).$$

b: For definitions of other variables see notes in Table 1 and in Table 2.

In Table 3, we present results for the sub-sample of 110 firm-year observations for which available data on ADIV exist. All aforementioned results referred to Table 2 and to the statistical significance of coefficients estimates attached to DIV and E when using model (1), model (2) and model (2a) apply, as well, for the sub-sample of 110 firm-year observations and no further discussion is pursued. However, the coefficient estimates attached to BVE, regardless of which model is used, are not significantly different from zero. This is inconsistent with results from previous studies but we can argue that this might be attributed to our variable selection technique. Given that we have no firms with losses in our sub-sample and that firms declare dividends above 35% of current period earnings investors potentially attribute lower value relevance to BVE (Hayn, 1995).

Regressions based on Model (3) and Model (3a) focus on the incremental value relevance of dividends components, namely FDIV and ADIV. For both Model (3) and Model (3a), our results suggest that both FDIV (17.153 and 15.870, respectively) and ADIV (13.113 and 11.951, respectively) have a positive effect on price regressions as the coefficient estimates are positive and significantly different from zero. These empirical results are consistent with the argument that both FDIV and ADIV have incremental value relevance beyond book value of equity and earnings in explaining variation in prices although results about ADIV is much weaker than those related to FDIV. Moreover, when inserted in models, they drive earnings insignificance.

4. Conclusions

In this study we explore the explanatory role of dividends in price regressions. According to Ohlson type valuation models dividends are expected to influence prices through the displacement effect. However, Hand and Landsman (2005) provided evidence consistent with a positive effect of dividends in price regressions. We incorporate dividends in regressions alongside Earnings and Book Value of Equity and we fail to detect the negative displacement effect while total dividends and earnings behave as being substitutes for each other. Moreover, our empirical results suggest that total dividends have higher incremental value relevance than earnings because when both variables alongside book value of equity are regressed against price the coefficient estimate attached to earnings is not significantly different from zero, while the coefficient estimate attached to total dividends remains

positive and significantly different to zero. Moreover, we detect significant incremental value relevance attributed to both components of dividends that is additional and statutory dividend regardless of whether earnings variable is incorporate in regression models or not.

REFERENCES

- Brittain, J. (1964). "The Tax Structure and Corporate Dividend Policy", *American Economic Review*, Vol. 54 (3), pp. 272-287.
- Eriotis, N., Siriopoulos, C., Vasiliou D. and Zisis, V. (2007). "A bird's eye view of the dividend policy of the banking industry in Greece", *International Research Journal of Finance and Economics*, Vol. 11, pp. 21 - 29.
- Eriotis, N. and Vasiliou, D. (2004). "Dividend Policy: An Empirical Analysis of the Greek Market", *International Business and Economic Research Journal*, Vol. 3 (3), pp. 49-57.
- Eriotis N., Vasiliou, D. and Zisis, V. (2005). "Why give more when you do not have to? The smoothing role of additional dividends in Greek industrial firms", Paper presented at HFAA, 2005.
- Fama, E. F. and Blacomin, H. (1968). "Dividend Policy: An Empirical Analysis", *Journal of the American Statistical Association*, Vol. 63 (324), pp. 1132-1161.
- Feltham, G. and Ohlson, J. (1995). "Valuation and Clean-surplus accounting for operating financial activities". *Contemporary Accounting Research*, Vol. 11 (2), 689-732.
- Feltham, G. and Ohlson, J. (1996). "Uncertainty resolution and the theory of depreciation measurement". *Journal of Accounting Research*, Vol. 34 (2), 209-234.
- Frankfurter, G. M. and Wood, B. G. Jr. (2002). "Dividend Policy Theories and their Empirical Tests", *International Review of Financial Analysis*, Vol. 11 (2), pp. 111-138.
- Hand, G. and Landsman, W. (2005). "The Pricing of Dividends in Equity Valuation", *Journal of Business Finance and Accounting*, Vol. 32 (3-4), pp. 435 – 469.
- Hayn, C. (1995). "The Information Content of Losses", *Journal of Accounting and Economics*, Vol. 20 (2), pp 125-154
- Holder, M. E., Langrehr, F. W. and Hexter, J. L. (1998). "Dividend Policy Determinants: An Investigation of the Influences of Stakeholder Theory", *Financial Management*, Vol. 27 (3), pp. 73-82.
- Joannos, J. and Philippas, N. (1997). "Dividend Policy of Firms listed in the Athens Stock Exchange: An Empirical Analysis", *Spoudai*, Vol. 47 (3-4), pp. 249-285

- Lee, C. F., Wu C. and Djarraya M. (1987). "A Further Empirical Investigation of the Dividend Adjustment Process", *Journal of Econometrics*, Vol. 35 (2), pp. 267-285.
- Lintner, J. (1956). "Distribution of Incomes of Corporations among Dividends, Retained Earnings and Taxes", *American Economic Review*, Vol. 46 (2), pp. 97-113.
- Miller, M.H., and Modigliani, F. (1961). "Dividend Policy, Growth and the Valuation of Shares", *Journal of Business*, Vol. 34 (4), pp. 411-433.
- Nakamura, A. and Nakamura, M. (1985). "Rational Expectations and the Firm's Dividend Behavior", *Review of Economics and Statistics*, Vol. 67 (4), pp. 606-615.
- Ohlson, J. (1995). "Earnings, book values and dividends in security valuation", *Contemporary Accounting Research*, Vol. 11 (2), 661-687.
- Ohlson, J. (1999). "On Transitory Earnings", *Review of Accounting Studies*, Vol. 4 (3-4), pp 145-162
- Patsouratis, V. (1989). "Corporate Taxation and Dividend Behavior: An Empirical Analysis", *Greek Economic Review*, Vol. 11 (2), pp. 323-338.
- Pope, P.F. and Wang P. (2005). "Earnings Components, Accounting Conservatism and Equity Valuation", *Review of Accounting Studies*, Vol. 10 (4), pp. 387 - 407.
- Short, H., Zhang, H. and Keasey, K. (2002). "The Link between Dividend Policy and Institutional Ownership", *Journal of Corporate Finance*, Vol. 8 (2), pp. 105-122.
- Soter, D., Brigham, E. and Evanson, P. (1996). "The Dividend Cut "Heard 'round the World": The Case of FPL", *Journal of Applied Corporate Finance*, Vol. 9 (1), pp. 4-15.
- Woolridge, J. R. and Ghosh, C. (1985). "Dividend Cuts: Do they Always Signal Bad News?", *Midland Corporate Finance Journal*, Vol. 3 (2), pp. 20-32.

SIMILARITIES AND DIFFERENCES AMONG EMS (ISO 14001 & EMAS)

**Grivas Michael, Zikou Ioanna, Komninos Emmanouil, Makri Aglaia-Myrto,
Georgakellos Dimitris**

Dept. Of Business Administration,
University of Piraeus

Abstract

Multinational and domestic corporations around the world are adopting environmental management systems (EMS) and certifying them by international standards. ISO 14001 is changing into the dominant international standard for assessing environmental management processes and in Europe many firms are also registering their EMS according to the Eco-Management and Audit Scheme (EMAS). Essays purpose is to make perceived by readers the meaning of Environmental Management System (EMS) standards and their adoptions. Analyzing the two standards ISO 14001 and EMAS (Eco-Management Audit Scheme), reader would have the opportunity to study the implementation stages of both and to detect the differences and similarities between them.

Keywords: Environmental Management System (EMS), ISO 14001, Eco-Management and Audit Scheme (EMAS), PDCA

Introduction

An Environmental Management System (EMS) may be a framework that helps an organization achieves its environmental goals through consistent management of its operations. The idea is that this augmented management can improve the environmental performance of the corporate. The EMS itself doesn't dictate A level of environmental performance that has to be achieved; every company's EMS is ready-made to the company's business and goals.

An EMS helps an organization address its restrictive demands in a very systematic and cost-efficient manner. This proactive approach will facilitate scale back the chance of non-compliance and improve health and safety practices for workers and therefore the public.

An EMS also can facilitate address non-regulated problems, like energy conservation, and may promote stronger operational management and worker situation.

[<http://www.epa.gov/ems/#basic>]

1. Environmental Management System (EMS)

1.1. A concise history of EMS

The story of environmental management can be traced to the Industrial Revolutions of 18th and 19th centuries, the lack of standards for industrial products and processes in the early 20th century, the creation of environmental laws and regulations beginning in the 1970s, the emergence of voluntary codes of corporate conduct and environmental management practices over the past 30 years.

Widespread concern for environmental protection emerged dramatically with the advent of the Industrial Revolution. Public outcries over smoke pouring from the stacks of coal burning factories, along with the eventual expansion of the petroleum industry, led to an early foothold for the "Environmental Movement". (Culley, William C. ,1998)

1.2. Basic features of an EMS

The basic features that an organization has to take under consideration in order to input an EMS are:

- Reviewing the company's environmental goals
- Analyzing its environmental impacts and legal necessities
- Setting environmental objectives and targets to cut back environmental impacts and fits legal necessities
- Establishing programs to fulfill these objectives and targets
- Monitoring and measurement progress in achieving the objectives
- Ensuring employees' environmental awareness and ability
- Reviewing progress of the EMS and creating enhancements

[<http://www.epa.gov/ems/#basic>]

1.3. The cycle of EMS

An EMS is a structured framework for managing an organization's vital environmental impacts. It provides a method through that organization will interact with staff, customers, shoppers and alternative stakeholders. No matter scheme is adopted, the features of the EMS can for the most part be constant, following the Deming Cycle of:

- Plan what you're progressing to do
- Do what you planned to do
- Check to make sure that you did what you planned and
- Act to create improvement

[Philip J. Stapleton , Margaret A. Glover , S. Petie Davis ,2001]

1.4. Costs of an EMS

Companies desire to put in an EMS actually cannot ignore economic concerns. The expediency of any investment to enhance productivity or to improve environmental compatibility should e assessed. As usually happens in innovative applications, the information necessary to foresee prices and future benefits is initially not always available. In many cases, companies see the investments in environment quality simply as costs that must be sustained. Primarily, we are able to classify these prices in three categories:

- Implementation costs covering internal and external human resources, and therefore the acquisition of recent technology, production resources and tools
- Certification associated audit prices paid to an licensed organization
- System maintenance costs.

[M. Alberti , L. Caini , A. Calabrese & D. Rossi, 2000]

1.5. Advantages of an EMS

Even if the costs have larger weight than economic returns, it ought to be recognized that there are two types of benefit: those who are economically quantitative and those that are not. A general evaluation of investments, including "non-economic" advantages

Economic	Noneconomic
Raw materials savings	Company image
Energy savings	Liability and risk reduction
Improvement in production system availability	Market opportunities
Reduction of rejects	Reduction of contamination risk
Reduction of waste treatment costs	Better knowledge of job and production system
Rejects exploitation	Product image towards customers
Reduction of idle times	Relationship with authorities
Public incentives	Reduction of human risk
Health care	Flexibility of management system
Insurance cost reduction	Pro-active attitude to the environmental question
Increase in capacity	Compatibility with ISO 9000 and ISO 14000
Decrease in some logistic costs	
Increase in resources usage efficiency	

M. Alberti , L. Caini , A. Calabrese & D. Rossi, 2000]

2. ISO 14001

2.1. History

ISO 14001 is in fact an international standard on environmental management. It provides a framework for the development of an environmental management system and the supporting audit programme.

The acceptance of ISO 9000 (Quality management and quality assurance) (Pedro Manuel Saraiva & Belmiro Duarte, 2003) and therefore the increase of environmental standards round the world, results in the necessity for international environmental management standards. So, they formed the Strategic Advisory Group on the Environment (SAGE) in 1991 (Virginia Haufler), to think about whether or not such standards may serve to:

- Promote a common approximation to environmental management same to quality management.
- Reinforce organizations' capability to achieve and measure improvements in environmental performance and
- Facilitate trade and take away trade barriers.

In 1992, after SAGE's proposals, it held a new committee, TC 207, for international environmental management standards. This committee enclosed representatives from

industry, standards organizations, government and environmental organizations from several countries. The result was the creation of ISO 14000 family that is meant to cover (ISO Environmental Management, 2009):

- Environmental management systems
- Environmental auditing and related environmental investigations
- Environmental performance evaluation
- Environmental labeling
- Life cycle assessment
- Environmental communication
- Environmental aspects of product design and development
- Environmental aspects in product standards
- Terms and definitions
- Greenhouse gas management and related activities
- Measuring the carbon footprint of products.

ISOs 14001 was first appeared as a standard in 1996 and it specifies the need for an environmental management system. It applies to environmental areas where an organization has control and where it can be expected to have an influence.

ISO 14001 is usually seen as the cornerstone standard of the ISO 14000 series. It has been adopted as a national standard by more than half of the 160 national members of ISO and its use is encouraged by governments around the world. Although certification of conformity to the standard is not a requirement of ISO 14001, at the end of 2011, at least 267457 certificates had been issued in 158 countries and economies (ISO, Roger Frost, 2012).

ISO 14001 specifies the necessities of the management system that if they are followed properly, can improve the environmental performance reducing the impact.

2.2. Implementation of ISO 14001

2.2.1. Introduction

At this point, we will refer to the fundamental concepts of ISO 14001. Specifically, why elements and requirements have been put into the Standard and why it is structured within the manner that it is, addressing the detailed requirements of the Standard (Ken Whitelaw, 2004).

Firstly, we have to mention the concept of *commitment* and how the effective implementation of the system depends on the existence of it. Usually, commitment comes from top management. It includes the allocation of management time for the implementation phase also as funding. Without a high input of such resources at the beginning of the implementation phase, the system will collapse. Commitment from the Manager is necessary for staff's interest and enthusiasm, specially, throughout their education and coaching. Besides, the Standard specifically refers to and includes requirements for 'resources, roles, responsibility and authority', and is seeking demonstration of high level of management commitment.

2.2.2. The preparatory environmental review (PER)

An organization considering the implementation of ISO 14001 ought to decide whether or not it needs to perform a Preparatory Environmental Review (PER). It is not mandated by the Standard; however this review will provide an overview of environmental issues which an organization is related to. It is about an examination of existing organization's environmental management practices and procedures, an identification of significant environmental aspects and their priority and it will help the auditor to indicate the level of understanding of environmental issues by the organization (Dr. Andreas Sturm, 1998).

If an organization decides to undertake this preparatory review, there are two options open:

- Perform the preparatory environmental review using internally available resources.
- Perform the preparatory environmental review using external consultants.

2.2.2.1. Internally available resources

The organization can use personnel expertise within the operations of its processes and costs may be higher controlled. This can be achieved by sending out questionnaires and interviewing appropriate people, asking them to analyze existing documents related to environmental issues like, what materials are used, how much energy is used, possible emergency situations, waste streams level (Dr. Andreas Sturm, 1998).

In some occasions, when organization take "bad" the decision of basing their PER on current projects, they must focus on the significant environmental impacts of the organization and, therefore, must be a sound basis to start from. Unfortunately, although such projects may have been started with the best of intentions, they may be based upon previous initiatives and the result is to be unfocused on significant impacts.

It is essential if following this option that a minimum of one senior manager within the organization environmental expertise. If this experience is not offered among the organization, appropriate existing employees may be trained by external consultants. This leads on to the second option (Ken Whitelaw, 2004).

2.2.2.2. External environmental consultants

In this option the quality assurance manager and the individual who has been chosen to lead the environmental management team is the same person and we can't be sure why this happens.

There are a lot of common elements between quality and environmental systems and a quality manager will be able to cope properly in the areas of operating to documented management systems. It is not mean that manager should gain the knowledge in environmental issues which are required by Standard, but having a scientific background, he will probably be able to grasp environmental concepts more easily.

However, to begin with a standing start into the complex world of environmental problems and perform a purposeful preparatory review is something not to be undertaken gently. In such cases, the organization is well suggested to use the services of an environmental consultancy and ask them to perform a preparatory review before Standard implementation.

Whether we choose the first or the second option, it is significant to understand that a well-executed preparatory environmental review will generate a 'specification' for organization and will indicate clearly what steps are required. (Ken Whitelaw, 2004).

2.3. The stages of implementation

2.3.1. Environmental policy

The Standard requires that Manager Director shall outline the organization's environmental policy and make sure that it (DR. Andreas Sturm, 1998) :

- Includes a commitment to comply with all environmental legislation and regulations
- Includes a commitment to prevent pollution
- Sets organization environmental objectives and targets
- Initiate a process of continuous improvement
- Have to be communicated within organization members
- Is made available to the public

It's about an organizations statement relevant to the significant environmental impacts. In this statement organizations should set in writing a few achievable quantifiable priorities related to the environmental management system. Because the fact that it is addressed to the public, it has to be specific and simple so that anyone could read it and understand organization's plans. But, this specification create lots of problems to many of them, they are obligated to be clear with their objectives and targets and it is uncertain that they will keep their promises (Ken Whitelaw, 2004).

Also, policy couldn't be the same between organizations, for example, a company whose 'brand name' is strong and uppermost in the public's eyes and a multinational company. Finally, where an organization is part of another organization or corporate body, it ought to make sure that its site environmental policy does not conflict with any statement in higher-level policies of the wider organization.

2.3.2. Planning

This main clause addresses all the steps which are necessary in coming up with from the initial identification of environmental aspects to the setting of objectives and targets among the framework of applicable legislation.

2.3.2.1. Environmental aspects

At this point, Standard demands to organizations to establish and maintain procedures to spot the environmental aspects of its activities, products or services which it can be expected to have an influence to the environment in order to determine which of them have or can have significant impacts to the environment.(Ken Whitelaw, 2004)

The problem, at this point is to evaluate the aspects and define them as significant and separate them from the not so significant. In order to give solutions to this problem have created lots of mechanism which should be reasonably transparent. Because, many times if an aspects is or is not significant lean on personal opinions.

The next step is to seek out the way to spot environmental aspects. The approach can be used after all for any new product, method or service that the organization is considering but the organization should initial perceive what aspects of its activities could cause adverse amendment.

Finally, having identified what activities may cause changes to the environment, it is then possible to determine what those changes will be.

2.3.2.2. Objectives, targets and programme(s)

The Standard requires from organization, in order to control its functions a system of objectives and targets which serves as an input and structure to the environmental effect register in order to give to the environmental policy a clear focus (Dr. Andreas Sturm, 1998).

Quantification will then occur through mensuration so as to satisfy the objectives and targets which should be realistic. Objectives ought to be associated with important environment impacts and each of them should have a measurable target to demonstrate.

Targets are more specific and simply measurable elaborated performance requirements that evolved from the objectives and permit a company to verify whether or not the declared objectives are going to be achieved.

Quantification of targets is not always easy but sometimes there are suitable measures within the organization's existing management systems.

Following steps (Ken Whitelaw, 2004):

- Setting reasonable and obtainable targets
These targets vary between a manufacturing organization and a service organization
- Managements programme(s)

This clause of the standard requires that the organization establish and maintain a programme, or programmes, for achieving its objectives and targets. It shall include:

- a) Designation of responsibility for achieving objectives and targets at each relevant function and level of the organization
- b) The means and time-frame by which they are to be achieved

2.3.3. Implementation and operation

The standard requires the organization to develop the necessary capabilities and support mechanisms to achieve its environmental policy, objectives and targets and set them under control.

2.3.3.1. Resources, roles, responsibility and authority

The organization has to define the roles, responsibilities and authority of staff whose activities are related to environmental impacts in order to facilitate effective environmental management. This comprises that all of these should be documented and communicated to all members of the organization. A management representative needs to be appointed,

this can be an existing member of staff who reports the environmental performance of the organization directly to top management.

2.3.3.2. Competence, training and awareness

The Standard requires that the organization must ensure that staff throughout the organization is aware of the environmental policy, shall establish training needs, moreover every one whose work may have impact on the environment has received appropriate training and has the competence to deal with their responsibilities.

Satisfaction of the following four criteria (Ken Whitelaw, 2004):

- Ensure that training needs are identified

This can be performed with appraisals annually- a minimum of wage review purposes. From this, all people would like some level of training within the requirements of the environmental policy and a background to the requirements of ISO 14001. Some will need specific training in emergency response, others might have their roles to be changed and defined.

- Ensure that these planned needs are met

There should be a system to confirm that such individual training plans are carried out. These mechanisms should be analyzed by procedures, as well as the training strategy structures.

- Verify that training has achieved its purpose – increased awareness

This can be achieved by asking from individuals to write a report or to complete a simple questionnaire or undertake simple tests or asking them questions during such audits in order to indicate their knowledge.

- Verify that following training, the individual is competent at applying the awareness gained to their particular job

This can be achieved by monitoring an individual's work, noting any improvements in work or, conversely, monitoring any persistent failure to absorb such training.

2.3.3.3. Communication

There are two types of communication: Internal and external. Standard requires organization to establish procedures in order to have continuous and direct communication between functions of organization. The documentation of communication procedures is also consisted to this requirement.

Examples of internal communications include:

- Internal newspapers
- Meetings and electronic mail messages
- Bulletin board postings

Examples of external communications include:

- Responding to media enquiries, especially in the event of an incident.
- Dealing with environmental complaints

2.3.3.4. Documentation

Documentation is a requirement from Standard which includes a description of basic elements of the system and their interaction. It may include (Dr. Andreas Sturm):

- Process information
- Organizations charts
- Internal standards and operational procedures
- Records required by ISO 14001

All these documents would be categorized into 4 levels:

- Level 1: The environmental manual
- Level 2: The procedures
- Level 3: Work instructions/specific routines
- Level 4: Forms, documents, plans, lists

2.3.3.5. Operational control

The Standard requires from organizations to make sure that the environmental policy is implemented. Particularly, all operations and activities those are associated with the significant environmental aspects must be ensured that are conducted as intended.

2.3.3.6. Emergency preparedness and response

Standard requires organization develop appropriate procedures in order to respond in accidents and emergency situations including the prevention and mitigation of the impact on the environment. Moreover, such emergency plans should be tested to make sure that the response is effective and efficient.

Following three steps (Ken Whitelaw, 2004):

Establish and maintain procedures: An organization is well suggested to draw up an 'Emergency Plan' and to think about totally different levels of disaster – as well as the worst-case scenario.

Review and revise the importance of learning from incidents: In the case such potential incidents occurred, they should be recorded and reviewed because such incidents indicate areas of risk which on other occasions may turn into environmental accidents.

Testing of emergency plans: There may be situations where full-scale testing is not practical and thus consideration should be given to desk-top exercises that can be played out.

2.3.4. Checking and corrective action

After Implementation and operation, organizations need to establish systems in order to measure environmental interventions and their impact on the environment, as well check errors which probably may occur. Moreover, if errors do occur, organization must be able to take the appropriate corrective actions.

2.3.4.1. Monitoring and measurement

Organizations have to establish and maintain procedures to monitor and measure their operations, particularly, these which can have a significant impact on the environment. Monitoring and measurement have different meaning and this has to be untwisted. Monitoring means processes that can check something which has been planned. Measurement is the dimension of an event. It can be measured and estimated with a numerical value (Ken Whitelaw, 2004).

2.3.4.2. Non-conformity, corrective and preventive actions

When problems occur, the organization has to be ready to confront and control them as well prevent the reoccurrence. This can be achieved by installation procedures which secure foreword. It is important to mention that it is not enough to identify the problem, but to

understand the reasons which lead to this incident and take measures (change the system), so the same mistake is not made twice. The way to do that is to document all findings, conclusions and recommendations reached from monitoring, audits and other reviews so that, corrective and preventing actions will be able to be created.

2.3.4.3. Records

It is about procedures for disposition, identification, protection and storage of environmental records, as well training records and the results of audits and reviews. It is necessary records to be kept by any organization in order to demonstrate that previous activities have been in compliance with legislation.

Records should cover:

- Environmental aspects and their associated impacts
- Emergency response records
- Accidents, incidents reviews
- Contractor and supplier information

These records must be legible identifiable and protected from damage or loss.

2.3.4.4. Internal audit

It is important because they identify if an organization is on the right track according to Standard. This means that organizations have to carry out regularly planned environmental management system audit because

- Verify the organization's management system
- Helps management to control all the work practices
- Indicate the organization's compliance with its own environmental policy

2.3.5. Management review

It's about a management review basing on audit findings about the environmental management system which ensure its continuing suitability and effectiveness. It should address the environmental dimensions of all activities, products and services of the organization. There is no correct way to perform an environmental management review – it must suit the organization's culture and resources.

2.3.5.1. Continuous improvement

The concept of continuous improvement is much misunderstood. An example will set it cleared. An organization may have an objective to reduce to 50% its amount of waste to landfill over a period of some 3 years. It could be, however, that to reduce this further (to demonstrate continuous improvement) would not be cost effective, and perhaps the law of diminishing returns starts to operate at this level of reduction. The organization may well suffer financially to continue in this direction. If ISO 14001 recognize the continuous improvement from organizations side, focus on a different area of improvement (Ken Whitelaw, 2004).

2.4. Summary

It's reasonable that the requirements of Standard, firstly sound complicated and difficult to understand, But with methodological planning and gradual understanding of its concept, the implementation is going to be easy both a small as a large organization.

Finally, we have not to forget that management commitment does not cease to exist after implementation's completion. Conversely, more commitment is required after the ISO 14001 certificate is obtained.

3. Eco-Management and Audit Scheme (EMAS)

EMAS is a environmental management scheme developed by the European Commission that intends to enhance the environmental execution of organizations by submitting them to assessing and diminishing their negative environmental effects. It is a voluntary schema that gives the groundwork for a distributed environmental report and it aims to recognize and reward those associations that go past least legitimate consistence and constantly enhance their natural execution. EMAS incorporates ISO 14001 and is remotely assessed. When licensed, members can publicize their participation in the scheme through use of the EMAS logo. EMAS is interested in different types of associations from all financial parts. Small or large socially enterprising organizations, local authorities, and multi-national companies can all participate in EMAS. EMAS could be connected to the entire of an organization or to particular sites.

3.1. History of EMAS

- June 1993 — Council Regulation 1836/93 adopted on 29 June 1993. It creates the Eco-Management and Audit Scheme (EMAS) with a view to allow companies to voluntarily participate in an environmental management scheme. It is open to industrial sector companies operation in the European Union and the European Economic Area (EEA).
- 1993-1995 — Set up of the structures for the implementation of the scheme: Competent Bodies, Accreditation Bodies.
- April 1995 — EMAS is open for participation by companies of the manufacturing sectors
- 1996 — Commission recognizes EN ISO 14001 as a stepping-stone towards participating in EMAS.
- 1997 — Consultation process for the review of EMAS begins: DG Environment carries out a series of consultations with all relevant stakeholders in order to gather their views concerning possible amendments to EMAS.
- October 1998 — The Commission presents a proposal for the revision of EMAS. This proposal goes through the legislative procedure of co-decision.
- March 2001 — EMAS II is born; the new EMAS regulation is adopted by the Council and the European Parliament.
- September 2001 — The Commission adopts technical guidance documents for the implementation of the scheme.
- November 2009 — EMAS III is born; the new EMAS regulation is adopted by the Council and the European Parliament. It enters into force on 11 January 2010.

[http://ec.europa.eu/environment/emas/about/history_en.htm]

3.2. Achieving EMAS Registration

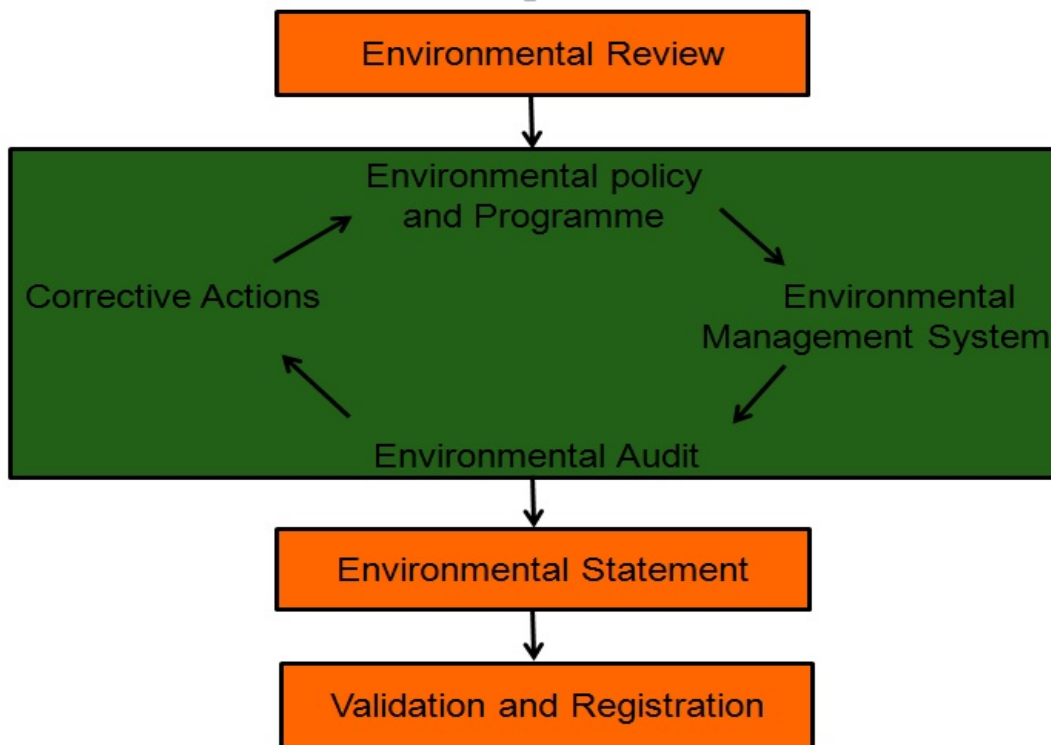
There are four main stages involved in an organization achieving EMAS registration:

1. An organization needs to conduct an environmental review considering all environmental aspects of the organization's activities, products and services, methods to assess them, the organization's legal and regulatory framework and existing environmental management practices and procedures.
2. Establish an environmental management system based on the results of the environmental review and the development of an environmental policy.

3. Carry out an internal environmental audit assessing the management system in place and compliance with relevant environmental regulatory requirements.
4. An organization needs to provide a public environmental statement outlining its environmental policy, programme and management system, and summarizing its environmental performance with the future steps to be undertaken in order to continuously improve the organizations.

Table 1**4.3 Continuous improvement cycle of EMAS**

The core of *EMAS* is a 'continuous improvement cycle' or the plan-do-check-act process. The elements of this circle are presented in Table 1.

**3.3.1. Environmental Review**

The environmental review is a beginning thorough analysis of the environmental issues created by an organization's activities. The result is a report that incorporates information about consumption of raw materials and energy and the production of wastes and emissions, data on the indirect environmental impacts of the organization's activities and a layout of the management structures set up to manage these impacts. The reason for the starting review is to recognize the most critical environmental impacts – and subsequently distinguish

conceivable necessities to be set in the environmental programme – and to set out a benchmark to measure future success in decreasing these impacts.

3.3.2. Environmental Policy and Programme

The definition of an environmental policy, reflecting top management's duty to consistent change in environmental execution inside the lawful schema is the first unmistakable venture of the process. The environmental policy is an archive that portrays the organization's general points and standards of movement concerning nature's domain. Improved at the most noteworthy managerial level, the environmental policy is expected to be reconsidered occasionally. It should contain at least two focal components: agreeability with important environmental regulations and a guarantee to continuous improvement.

The environmental programme translate the general goals and targets made in the environmental policy into particular targets, figuring out cement measures, timeframes, responsibilities, and the assets important so as to meet them. The apportions laid in an environmental programme might be of a specialized or organizational nature. The greater part of the organization's activities – from top management to the lower levels – ought to be included in these measures.

3.3.3. Environmental Management System

To guarantee the successful usage of the environmental programme, an organization is instructed to create working methods and controls, or an environmental management system. Separated from the environmental impact of creation exercises and housekeeping exercises (property management, obtainment, waste production, energy consumption, and management), an EMAS-registered environmental management system needs to incorporate the circuitous environmental impacts of an organization's activities.

3.3.4. Environmental Audit and Statement

Finally, an environmental audit is led to survey the management system set up and the entire process is then described in the environmental statement. The statement needs to incorporate the accompanying information:

- A description of the organization, its structure and its activities, products and services.
- An assessment of all the significant direct and indirect environmental issues

- A summary of year-by-year figures on pollution emissions, waste generation, consumption of raw material, energy and water, and noise.
- A presentation of the organization's environmental policy, programmes and management system.
- The deadline for the next statement.
- The name and accreditation number of the environmental verifier and the date of validation

3.3.5. Validation

When the environmental management system has been executed and the environmental statement has been ready, the organization should have them accepted by an independent certify verifier: a free outer gathering that analyzes the organization's environmental policy, management system, audit procedure(s) and environmental statement to guarantee that they meet EMAS requirements. Provided that the verifier is fulfilled that the requirements are met, he or she approves the information held in the organization's environmental statement.

3.3.6. Registration

When the environmental statement has been verified, the organization then sends its validated statement to the EMAS National Competent Body for registration. The organization is then recorded in the register of EMAS organizations and has the right to utilize the EMAS logo. Organizations are instructed to upgrade their environmental statement yearly, despite the fact that in extraordinary circumstances, for instance, little organizations, this replenishment period could be amplified with the agreement of the verifier, regularly up to three years.

4. Comparison between ISO 14001 and EMAS

While EMAS and ISO/EN ISO 14001 share the same objective, they are different in a number of ways and each of them has advantages and disadvantages. So which one is more appropriate for businesses in their EMS implementation? Choosing the most suitable system needs a comprehensive consideration about not only the characteristics of each system but also the reason and purpose of the organization's EMS implementation requirements.

Basis-Status: EMAS is the EU's Eco-Management and Audit Scheme. It has legal status within EU Member States and EEA countries, while being a voluntary instrument for companies. ISO is an international commercial standard without legal character .

Cost: The cost of each system means not only money but also human resource and time. As to the implementation, EMAS has higher cost than ISO 14001 because of its reporting system i.e. environmental statement. According to Clausen 2002, publishing environmental statement accounts for about 19% of total EMAS implementation cost while ISO 14001 just need publish its environmental policy which typically is one paper long. The cost of certification varies depending on the size and complexity of the organization and on whether or not it already has some elements of a quality management system in place. For the conservation, it costs mostly from the documents maintenance and regular audit. EMAS costs higher than ISO 14001 because it specifies an audit cycle every three years and an annual verification of environmental statement while ISO 14001 does not.

Environmental performance: EMAS emphasizes environmental sides much more strict than ISO 14001. EMAS shows the necessity that environmental policy should include a commitment to continual improvement and prevention of pollution(EMAS, 2001). However, ISO 14001 although there is a guideline (ISO 14031) for environmental performance appreciation, it has no requirement to assess because it simply assumes that good EMS ends up in good environmental performance.

Initial environmental review(IRE): Organization under EMAS shall carry out an initial environmental review as set out in Annex I so as to acknowledge and evaluate their environmental aspects and identify applicable legal requirements relating to the environment which is a mandatory part while ISO 14001 has no such demand. What is more, the identification of environmental effects must include specified areas concern, as defined in EMAS while ISO 14001 has no such restriction. Additionally, throughout the auditing process, EMAS requires EMS as well as environmental aspects are checked while ISO 14001 has no such demand. To the actual results of environmental performance improvement, EMAS cause better environmental performance than ISO 14001.

Management review: Under EMAS, the review is wider and requires an evaluation of the environmental performance of the organization. The review relies on a performance audit. ISO 14001 demands an environmental performance review in the management, but a performance audit is not required.

Legal Compliance: EMAS requires organizations to demonstrate that they have identified the implications of legal requirements concerning the environment, provide for legal compliance, and have procedures in place that enable the organization to accomplish the requirements. There is also a compliance audit. ISO 14001 does not require organizations to demonstrate legal compliance, but to show commitment to comply. Also, there is no compliance audit required.

Registration: In contrast with ISO 14001, under EMAS, after contacting the environmental authorities, Competent Bodies register the organization in publically-accessible national and international registers and issue a registration document. After each EMAS organization receives an individual registration number.

Employee involvement: EMAS integrates active involvement of employees and their representatives. Employee representatives (such as trade unions) shall be involved upon request and management shall give feed-back to employees. In contrast, ISO 14001 does not address employee involvement

Internal Environmental Auditing: EMAS audits contain a system audit, a performance audit (= evaluation of environmental performance) and an environmental compliance audit (= determination of legal compliance), whereas ISO includes a system audit against the requirements of the standard.

Verifier/Auditor: EMAS requires the independence of the environmental verifiers who are accredited/licensed and supervised by governmental bodies, whereas ISO 14001 advises the independence of the auditor.

Public availability: EMAS requires that the policy, programme, environmental management system and details of the organizations' performance are available to the public and other interested parties comprising local communities and customers as part of the environmental statement. Openness, transparency and periodic provision of environmental information are also significant factors for the organization in building confidence with interested parties. Under ISO 14001 the organization shall decide whether to communicate externally about its important environmental aspects, and shall document its decision. If the decision is to communicate, the organization shall establish and implement a method(s) for this external communication.

Assistance: On the issue of the assistance, organizations which choose ISO 14001 can get help from its additional guidance - ISO 14004 i.e. environmental management system – General guidelines on principles, systems and supporting techniques. As to EMAS, it only requires its Member States to establish or promote technical assistance measures for users. In order to promote EMS implementation especially focus on SMEs, various external assistances are available for ISO 14001 and EMAS participators. For example, Internet-based support tools, such as websites or databases, are used as a source of technical information by almost every country (Best Report, 2004). Network such as the UK Green Business Clubs, EnviroWise and the on-line EMAS Tool Kit can offer technical information or implementation supports.

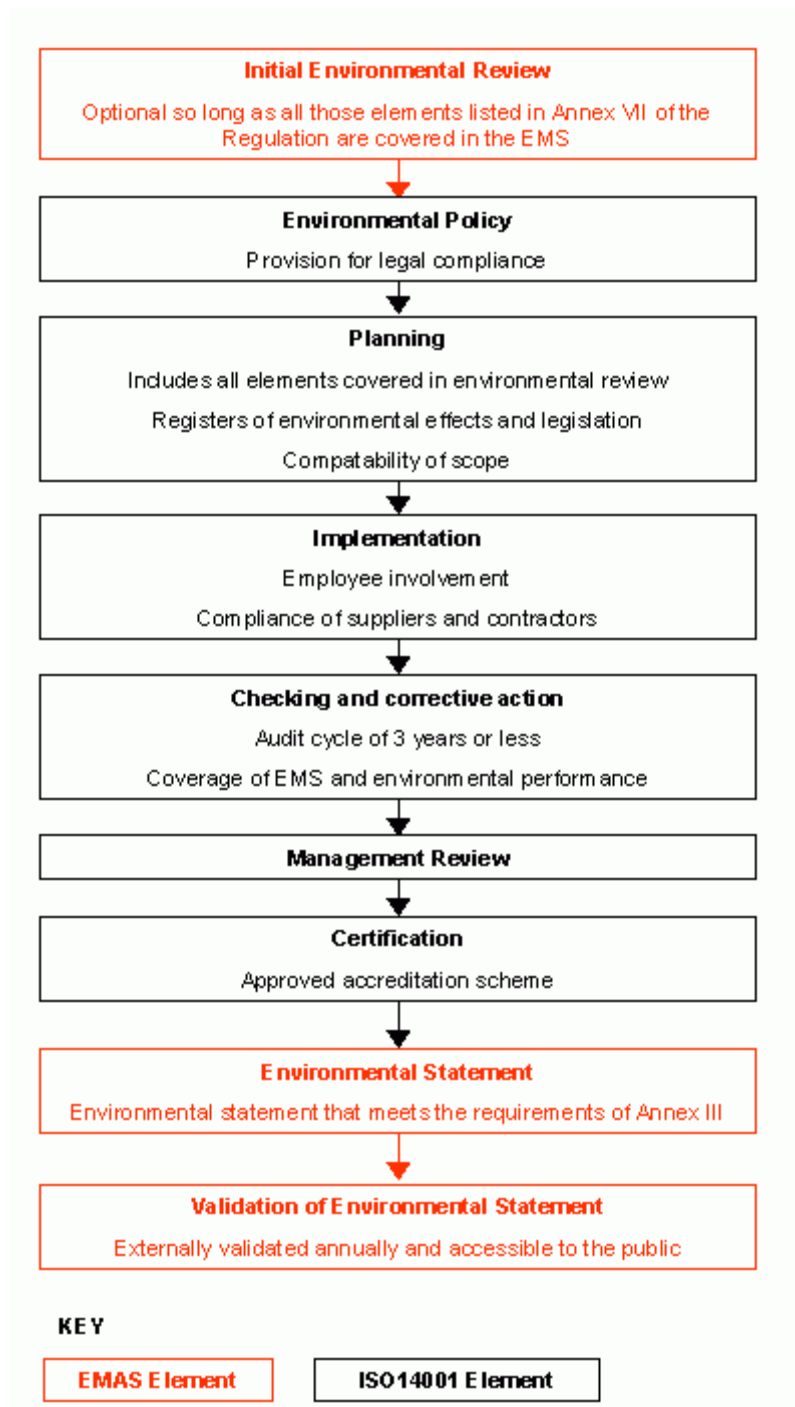
Logo: EMAS registered organizations can use the logo for promotion and marketing activities in their endeavor to market their green credentials, whereas ISO14001-certified organizations cannot make use of a logo.

5. Complements or substitutes?

ISO 14001 and EMAS are interpreted as complementary by some (Delmas, 2002; Delmas and Montiel, 2008) and as competing by others (Bracke and Albrecht, 2007). The authors advocating complementarity stress that EMAS implementation triggers a process of learning which eventually facilitates certification according to ISO 14001, and vice versa. Following this argument, one would conclude that ISO 14001 and EMAS complement each other if firms experience a learning process after certifying their EMS according to one of the two standards. This would mean that the two standards reinforce each other, similar to the reinforcing influence of ISO 9001 on EMS standards claimed by Moon and DeLeon (2005), Perkins and Neumayer (2004), and Potoski and Prakash (2004).

On the other hand, ISO 14001 has clearly outnumbered EMAS in Europe, only at a different speed in different countries (Bracke and Albrecht, 2007). The substitution hypothesis, i.e. companies find one more compelling than the other and do not have an incentive to implement both, is backed up more by statistics than by theory. Since this study particularly focuses on firms that have both standards implemented, the substitution hypothesis would be supported if some sort of temporal dynamic was found, e.g. that companies with both standards tend to have EMAS still in place as a residue but are now focusing their efforts on ISO 14001. (Friederike Neugebauer, 2012)

It appears that the answer in this question cannot be easily delivered, but requires empirical investigation.



[Ec.europa.eu/environment/emas/tools/faq_en.htm]

6. ISO 14001 or EMAS ?

From the comparisons we can see that the ISO 14001 is relatively easy to start implementing and costs less. It is used from the majority of the companies worldwide, it has a mature accreditation system and it is easy to get help during the implementation process. In addition, the compatibility with the quality management system, ISO 9000:2000, is also an advantage, as it can reduce the costs of the adoption of ISO 14001 and also clients are

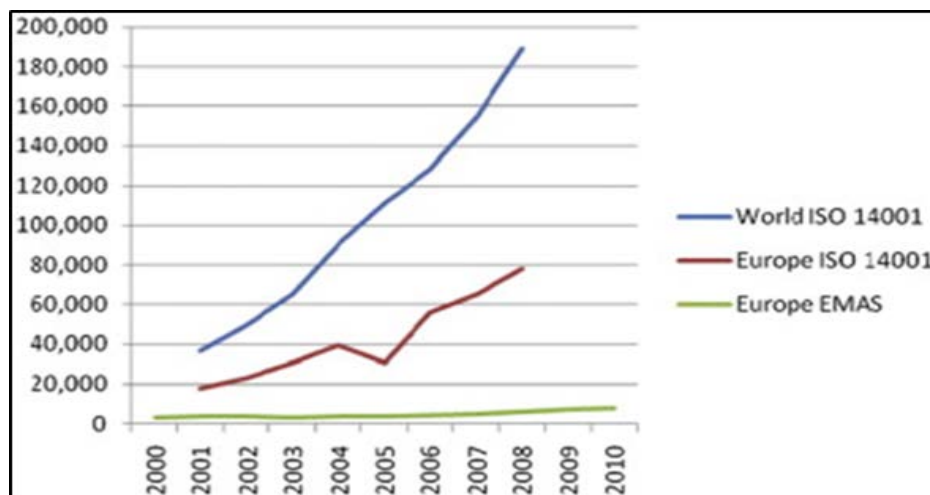
already familiar with it. However, the ISO 14001 has fewer implementation benefits. It is also not good at making sure the legal compliance and environmental performance continuous improvement occurs.

The EMAS regulation is compatible with ISO 14001 but has more requirements. Therefore, it is not easy for organizations to start and it costs more to implement. But it has the advantages such as legal compliance, staff awareness, continuous environmental performance improvement, transparency and upgraded image through external communication (i.e. logo) and public statement.

Fig.1 shows that in Europe, ISO 14001 is adopted at a much larger scale than EMAS. Whether this evidence supports the substitution or complementarity hypothesis is not straightforward since EMAS numbers are not declining as ISO 14001 numbers are increasing but they are not proportionally rising either.

Fig.1: ISO 14001 worldwide, and ISO 14001 and EMAS in Europe 2000–2010.

Data sources: EMAS, 2010a; ISO, 2005, 2008



The typology of corporate cultures distinguishes organizations that will continue EMAS in almost any case (fan community) from those who may well abandon it (rational calculators) and those whose decision will depend on incentive systems set up by policy-makers (win-win). The relationship between the two standards is perceived differently in each group. The fan community perceives EMAS as a distinction additionally to ISO 14001 certification; the rational calculators see direct competition between the standards which will be won by ISO 14001; and the win-win firms hold differentiated views. An interim result is therefore that the perception of this relationship strongly depends on the corporate culture. Taking on a broader, industry-wide perspective, it seems that the relationship of ISO 14001 and EMAS is

one of direct competition at the moment, and EMAS is widely believed to be losing this battle.

This is suggested by Bracke and Albrecht (2007) and is supported by interviewee statements (Interview no. 11; 19) as well as by the declining numbers of EMAS uptake within the industry while ISO 14001 adoption is still on the rise. However, it seems that different trends are going on which might transform this situation of competition into one of complementarity as suggested by Delmas (2002) and Delmas and Montiel (2008). In the future, EMAS may move away from direct competition by becoming a distinction for only a few, or by focusing on SMEs and non-industrial organizations. The substitution hypothesis is supported by more evidence, but things may develop further in direction of complementarity hypothesis. (Friederike Neugebauer, 2012)

REFERENCES

- Andreas Sturm. (1998); ISO 14001 - Implementing an Environmental Management System, version 2.02, ellipson, pp. 1-90.
- Ken Whitelaw (2004); ISO 14001 Environmental Systems Handbook, 2nd edition, Elsevier Butterworth-Heinemann." 22-242.
- Philip J. Stapleton , Margaret A. Glover , S. Petie Davis (2001); Environmental Management Systems: An Implementation Guide for Small and Medium-Sized Organizations, 2nd edition, NSF International Ann Arbor.
- Bo Chen, 2004, "ISO 14001, Emas, or BS 8555: An Assessment of the Environmental Management Systems for UK Businesses", University of East Anglia, vol 21 (2), pp. 1-64.
- David Morrow, Dennis Rondinelli, 2002, "Adopting Corporate Environmental Management Systems: Motivations and Results of ISO 14001 and EMAS Certification", European Management Journal, Vol 20, pp 159–171.
- Friederike Neugebauer, 2012, "EMAS and ISO 14001 in the German industry complements or substitutes?", Journal of Cleaner Production, Vol 37, pp 249-256.
- M.Alberti ,L.Caini ,A.Calabrese, 2000, "Evaluation of the costs and benefits of an environmental management system", International Journal of Production Research, Vol 38, Issue 17.
- Pedro Manuel Saraiva a & Belmiro DuarteISO, 2010, "ISO 9000: Some statistical results for a worldwide phenomenon", Routledge, pp. 1169-1178.

The Environmental management, 2009, "The ISO family of international Standards", ISO focus+magazine.

Virginia Haufler, "Negotiating International Standards for Environmental Management Systems: The Iso 14000 Standards", Globalpublicpolicy, pp 1-34.

ΑΠΟ ΤΗΝ ΑΥΤΟΓΝΩΣΙΑ ΣΤΟΝ ΠΑΓΚΟΣΜΙΟ MANAGER ΚΑΙ ΣΤΗΝ ΕΤΑΙΡΙΚΗ ΔΙΑΚΥΒΕΡΝΗΣΗ

Γιάννης Θανόπουλος

Ph.D.

Professor of International Business
University of Piraeus

Περίληψη

Ο θεσμός «επιχείρηση» υπήρχε πάντα στην ανθρώπινη ιστορία. Όμως μόνον μετά την βιομηχανική επανάσταση η επιχείρηση επέβαλε στο κοινωνικό σύνολο την δυναμική που τώρα έχει και μόνον μετά τον Δεύτερο Παγκόσμιο Πόλεμο η Εταιρική Διακυβέρνηση, όπως την ξέρουμε σήμερα, απέκτησε τον καθοριστικό της ρόλο. Σε λιγότερο από μισό αιώνα ο manager της παγκόσμιας εταιρείας έγινε καθοδηγητής της κοινωνικής, ερευνητικής και οικονομικής προόδου. Το άρθρο αυτό επιδιώκει να σκιαγραφήσει τις νέες τάσεις του επιχειρηματικού γίγνεσθαι και να προτείνει την αναγκαιότητα του να έχουν τα στελέχη των επιχειρήσεων, όχι μόνον εξαιρετή αντίληψη του αντικειμένου τους, αλλά και σε βάθος αντίληψη αυτογνωσίας, φιλοσοφίας και υπαρξιακών στόχων.

Λέξεις Κλειδιά: αυτογνωσία, παγκόσμια επιχείρηση, στέλεχος επιχείρησης-manager, εταιρική διακυβέρνηση

Για τα θέματα της εταιρικής διακυβέρνησης, της παγκόσμιας εταιρείας και της αυτογνωσίας του διεθνούς μάντζερ έχω γράψει αρκετά βιβλία¹. Ήταν όμως δύο πρόσφατοι λόγοι μου στο θέμα που τροχοδρόμησαν τη σκέψη μου σε αυτό που νομίζω ότι εμμέσως είναι και ενδεικτικό της ωριμότητας και της παιδείας του Μανώλη Κονδύλη. Ας μου επιτραπεί

¹ Αναφέρομαι μόνο σε προσπάθειες μου από τότε που παλιννόστησα και μου έγινε η τιμή να έλθω στο Πανεπιστήμιο Πειραιώς: Η Διεθνής Επιχείρηση: Περιβάλλον, Δομή και Προκλήσεις (2006, 2012, 2013), Ο Διεθνής Μάντζερ: Διαδρομές Αυτογνωσίας (2009), Επιχειρηματική Ηθική και Δεοντολογία στην Εποχή της Εταιρικής Διακυβέρνησης (2003, 2009, 2013), Global Business: Environment, Structure and Challenges (2007), Το Επιχειρείν Στο Παγκόσμιο Χωριό Μας (2002) όλα από την Interbooks, εκτός των εκδόσεων 2013 που είναι από τον Εκδοτικό Οίκο Φαίδιμο, στην Αθήνα.

να τονίσω ότι η προσωπικότητά του ήταν καθοριστική της εικόνας που σήμερα έχει το Πανεπιστήμιο Πειραιώς.

Απεφάσισα να συνθέσω αυτό το κείμενο κάπως ανορθόδοξα. Το πρώτο μέρος είναι πιο φιλοσοφικό, το δεύτερο πιο πρακτικό με επίκεντρο διαστάσεις εταιρικής διακυβέρνησης, ενώ το τρίτο επανέρχεται στη αρχή, σε θέματα αυτογνωσίας.

Ο κόκκος άμμου που λέγεται Γη, για το σύμπαν, είναι ελάχιστος. Αν και φτιάχτηκε για να ζήσει γύρω στα 35 δισεκατομμύρια χρόνια, ο άνθρωπος όπως τον ξέρουμε πρωτοεμφανίστηκε κάπου στην Αφρική 200.000 χρόνια πριν και ήλθε στην Ευρώπη μόνον πριν 35-50 χιλιάδες χρόνια. Το Hubble μας λέει ότι ο κοσμικός μας ορίζοντας είναι 42 δισεκατομμύρια έτη φωτός ... καταλαβαίνετε πόσο ελάχιστοι είμαστε;

Και όμως, μέσα στο ένα εκατομμυριοστό της ζωής αυτού του πλανήτη, ο Άνθρωπος έφτιαξε φιλοσοφία και ηθική και παιδεία και νόμους για να μπορέσει να «σκλαβώσει» όσους πιο πολλούς μπορούσε, για να μπορέσει αυτός και οι δικοί του να ζήσουν καλύτερα, για να κυριαρχήσει! Κατά τη γνώμη μου αυτό το «σκλάβωμα» έγινε κοινωνικά αποδεκτό σε τέσσερις διαστάσεις:

- Με την ιεραρχία του πρωτοκόλλου συμπεριφοράς ... ο ανώτερος αναμένει «τιμές» από τον κατώτερο.
- Με τους θεσμούς ... ο πατριώτης πρέπει να θυσιαστεί για να πετύχουν οι κατακτητικές ιδέες αυτών που είναι οι «προύχοντες».
- Με τους νόμους ... Ας μην ξεχνούμε ότι μερικές γενιές πριν οι προύχοντες έδιδαν τη γη μαζί με αυτούς που ζούσαν εκεί.
- Με την παιδεία και τους δογματισμούς ... Ακόμη και τους θρησκευτικούς, όταν μέσω εθισμού παρεμβαίνουν στην ελεύθερη βούληση του ατόμου².

Η επιχείρηση πάντα υπήρχε! Ήταν η κινητήρια δύναμη για κάθε τι. Έφτιαξε από Πυραμίδες μέχρι Σινικά τείχη και από Παρθενώνες μέχρι Ναπολεόντειους πολέμους.

Και όμως μόνο στα τελευταία 100 χρόνια καταξιώθηκε και έγινε ο μηχανισμός κοινωνικής προόδου και συνεχούς αναβάθμισης. Η βιομηχανική επανάσταση έβγαλε από τον σκλάβο τις χειροπέδες. Οι ρόλοι άλλαξαν

Σύμφωνα με την Παγκόσμια Τράπεζα το παγκόσμιο Ακαθάριστο Εθνικό Προϊόν ήταν για το 2011 69.984 δισεκατομμύρια US\$³. Η Εσθονία το 2011 ήταν η 101^η σε μέγεθος χώρα με

² Ένα κλασσικό φιλοσοφικό βιβλίο, το The Urantia Book, λέει για την θρησκευτική εμπειρία ότι «When mind chooses a right moral judgment by an act of the free will, such a decision constitutes a religious experience» ([103:2.8](#)).

ΑΕΠ 22,2 δισεκατομμύρια US\$ και πληθυσμό 1,3 εκατομμυρίου, από τις 190 χώρες που είχε ο κατάλογος της Παγκόσμιας Τράπεζας⁴.

Σε σύγκριση, η 500^η μεγαλύτερη εταιρεία του κόσμου, η Manpower (USA), είχε για το 2011 σύνολο πωλήσεων 22 US\$ δισεκατομμύρια και απασχολούσε 31.000 υπαλλήλους⁵. Ας σημειωθεί από τώρα ότι οι σύγχρονες επιχειρήσεις δεν βασίζονται σε νόμους δημοκρατίας. Σε νόμους αξιοκρατίας βασίζονται!

Ας δούμε τώρα τι γίνεται στη κορυφή, ΑΕΠ κρατών και πωλήσεις επιχειρήσεων⁶:

Σειρά Κατά- ταξης	Κράτος ή Εταιρεία	ΑΕΠ ή Πωλήσεις US\$ δισεκατομμύρια	Πληθυσμός ή Εργαζόμενοι (000)
#22	Πολωνία	514.5	38.500
#23	Βέλγιο	511.5	11.000
#24	Νορβηγία	486	5.000
#1	Royal Dutch Shell (Netherlands)	484,5	90
#2	Exxon Mobil (USA)	453	98
#3	Wall-mart (USA)	447	2.200
#25	Αργεντινή	446	41.000
#26	Αυστρία	418,5	8.500
#27	Νότια Αφρική	408	51.000
#4	BP (Britain)	386,5	83

Ίσως να πρέπει να γράψουμε κάτι και για τους σύγχρονους «προύχοντες», πολλοί των οποίων δεν είναι απόγονοι «πλουσιών». Το παγκόσμιο δημόσιο χρέος ήταν το 2011 50,300 δισεκατομμύρια US\$⁷. Κατά το Forbes Magazine, το 2013 οι 1,426 παγκόσμιοι

³ "Report for Selected Countries and Subjects". *World Economic Outlook Database, October 2012*. International Monetary Fund. Retrieved April 6, 2013.

⁴ Για λόγους στατιστικών συγκρίσεων τα στοιχεία ελήφθησαν για το 2011. Ας σημειωθεί ότι αναλόγως της πηγής παρουσιάζεται μια διαφοροποίησης στοιχείων (United Nations, IMF, και CIA World Factbook).

⁵ Fortune Global 500, July 23, 2012, σελίδα F-10.

⁶ Η σειρά κατάταξης κρατών και πληθυσμών ελήφθη από Wikipedia, με αναφορές από αυτές της υποσημειώσεως 4, ενώ τα στοιχεία εταιρειών από Fortune, ibid.

⁷ www.economist.com/content which as per March 30, 2013, 08:35.

δισεκατομμυριούχοι είχαν συνολική περιουσία \$5,4 τρισεκατομμύρια, δηλαδή είχαν τη δύναμη να μειώσουν το παγκόσμιο χρέος, κατά 10%⁸.

Προηγουμένως έγραφα ότι οι σκλάβοι πέταξαν τις χειροπέδες τους μετά την Βιομηχανική Επανάσταση, γύρω στο 1800! Μήπως ετοιμάζουμε νέες, πιο αποτελεσματικές χειροπέδες για τον Άνθρωπο;

Σκεφθείτε τη δύναμη των μαζικών μέσων επικοινωνίας, ιδίως της τηλεόρασης που ελάχιστα υπήρχε πριν από μισό αιώνα. Ο μέσος άνθρωπος πιστεύει τα περισσότερα από αυτά που βλέπει στη τηλεόραση, δεν είναι σε θέση να κριτικάρει τον σχολιαστή, είναι εθισμένος στα ΜΜΕ--έχοντας κατά κύριο λόγο παθητικές αντιδράσεις.

Ακόμη σκεφθείτε τη δύναμη της τεχνολογίας. Μήπως γνωρίζουμε κανέναν που να ασχολείται με iPad, iPod, iPhone, facebook? Σημειώσατε ότι τα web logs πρωτοεμφανίστηκαν το 1997! Από μια άλλη σκοπιά ας σκεφθούμε μήπως είμεθα ante portas σε μια νέα ανθρώπινη σκλαβιά παράλληλη ίσως με τον «μεγάλο αδελφό» του George Orwell⁹. Και ακόμη μήπως η διεθνής εταιρεία, η σωστή της διακυβέρνηση και η αυτογνωσία του παγκόσμιου πολίτη μπορεί να συντελέσει σε μια ουσιαστική κοινωνική αναβάθμιση; Ας συνεχίσω όμως στο γενικότερο φιλοσοφικό πλαίσιο ...

Το γεωγραφικό περιβάλλον εξέλιξε κουλτούρες και ίδιες φιλοσοφίες και ηθικές και πολιτική και νόμους ανάλογα με το που έλαχε να βρεθεί ο Άνθρωπος ... διαφορετικά στην Αλάσκα, διαφορετικά στη Σαχάρα! Όλες όμως είχαν σαν κοινό παρονομαστή τον εθισμό, και την Παιδεία, και τους νόμους, και τους δογματισμούς. Όμως θέλουμε να πιστεύουμε ότι από τα ζωντανά όντα μόνον ο Άνθρωπος, άσχετα με τον βαθμό καταπίεσής του, διατύπωσε φιλοσοφία, από απλές θυμοσοφικές αντιλήψεις, «dum spiro spero», όσο ζω ελπίζω, μέχρι βαρύγδουπες υπαρξιακές θέσεις, «γιατί υπάρχουμε;».

Φαίνεται ότι αυτή η τάση έχει παγκόσμιο χαρακτήρα με χιλιετίες προσπαθειών, από τον Αριστοτέλη στα Ηθικά Νικομάχεια και από τον πνευματισμό μιας «Παράδοσης των Ιμαλαΐων» στον Kant και τον Ross. Ένα μεγάλο μέρος της φιλοσοφίας είναι η ηθική, η οποία αναπτύσσεται σε δυο διαστάσεις:

Τελεολογία, ο σκοπός αγιάζει τα μέσα, ρίχνουμε δυο ατομικές βόμβες, σκοτώνουμε αμέσως 200.000 ανθρώπους, αλλά σταματούμε τον πόλεμο, και ...

Δεοντολογία, πράττουμε το κατά συνείδηση «σωστό», αυτό που μάθαμε από τους γονείς μας, την κοινωνία, την θρησκεία, τους κρατούντες, αυτό που στα γεννοφάσκια μας «κτυπήθηκε» στο microchip του μυαλού και της καρδιάς μας.

⁸ www.forbes.com/billionaires, as per March 30, 2013, 08:35.

⁹ Orwell, George (2008). 1984, Penguin Books, London.

Η επιχείρηση έχει κατ' αρχήν τελεολογικούς στόχους. Για παράδειγμα, αν, manager, δεν πετύχεις την απόδοση των κεφαλαίων που σου εμπιστευθήκαμε εμείς οι επενδυτές, έχασες το δικό σου κεφάλι.

Η σύγχρονη επιχείρηση όμως έχει και δεοντολογικούς στόχους. Υπάρχουν ευρύτερες αποδοχές που επιτρέπουν να φτάσουμε με μεγαλύτερη επιτυχία τους επιχειρηματικούς μας στόχους. Για να έχουμε μεγαλύτερη εταιρική απόδοση ίσως δεν χρειάζεται οι εργαζόμενοι να δουλεύουν 8ημ με 8ημ για ένα πιάτο φαί ... ίσως δεν χρειάζεται να βάζουμε «τρικλοποδιές» στις αγορές μου και έμμεσα να τις κοροϊδεύω ... ίσως δεν χρειάζεται να ρίχνουμε τα απόβλητά μας στον παρακείμενο ποταμό. Ίσως η γνώση μας οδηγεί σε καλύτερες λύσεις βασικό εργαλείο είναι η ελεύθερη βούληση—το θέμα όμως άπτεται φιλοσοφικών διαστάσεων και η παρούσα πραγματεία δεν το πραγματεύεται.

Ας έλθουμε λοιπόν στο θέμα της εταιρικής διακυβέρνησης και θα επανακάμψουμε αργότερα σε πιο φιλοσοφικές και αυτογνωστικές θέσεις.

Τα συντάγματα των κρατών (και των επιχειρήσεων) δεν γράφονται πια από τους κρατούντες. Γράφονται από όλους. Ο κώδικας της εταιρικής διακυβέρνησης δεν γράφεται μόνο από τους stockholders, γράφεται από τους STAKEholders, στα Ελληνικά τους συμμετόχους. Ποιοι είναι αυτοί;

- Οι επενδυτές (φυσικά),
- Οι εργαζόμενοι,
- Οι πελάτες,
- Το περιβάλλον, γενικότερα.

Χρησιμοποιώ τον όρο (μου) TUNNEL VISION, και εννοώ ... ο στόχος της επιχείρησης είναι τελεολογικός light at the end of the tunnel ... αλλά υπάρχει μια δεοντολογία, μια ελαστικότητα προς τους stakeholders που προανέφερα!

Ειπώθηκε έμμεσα ότι η εταιρική διακυβέρνηση είναι το «σύνταγμα» της εταιρείας. Οι βασικές αρχές λειτουργίας της. Είναι παράλληλη με το Σύνταγμα που έχουν (ή που δέον να έχουν) τα κράτη! Είναι μόνο οι βασικές αρχές. Όχι οι λεπτομέρειες! Αυτές ρυθμίζονται από τα operation manuals, τις διαδικασίες, που πρέπει να είναι συνεπή την εταιρική διακυβέρνηση. Όπως και οι νόμοι, έτσι και οι κώδικες εταιρικής διακυβέρνησης, θα πρέπει να ακολουθούν ότι ο λαός διατύπωσε στο Σύνταγμά του!

Πριν ξεκινήσετε την πορεία μιας εταιρικής διακυβέρνησης, απαντήστε μόνοι σας, στα εξής:

- Τι θέλω να πετύχω φτιάχνοντας για τον οργανισμό μου ή την εταιρεία μου έναν κώδικα αρχών εταιρικής διακυβέρνησης;
- Γιατί να γίνει αυτή η προσπάθεια από μας;
- Αντιλαμβάνομαι ότι κάτι τέτοιο μπορεί να ανατρέψει τα υφιστάμενα συστήματα εταιρικής λειτουργίας;
- Αντιλαμβάνομαι ότι κάτι τέτοιο μπορεί να με φέρει σε σύγκρουση με άτομα που πιστεύουν ότι εγώ τους έδωσα ως τώρα τα υλικά μέσα που πιθανό πλέον να μην προσφέρω; Για παράδειγμα, η γυναίκα μου και οι φίλοι μου θα συμφωνούσαν σε αυτή την προσπάθεια;
- Αντιλαμβάνομαι ότι ένας (αρχικός) κώδικας εταιρικής διακυβέρνησης ίσως να απαιτήσει 12-18 μήνες δουλειάς σε κάθε επίπεδο εταιρικής λειτουργίας, και πολλές μα πολλές ώρες απασχόλησης;

Ακολουθώντας μια πιο γενικευμένη προσέγγιση στο θέμα της εταιρικής διακυβέρνησης, θα τοποθετηθώ σε πέντε μόνον σημεία:

1. Ποιους η εταιρική διακυβέρνηση δέον να αφορά (ειπώθηκε και προηγουμένως).

- Τους επενδυτές (φυσικά),
- Τους εργαζόμενους,
- Τους πελάτες,
- Το περιβάλλον, γενικότερα
- Αλλά επίσης, προς τους προμηθευτές, ανταγωνιστές, κλπ.

2. Τι πρέπει να περιέχει:

Μια Εισαγωγή, με περιγραφή του τι περιέχει ο Κώδικας Εταιρικής Διακυβέρνησης και αναφορά στο Νομικό Πλαίσιο (συνήθως έρχεται σε παράρτημα, στο τέλος). Πιο συγκεκριμένα:

- Για το Διοικητικό Συμβούλιο (Αποστολή αυτού-Οργάνωση-Λειτουργία.
- Μέτρηση αποτελεσματικότητας. Επιτροπές, όπως Ελεγκτική και Προτάσεων Υποψηφιοτήτων. Τι γίνεται σε περιπτώσεις σύγκρουσης συμφερόντων. Θέματα εσωτερικής πληροφόρησης).
- Πως αντιμετωπίζονται και πως διαχειρίζονται (ιδίως μη) αναμενόμενοι Κίνδυνοι και Μεταβολές,
- Υφιστάμενοι Ελεγκτικοί Μηχανισμοί (όπως Υπηρεσίες Εσωτερικού Ελέγχου, Επιτροπή

Δημοσιοποίησης, Εξωτερικοί Ελεγκτές).

- Οργάνωση του Οργανισμού και Εσωτερικός Κανονισμός (Οργάνωση, Οργανόγραμμα, Πολιτικές, Διαδικασίες).
- Δικαιώματα των Μετόχων (όπως δικαιώματα των μετόχων και διαφάνεια, σχέσεις με άλλους επενδυτές, συμμετοχή των συμμετόχων).
- Περί Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης (όπως κοινωνική και περιβαλλοντική ευαισθησία και μεθόδευση επικοινωνίας της).
- Αποδοχές και Εξέλιξη Στελεχών (όπως σύστημα αμοιβών, επαγγελματική εξέλιξη και δικαιώματα προαίρεσης).
- Άλλες Εταιρικές Παροχές. Παραδείγματα: Συνταξιοδοτικό πρόγραμμα, ιατροφαρμακευτική και νοσοκομειακή κάλυψη, εκπαίδευση.

3. Πρακτικά βήματα για την σύνταξη ενός κώδικα επιχειρηματικής δεοντολογίας:

- Υποστήριξη από το top management.
- Ύπαρξη προηγούμενης εταιρικής εμπειρίας.
- Αμερόληπτη λογιστική πρακτική για κάθε ενέργεια και σε κάθε αγορά που η εταιρεία λειτουργεί.

4. Ένας επιχειρηματικός κώδικας δεοντολογίας δεν διατυπώνει λεπτομερείς προσδοκίες ενεργειών, όπως:

- Προσφορά εθελοντικής εργασίας για την διατήρηση του περιβάλλοντος.
- Χρηματοδότηση υποτροφιών για άτομα με ειδικές ανάγκες.
- Αμοιβή του εργατικού δυναμικού της εταιρείας σε επίπεδο άνω του μέσου όρου του κλάδου.

5. Παραδείγματα γενικών κανόνων που είναι δυνατόν να βρεθούν στον επιχειρηματικό κώδικα δεοντολογίας και διακυβέρνησης μιας εταιρείας μπορεί να είναι:

- Σεβασμός για το περιβάλλον, προάσπισή του, αποφυγή σπατάλης κάθε είδους.
- Αποφυγή, ή σιωπηρά αποδοχή, παράνομων ενεργειών, όπως ξέπλυμα χρήματος ή καταχρηστικών πράξεων.
- Ενέργειες που βασίζονται όχι μόνο στο γράμμα του νόμου αλλά στην ουσία αυτού και στις άγραφες εθιμικές παραδοχές.

- Παραγωγή και εμπορία προϊόντων που να προάγουν το κοινωνικό συμφέρον κάθε ειδικής αγοράς στην οποία η επιχείρηση δραστηριοποιείται.

Εικονοκλαστικά σκεφτόμενος θα πρέπει να σημειώσω ότι παγκοσμίως υπάρχουν πάμπολλα σημεία αμφισβητήσεων και αναξιοπιστία της εταιρικής διακυβέρνησης. Βέβαια, ιστορικά αν εξετασθεί το θέμα, η επιχείρηση, και με την έννοια αυτή σχεδόν κάθε οργανισμός, είχε πολύ λίγο λόγο συνύπαρξης με την ηθική. Μόνον μετά την βιομηχανική επανάσταση αρχίζει μια εποχή όπου το κέντρο της εταιρικής διακυβέρνησης (ελπίζουμε) ότι θα γίνει ο άνθρωπος.

Το τέλος του δεύτερου παγκόσμιου πόλεμου, τουλάχιστον για τους επιχειρούντες στις «μεγάλες» εταιρείες και στα «δυτικού» τύπου καθεστώτα, σηματοδοτεί μια περαιτέρω εξέλιξη: Την ανάγκη ορθολογικής και διαφανούς προς τους μετόχους εταιρικής διοίκησης. Είναι χαρακτηριστικό το άρθρο σε Fortune του 1966 που αναφερόμενο στην ελεγκτική και νομική εταιρεία Peat, Marwick & Mitchell, λέει ότι «... γνωρίζει για τον παγκόσμιο επιχειρηματικό χώρο πιο πολλά από την CIA. Αλλά μερικές καυτές νομικές μάχες αποδεικνύουν ότι έχουν να μάθουν ακόμη πολλά»¹⁰ και ότι «Μέχρι προσφάτως η Peat, Marwick ... μπόρεσε να διατηρήσει ανωνυμία ακολουθώντας την υφιστάμενη επαγγελματική ηθική που δεν αρέσκεται στη δημοσιοποίηση¹¹». Αυτή ήταν όμως μια εποχή που δεν υπήρχε internet ...

Στην εποχή της διεθνοποίησης όμως, όπου η πληροφόρηση σε θέματα εταιρικής διακυβέρνησης είναι άμεση, μαθαίνουμε, σχεδόν σε ημερήσια βάση, περιπτώσεις μετρίας ή κακής εταιρικής διακυβέρνησης. Στις αρχές του 2000 το σκάνδαλο της Enron, έφερε στο προσκήνιο τυπικές παρασπονδίες μεγάλων επιχειρήσεων όπου η βασική αιτία ελλειμματικών αποφάσεων ήταν, εκ προθέσεως ή όχι, παραβατικές συμπεριφορές σε επίπεδο εταιρικής διακυβέρνησης. Ιδού μερικά παραδείγματα¹²:

- Στις 10 Ιανουαρίου 2000, η America on Line (AOL) αγοράζει την Time Warner έναντι 183 δισεκατομμυρίων δολαρίων. Μέσα σε δύο μόνο χρόνια η αγορά αυτή αποδεικνύεται επισφαλής για 54 δισεκατομμύρια δολάρια.
- Στις 10 Μαρτίου 2000, το χρηματιστήριο αξιών υψηλής τεχνολογίας, NASDAQ, βρίσκεται στις 5048 μονάδες. 30 μήνες αργότερα είναι κάτω από τις 1800.

¹⁰ "... this canny auditing firm knows more about the world's business than CIA. But some hot legal fights are proving that there's more to learn." T. A. Wise, (1966). «The Very Private World of Peat, Marwick, Mitchell», Fortune, July 1, σελίδα 88.

¹¹ Ibid, σελίδα 89.

¹² Byrne, John A., et al., (2002). «How to Fix Corporate Governance», BusinessWeek, May 6, σελίδες 44-45.

- Τον Ιανουάριο του 2001, ο γενικός διευθυντής της Oracle, πουλά μέρος των μετοχών του για ένα εντυπωσιακό προσωπικό κέρδος, ύψους 706 εκατομμυρίων δολαρίων. Μερικές βδομάδες μετά χαμηλώνονται οι προβλέψεις κερδοφορίας της Oracle.
- Το Φεβρουάριο του 2001, ο Arthur Levitt Jr., φεύγει από επικεφαλής της αμερικανικής Securities and Exchange Commission, όταν επιχειρηματικά λόμπυ ανατρέπουν το σχέδιό του να απαγορεύσει στις ελεγκτικές εταιρείες να είναι επιχειρηματικοί σύμβουλοι των ιδίων εταιρειών-πελατών τους.
- Τον Μάιο του 2001 η Arthur Andersen συμφωνεί να πληρώσει 110 εκατομμύρια δολάρια στους μετόχους της Sunbeam οι οποίοι της έχουν χρεώσει αμφισβητούμενες πρακτικές στον έλεγχο της εταιρείας των.
- Στις 2 Δεκεμβρίου του 2001, η Enron δηλώνει πτώχευση.
- Στις 22 Ιανουαρίου 2002, η Credit Suisse First Boston συμφωνεί να πληρώσει 100 εκατομμύρια δολάρια σε πρόστιμα με κατηγορίες ότι συστηματικά υπήρξαν αμφισβητούμενες πρακτικές στις αρχικές τοποθετήσεις μετοχών.
- Την 1 Απριλίου 2001 η Xerox συμφωνεί να πληρώσει πρόστιμο της Securities and Exchange Commission ύψους 10 εκατομμυρίων δολαρίων κατηγορούμενη για αμφίβολες λογιστικές πρακτικές.

Από τα παραπάνω είναι σαφές ότι η εταιρική διακυβέρνηση πολλάκις, και εν πολλοίς δικαιολογημένα, έχει κατηγορηθεί για μη ηθικές πρακτικές. Οι πιο συνηθισμένες παραβατικές συμπεριφορές σε επίπεδο εταιρικής διακυβέρνησης είναι στην πληρωμή στελεχών, στον δανεισμός στελεχών, στη λογιστική, σε χρησιμοποιούμενους αναλυτές όπως και σε διάφορους ρυθμιστικούς παράγοντες¹³.

Το θέμα καλής εταιρικής διακυβέρνησης είναι πια μια παγκόσμια υπόθεση που συζητάται έντονα πανταχού. Για παράδειγμα, στη Γερμανία με προτάσεις 2001 της Cromme Commission, συνιστάται στις γερμανικές εταιρείες να καθιερώσουν ανεξάρτητα συστήματα ελέγχου, και αν είναι επαρκώς μεγάλες να ακολουθήσουν τα International Accounting Standards. Στο Χονγκ Κονγκ, επιβάλλονται αρχές διαφάνειας και από τον Απρίλιο του 2002 θεσπίζεται ότι ορισμένες παραβάσεις εταιρικής διακυβέρνησης χαρακτηρίζονται σαν εγκληματικές ενέργειες. Όμοιες ρυθμίσεις λαμβάνουν χώρα σε πολλές χώρες, ουσιαστικά νομοθετώντας χώρους που ίσως βρίσκονται στα πλαίσια εταιρικής ηθικής και δεοντολογίας¹⁴.

¹³ Βλέπε σχετικό υποκεφάλαιο στο Γιάννη Θανόπουλου, (2013). Επιχειρηματική Ηθική και Δεοντολογία στην Εποχή της Εταιρικής Διακυβέρνησης, 3^η Έκδοση, Φαίδιμος, Αθήνα.

¹⁴ Rossant, John, Jack Ewing and Brian Bremner, (2002). «The Corporate Cleanup Goes Global», Business Week, May 6, σελίδες 52-53.

Με τον Sarbanes-Oxley Act και την υπόσχεση ότι μέχρι το 2008 όλες οι δημόσιες Αμερικανικές επιχειρήσεις θα έπρεπε να συμβαδίσουν με τις επιταγές του¹⁵ (μια νέα εποχή αξιοπιστίας εταιρικής διακυβέρνησης πιθανόν να άρχιζε. Σίγουρα ο Sarbanes-Oxley Act είχε πολλά θετικά αποτελέσματα και δημιούργησε έναν νέο τρόπο επίπτωσης των εταιρικών θεμάτων. Όχι όμως σε παγκόσμιο επίπεδο.

Η άποψη του γράφοντος είναι ότι σε παγκόσμιο επίπεδο παραμένει αναξιοπιστία εταιρικής διακυβέρνησης και σημεία αμφισβητήσεων για παρεμφερείς λόγους με αυτούς που ίσχυαν στο παρελθόν. Ένα άρθρο από τον Economist δικαιολογεί μια τέτοια θέση¹⁶. Η πρόσφατη περίπτωση της Ιαπωνικής Olympus, όταν ο τότε Πρόεδρος Michael Woodford της Olympus αποκάλυψε λογιστικές ατασθαλίες ύψους 1,7 δισεκατομμυρίων δολαρίων, είναι χαρακτηριστική. Ο Woodford, εμμέσως θεωρούμενος ως επιχειρηματικός καταδότης, έχασε τη δουλειά του ενώ κανείς άλλος από το διοικητικό συμβούλιο μετακινήθηκε από τις θέσεις των. Δέον να σημειωθεί ότι στη συνέχεια ο Woodford πέτυχε δικαστικά να καταδικαστεί για απάτη ο Πρόεδρος του ΔΣ και να παραιτηθούν όλα τα μέλη του συμβουλίου.

Τα Διοικητικά Συμβούλια, και πάλι κατά τη γνώμη του γράφοντος, πολύ συχνά αλλά πάντα σύννομα με τις νομικές επιταγές κάθε χώρας που δραστηριοποιείται η επιχείρηση, επιβάλλουν «αρχές» εταιρικής διακυβέρνησης. Οι αρχές αυτές, το σύνταγμα όπως είπαμε της εταιρείας, είναι σύντομες και περιεκτικές. Σε αυτές βασίζονται οι «νόμοι» που διέπουν την καθημερινότητά της εταιρείας, οι διαδικασίες, τα operation manuals.

Ξεκινώντας από το σύνολο αρχών εταιρικής διακυβέρνησης και φθάνοντας μέχρι τα operation manuals παρατηρούμε ότι γίνεται μια συστημική προσπάθεια επιδίωξης αποτελεσματικότητας εταιρικών στόχων πράγμα που στους καιρούς μας επιτυγχάνεται με ένα σύνολο καλών πρακτικών μάρκετινγκ και πολιτικών που επιτυγχάνουν ακόμη και την «ευτυχία» του εργαζομένου. Η συνεχής του εκπαιδευτική αναβάθμιση, η αίσθηση δημιουργίας, το πραγματικό του χαμόγελο και η αίσθηση αυτογνωσίας του προσδίδουν αιτία ύπαρξης στο μικρόκοσμο που έτυχε να γεννηθεί και προκόψει. Εν πολλοίς έχω την αίσθηση ότι οι νέες τάσεις διοίκησης του ανθρώπινου δυναμικού θα επιφέρουν πολύ πιο χαρμόσυνες εργασιακές συνθήκες από ότι αυτές που προϋπήρξαν.

Τι όμως συμβαίνει στην κορυφή της πυραμίδας; Εκεί που οι κυβερνώντες αποφασίζουν και που για ίδιο όφελος πλουτισμού επιδιώκουν mega yachts και ιδιωτικά νησιά και προσωπική ασφάλεια και πανάκριβα country clubs; Μήπως εδώ έχουμε ξανά ένα σύνδρομο «Ρωμαίων Αυτοκρατόρων» και ουσιαστική αιτία αμφισβήτησης και αναξιοπιστίας εταιρικής

¹⁵ Bainbridge, Stephen M., (2007). The Complete Guide to Sarbanes-Oxley, Adams Business, Avon Massachusetts, σελίδα IV.

¹⁶ «Back to the drawing board», The Economist, 3 Νοεμβρίου 2012, σελίδα 56.

διακυβέρνησης; Μήπως ενώ πλέον επιτυγχάνεται σε επίπεδο most admired companies¹⁷ μια συνολική οιονεί κάλυψη των αναγκών των εργαζομένων και των πελατών της εταιρείας, και σε ένα άλλο επίπεδο οι εταιρικοί κυβερνώντες, παρασυρμένοι από προσωπικές τους αστοχίες, δεν επιτυγχάνουν το βιβλικό γνώθι σαυτόν;

Θέλω να τονίσω το θέμα αυτογνωσίας του διεθνή μάντζερ. Στην ιστορία της ανθρωπότητας η πλειονότητα των ανθρώπων δεν είχε τον τρόπο να καθορίσει τους όρους επιβίωσής της.

Κατ' εμέ μας δίδεται ένα ελάχιστο χρονικό διάστημα, 30-50 ετών μόνον-ανάλογα με το που η επιχείρησή μας βρίσκεται. Χρόνος που εμείς θα έχουμε τη δυνατότητα να βελτιώσουμε τον Παράδεισό μας και που εμείς θα μπορέσουμε να κάνουμε τις μελλοντικές γενεές να «ευτυχίσουν», τουλάχιστον θεαματικά περισσότερο από ότι οι προηγούμενες.

Η μεθόδευση είναι επιχειρηματική και ονομάζεται ύπαρξη εταιρικής διακυβέρνησης βασισμένη σε κώδικες ηθικής και δεοντολογίας για όλα τα έμβια και μη έμβια όντα. Οι κώδικες αυτοί είναι ιδιαίτερης σημασίας σε επιχειρήσεις των οποίων η ανελαστική ζήτηση δημιουργεί προϋποθέσεις αποφάσεων που δεν στηρίζονται στην ατομική ελεύθερη βούληση.

Οι αποφάσεις και οι μεθοδεύσεις των διευθυντών των επιχειρήσεων, μερικώς, θα καθορίσουν την ποιότητα ζωής στο μέλλον. Πρέπει να γίνουν οι οραματιστές και αυτοί που θα υλοποιήσουν τις μεθοδεύσεις μιας πιο χαμογελαστής, μιας πιο δημιουργικής κοινωνίας, έχοντας ανθρωπιά, τεχνογνωσία τελευταίας γενιάς, παιδεία βάθους, αυτογνωσία, συνεχή διαβίου εκπαίδευση και συνολική αντίληψη του χώρου που δραστηριοποιούνται. Ο παγκόσμιος πολίτης και ο παγκόσμιος μάντζερ είναι σημερινή πραγματικότητα.

Που καταλήγει ένα τέτοιο σκεπτικό; Ότι εμείς οι ακαδημαϊκοί δάσκαλοι έχουμε υποχρέωση να ξανα-σχεδιάσουμε τα προγράμματα σπουδών, από το δημοτικό μέχρι το τέλος της ζωής του ανθρώπου, με ευελιξία, προσαρμοστικότητα στις τάσεις και στις αλλαγές, τελευταία τεχνογνωσία, παιδεία βάθους, συνδυασμό άλλων επιθυμητών εκπαιδευτικών στόχων και δυνατότητα επαναπροσδιορισμού κατευθύνσεων.

Ας ακούσουμε τους μαθητές μας και τον κοινωνικό μας περίβολο.

¹⁷ Βλέπε πως γίνεται η έρευνα των "most admired companies" Fortune, March 18, 2013, σελίδα 35, όπου μια ομάδα 3.800 στελεχών από τις παγκοσμίως κορυφαίες εταιρείες εκφράζει τη γνώμη της σε συγκεκριμένες ερωτήσεις που μια εταιρεία συμβούλων ερευνά. Είναι άραγε ο πληθυσμός από τον οποίον επιλέγεται αυτό το δείγμα ο κατάλληλος για να εκφράσει γνώμη για το ποιες είναι οι παγκοσμίως πιο θαυμαστές εταιρείες;

Η ΣΤΑΣΗ ΤΩΝ ΣΤΕΛΕΧΩΝ ΑΠΕΝΑΝΤΙ ΣΤΗΝ ΠΟΛΥΠΟΛΙΤΙΣΜΙΚΟΤΗΤΑ ΚΑΙ ΤΙΣ ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΙΣ ΩΣ ΠΑΡΑΓΟΝΤΑΣ ΒΙΩΣΙΜΟΤΗΤΑΣ ΤΟΥ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥ.

Θανόπουλος Ιωάννης

B.A., M.S., Ph.D.,
Professor of International Business at the
University of Piraeus

Πάσχου Κωνσταντίνα

Φυσικός και κάτοχος E-MBA του
Πανεπιστημίου Πειραιώς

Μάλλιαρης Πέτρος

Master of Business Administration & Doctor of Philosophy,
The University of Oklahoma
Director of E-MBA and Professor of Marketing at the University of Piraeus

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Στην εποχή της παγκόσμιας οικονομικής ύφεσης, μέσα σε ένα περιβάλλον αυξανόμενης κοινωνικοπολιτισμικής ετερογένειας¹, οργανισμοί κάθε φορέα, μεγέθους και νομικής μορφής, προβληματίζονται για τη βιωσιμότητά τους. Σε αυτό το άρθρο διερευνώνται οι επιπτώσεις που μπορεί να έχει η στάση των ανώτατων στελεχών απέναντι στην πολυπολιτισμικότητα και τις συγκρούσεις, σε διεθνείς οργανισμούς που επιδιώκουν τη μακροπρόθεσμη βιωσιμότητά τους με στόχο την ανάπτυξη διαπολιτισμικών δεξιοτήτων των στελεχών που οδηγούν στην κατάλληλη διαχείριση και αξιοποίηση της πολυπολιτισμικότητας και των συγκρούσεων. Στο πρώτο μέρος, ορίζεται η πολυπολιτισμικότητα και τεκμηριώνεται η θετική της συσχέτιση με τις διαστάσεις του βιώσιμου οργανισμού. Το δεύτερο μέρος, εστιάζει στις συγκρούσεις ως απόρροια της πολυπολιτισμικότητας και διερευνάται ο βαθμός της λειτουργικότητάς τους στο βιώσιμο οργανισμό. Τα μικτά ερευνητικά αποτελέσματα σε σχέση με τη ωφελιμότητα της πολυπολιτισμικότητας και των συγκρούσεων στο βιώσιμο οργανισμό οδηγούν στην προσθήκη της μεταβλητής «στάσεις στελεχών» απέναντι στα προαναφερόμενα θέματα. Στο τρίτο μέρος, οι στάσεις -θέμα της κοινωνικής ψυχολογίας, εξετάζονται υπό το πρίσμα της

¹ «Καθώς τα όρια εντός και μεταξύ οργανισμών, κλάδων και χωρών καταλύονται λόγω της ανταγωνιστικής πίεσης και της παγκοσμιοποίησης, όλο και περισσότερα άτομα ανήκουν ταυτόχρονα σε πολλά, διαφορετικά πολιτισμικά περιβάλλοντα όπως σε κοινότητες, σχολεία και επιχειρήσεις» (Schneider & Barsoux 1997, σελ. 182).

διαπολιτισμικής προσέγγισης ώστε να μπορούν να αξιοποιηθούν στην ανάπτυξη διαπολιτισμικών δεξιοτήτων των στελεχών. Στη συνέχεια, διερευνάται η σχέση των επιπτώσεων των στάσεων των στελεχών στη διαχείριση της πολυπολιτισμικότητας και των συγκρούσεων. Τέλος διατυπώνεται το εννοιολογικό μοντέλο με συμπεράσματα και προτάσεις για μελλοντική έρευνα.

Λέξεις Κλειδιά: πολυπολιτισμικότητα, συγκρούσεις, βιωσιμότητα, στάσεις στελεχών.

1. ΒΙΩΣΙΜΟΣ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΣ, ΠΟΛΥΠΟΛΙΤΙΣΜΙΚΟΤΗΤΑ ΚΑΙ ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΙΣ

Σύμφωνα με τον Καθηγητή Διεθνών Επιχειρήσεων Θανόπουλο Γιάννη (2013, κεφ. 11) η επιχείρηση (και κάθε νομικής μορφής οργανισμός) του 21^{ου} αιώνα - που εκ προοιμίου έχει στοιχεία από το παγκόσμιο γίνεσθαι ή είναι ήδη διεθνής, μπορεί να καταστεί μακροπρόθεσμα βιώσιμη εφόσον είναι: α) δημιουργική, β) πελατοκεντρική, γ) ανθρωποκεντρική, δ) ψηφιακή και ε) ηθική. Τα στοιχεία αυτά, στην πλειοψηφία τους, συνθέτουν ένα πολυπολιτισμικό τοπίο υψηλής πολυπλοκότητας λόγω των αλληλεπιδράσεων μεγάλου αριθμού συμμετεχόντων με διαφορετικά πολιτισμικά υπόβαθρα (λόγω της χώρας και του τρόπου που μεγάλωσαν καθώς και των πολλαπλών επαγγελματικών και κοινωνικών ρόλων που ανέλαβαν στην πορεία της ζωής τους). Είναι ίσως αναμενόμενο ότι οι αυξημένες αλληλεπιδράσεις μεταξύ ανθρώπων και ομάδων με διαφορετικές αξίες, στόχους, ανάγκες και κίνητρα οδηγούν σε συγκρούσεις –ποικίλης έντασης και διάρκειας, που μπορεί να είναι άλλοτε λειτουργικές και άλλοτε να διακυβεύουν ακόμα και την ίδια την υπόσταση του οργανισμού. Πώς ορίζεται όμως η πολυπολιτισμικότητα, ποιά είναι η σχέση της με τις συγκρούσεις και ποιός είναι ο ρόλος αμφοτέρων στο βιώσιμο οργανισμό; Οι απαντήσεις τεκμηριώνονται στη συνέχεια με βάση το προαναφερόμενο υπόδειγμα του βιώσιμου οργανισμού και άλλες ακαδημαϊκές έρευνες.

1.1. Η έννοια πολυπολιτισμικότητα

Κατά τον Cox πολυπολιτισμικότητα είναι «η αντιπροσώπευση, σε ένα κοινωνικό σύστημα, ανθρώπων με σαφώς διαφορετικές ομαδικές διασυνδέσεις πολιτισμικής σημασίας²» (Cox 1993 παρατίθεται σε Donatus 2007) και είναι συνάρτηση διαφόρων παραγόντων όπως της ετερογένειάς της (cultural heterogeneity) και της πολιτισμικής συνθετότητάς της (cultural

² Cultural diversity has been defined as “the representation, in one social system, of people with distinctly different group affiliations of cultural significance” (Cox 1993 in Donatus 2007).

complexity) (Θανόπουλος 2013, σελ. 305, Thanopoulos 2007, σελ. 178). Ωστόσο η ετερογένεια -δηλαδή τα κριτήρια με τα οποία κάποιος θεωρείται «διαφορετικός» σε σχέση με τους άλλους, είναι τόσο ποικιλόμορφη όσο και τα πολιτισμικά πλαίσια στα οποία αναφέρεται (Fu & Kamenou 2010) και μόνο μέσα σε αυτά τα πλαίσια μπορεί να οριστεί (Ferner et al. 2005, παρατίθεται σε Jonsen et al. 2011).

Τα θεσμικά πλαίσια για τη μείωση των διακρίσεων εστιάζουν κυρίως σε κοινωνικό επίπεδο και όχι σε επίπεδο οργανισμού ή ατομικό (Subeliani & Tsogas 2005) και διαφέρουν μεταξύ χωρών, κρατικών ενώσεων και οργανισμών. Για παράδειγμα στις Η.Π.Α. επικεντρώνονται σε συγκεκριμένες μειονοτικές ομάδες που είναι δημογραφικά διαφορετικές όσον αφορά στην ηλικία, την εθνικότητα, το φύλο, τις σωματικές ικανότητες, τη φυλή και το γενετήσιο προσανατολισμό (Subeliani & Tsogas, ό.π.) ενώ στην Ευρωπαϊκή Ένωση επικεντρώνονται στα χαρακτηριστικά³: φύλου, φυλής, χρώματος, γλώσσας, θρησκείας, πολιτικών ή άλλων πεποιθήσεων, εθνικής ή κοινωνικής προέλευσης, συμμετοχής σε εθνική μειονότητα, περιουσίας, γέννησης ή άλλης κατάστασης (όπως αναπηρία, ηλικία και γενετήσιος προσανατολισμός). Κατά τον Cooke (2011, σελ. 605), θέματα σχετικά με την ισότητα και την πολυμορφία δεν είναι πάντα καθολικά αποδεκτά σε όλα τα πολιτισμικά πλαίσια και μπορεί να εξαρτώνται από την εκάστοτε χώρα, περιοχή, επιχειρηματικό κλάδο κ.λπ. Αναφέρει για παράδειγμα ότι η κάστα, η εθνικότητα, η θρησκεία και το φύλο είναι βασικά στοιχεία ετερογένειας στην Ινδία, ενώ στην Κίνα η έμφαση δίνεται στην ηλικία, το φύλο, την αναπηρία και τον τόπο προέλευσης (π.χ. αγροτικές περιοχές έναντι αστικών).

Στους οργανισμούς, η έννοια της ετερογένειας βασίζεται σε ευρείς ορισμούς (Polzer et al. 2002, Kersten 2000 κ.ά.). Για παράδειγμα η Hewlett Packard⁴ αναφέρει ότι: «πολυπολιτισμικότητα είναι η ύπαρξη πολλών μοναδικών ατόμων στο χώρο εργασίας, την αγορά και την κοινότητα που περιλαμβάνει άνδρες και γυναίκες από διαφορετικά έθνη, πολιτισμούς, εθνικές ομάδες, τρόπους ζωής, γενεές, υπόβαθρα, δεξιότητες και ικανότητες». Ανάλογα, οι Bean Robert Consulting & Australian Multicultural Foundation (2010, σελ. 8) στο πλαίσιο της διαχείρισης των ανθρώπινων πόρων και της εξυπηρέτησης των πελατών, ως ετερογένεια ορίζουν το σύνολο των αντιλήψεων των διαφορών μεταξύ των ανθρώπων που οι ίδιοι θεωρούν σημαντικές και κρίνεται αναγκαίο να ληφθούν υπόψη σε ιδιαίτερες συνθήκες

³ Οργανισμός Θεμελιωδών Δικαιωμάτων της Ευρωπαϊκής Ένωσης, Συμβούλιο της Ευρώπης, 2010, «Εγχειρίδιο σχετικά με την ευρωπαϊκή νομοθεσία κατά των διακρίσεων.», http://fra.europa.eu/sites/default/files/fra_uploads/1510-FRA-CASE-LAW-HANDBOOK_EL.pdf, ανασύρθηκε 17-8-2013.

⁴ Hewlett Packard, 2013, «Diversity @ hp», <<http://www8.hp.com/us/en/hp-information/about-hp/diversity/meaning.html>>, accessed 30-7-2013.

και περιστάσεις. Επιπλέον οι διαφορετικές επαγγελματικές κουλτούρες και ιεραρχικά επίπεδα δημιουργούν διαφοροποιήσεις μεταξύ των εργαζομένων και μεταξύ αυτών και της κουλτούρας του οργανισμού, με αποτέλεσμα τη συνύπαρξη διαφορετικών υποκουλτούρων⁵ που συχνά συγκρούονται στην προσπάθειά τους να επιβιώσουν ή να κυριαρχήσουν. Η προσέγγιση των υποκουλτούρων, όπως ορίζονται σε σχέση με την κυρίαρχη οργανωσιακή κουλτούρα, εισάγει την έννοια της πολυπολιτισμικότητας στον οργανισμό, η οποία δεν περιορίζεται μόνο στα εθνοπολιτισμικά χαρακτηριστικά (Hofstede 2010), αλλά επεκτείνεται σε κάθε μορφή μόνιμης ή προσωρινής κουλτούρας (Wilson 2010), συνήθως μικρότερου ιστορικού βάθους και πλήθους ατόμων που την ασπάζονται σε σχέση με την εθνική κουλτούρα. Εξάλλου, οι γενικευμένες εθνοπολιτισμικές κατηγοριοποιήσεις, παρότι βοηθητικές αρχικά, «μπορεί να γίνουν πολύ επικίνδυνες ιδίως όταν αναφερόμαστε σε μεγάλες πληθυσμιακές μάζες που αποτελούνται από πλήθος κοινωνικών στρωμάτων» (Θανόπουλος 2013, σελ. 69). Επιπλέον, οι Egan & Bendick (2008) αναφέρουν ότι ο ίδιος ο Hofstede (1991, σελ. 253) προειδοποιεί για τη μη χρησιμοποίηση των εθνοπολιτισμικών διαστάσεων σε υποεθνικό επίπεδο –πόσο μάλλον σε επίπεδο οργανισμού.

Η Mor Barak⁶ αναφέρει ότι η μετάφραση του όρου πολυπολιτισμικότητα έχει διαφορετικές έννοιες σε διαφορετικές χώρες και πολιτισμούς. Για παράδειγμα, Μεξικανοί και Κινέζοι δήλωσαν ότι η μετάφραση στις γλώσσες τους δεν είχε νόημα και γι' αυτό το λόγο ορίζει την έννοια εξετάζοντας πώς δημιουργούνται οι διαφορετικές κατηγορίες ανθρώπων σε κάθε χώρα και αναλύοντας τις συνέπειες του να ανήκει ένα άτομο σε μια συγκεκριμένη κατηγορία στο δικό του πολιτισμικό πλαίσιο.

Για τις ανάγκες του παρόντος άρθρου, ως *πολυπολιτισμικότητα* θα αναφέρεται η συνύπαρξη διαφορετικών κουλτούρων⁷ και υποκουλτούρων, στον ίδιο φυσικό ή ψηφιακό χώρο, όπως αυτοπροσδιορίζονται και ετεροπροσδιορίζονται από το ευρύτερο πλαίσιο και τις ιδιαίτερες συνθήκες στις οποίες αναφέρονται σε μια καθορισμένη χρονική περίοδο ενώ ο όρος *διαπολιτισμικότητα* θα αναφέρεται στην αλληλεπίδραση των κουλτούρων αυτών.

⁵ Σύμφωνα με τη θεωρία των υποκουλτούρων, τα άτομα ερμηνεύουν την αναδυόμενη συμπεριφορά μέσα στις κοινωνικές ομάδες στις οποίες ανήκουν και αυτό αποτελεί ένα κοινωνικό «πακέτο εργαλείων» για την επίλυση προβλημάτων που επιτρέπει στα μέλη της ομάδας να λειτουργούν στις εκάστοτε συνθήκες (Holliday & Kullman 2004, σελ. 64). «Οι υποκουλτούρες είναι ανθρώπινα κατασκευάσματα και μπορεί να ποικίλλουν σε ένα ευρύ φάσμα ανάλογα με την φαντασία των εμπλεκόμενων» (Young 2010).

⁶ REVIEW: «Managing Diversity Toward a Globally Inclusive Workplace», 2010.

⁷ Κάθε κουλτούρα, είναι μια συνεχώς μεταβαλλόμενη διαδικασία στην οποία οι άνθρωποι διαπραγματεύονται ενεργά, συνκατασκευάζουν τις έννοιες και αναστοχάζονται τα πολιτισμικά πλαίσια στα οποία ανήκουν. «Αυτά τα πλαίσια είναι συνυφασμένα με την προσωπική ταυτότητα, καθώς βοηθούν τη δημιουργία κοινωνικών δεσμών» (Endicott et al. 2003, σελ. 404).

1.2. Η σχέση της πολυπολιτισμικότητας με τον Πελατοκεντρικό, Δημιουργικό, Τεχνοπολιτισμικό και Ανθρωποκεντρικό Οργανισμό

1.2.1. Ο Πελατοκεντρικός Οργανισμός

Κάποιες έρευνες υποστηρίζουν ότι η πολυπολιτισμικότητα του ανθρώπινου δυναμικού συμβάλλει στην ενίσχυση της δημιουργικότητας και καινοτομίας σε προϊόντα, υπηρεσίες και διαδικασίες και στην καλύτερη εξυπηρέτηση των πολυπολιτισμικών πελατών - εγχώριων και διεθνών (Cox 1991, Knouse & Dansby 1999, σελ. 486-487, παρατίθεται σε Tüz & Gümüs 2010). Σχετικά με την πολυπολιτισμικότητα του ανθρώπινου δυναμικού και τον πελατοκεντρικό οργανισμό, μια έρευνα της ευρωπαϊκής επιτροπής αναφέρει βελτίωση του επιπέδου εξυπηρέτησης και ικανοποίησης των πελατών (57%)⁸. Ενδεχομένως, οι διαφορετικές οπτικές που προσφέρονται από ένα ανθρώπινο δυναμικό που είναι αντιπροσωπευτικό των παγκόσμιων δημογραφικών στοιχείων είναι σε θέση να στηρίξουν την ανάπτυξη νέων και ποικίλων προϊόντων για μια ευρεία πολυπολιτισμική πελατειακή βάση. Κατά τον ίδιο συλλογισμό, το πολυπολιτισμικό ανθρώπινο δυναμικό διαθέτει ένα πλήθος διαφορετικών κουλτούρων και κατά συνέπεια γλωσσών, οπότε διευκολύνεται η επικοινωνία στο επίσης πολυπολιτισμικό άμεσο περιβάλλον του οργανισμού (π.χ. προμηθευτές, στρατηγικοί σύμμαχοι, συνανταγωνιστές κ.λπ.).

1.2.2. Ο Δημιουργικός Οργανισμός

Ο δημιουργικός οργανισμός όχι μόνο προσαρμόζεται στις αλλαγές του περιβάλλοντός του αλλά προχωρά ένα βήμα πιο πέρα παράγοντας νέα γνώση⁹ μέσα από τη συστημική σκέψη¹⁰, τον αναστοχασμό των μελών του¹¹ και την αμφισβήτηση του υφιστάμενου τρόπου σκέψης¹² με αποτέλεσμα να προκαλεί αλλαγές στο περιβάλλον του. Ο Allard (2002, σελ. 23-24),

⁸ Στο πλαίσιο προγράμματος της Ευρωπαϊκής Ένωσης κατά των διακρίσεων⁸ (2001-2006), πραγματοποιήθηκε έρευνα σχετικά με τα αποτελέσματα πρακτικών διαχείρισης διαφορετικότητας, με κριτήρια διαφορετικότητας: εθνικότητα, φυλή, φύλο, ειδικές ανάγκες, θρήσκευμα ή πιστεύω, ηλικία και γενετήσιο προσανατολισμό.

⁹ Οι Keith et al. 2006, σε μια μετα-ανάλυση για τους οργανισμούς μάθησης, περιγράφουν δύο τρόπους οργανωσιακής μάθησης: α) την προσαρμοστική ή μονού βρόγχου μάθηση (adaptive or single loop learning) και τη δημιουργική ή διπλού βρόγχου μάθηση (generative or double loop learning). Ο δημιουργικός οργανισμός αναμένεται να εστιάζει περισσότερο στη δεύτερη περίπτωση.

¹⁰ Stubbs 2009, Hind et al. 2009, Stubbs & Cocklin 2008b, Molnar & Mulvihill 2003, Gladwin et al. 1995, παρατίθεται σε Pennington & More 2011.

¹¹ Benn et al. 2006, Dunphy et al. 2007 παρατίθεται σε Pennington & More 2011.

¹² Avery & Bergsteiner 2010, Hind, Wilson & Lenssen 2009, Fenwick 2007, Benn et al. 2006 παρατίθεται σε Pennington & More 2011.

επισημαίνει ότι η αύξηση των εικονικών οργανισμών¹³ και η αποκέντρωση της εξουσίας στο εσωτερικό των οργανισμών, απαιτεί «αύξηση της ποικιλομορφίας του ανθρώπινου δυναμικού, εκμάθηση διαφορετικών πολιτισμών, μεγαλύτερη δικτύωση και συνεργασία, προκειμένου να μεγιστοποιηθεί η ανταγωνιστικότητα και η δημιουργικότητα του οργανισμού». Υπάρχουν επίσης ενδείξεις ότι η πολυπολιτισμικότητα του ανθρώπινου δυναμικού μέσα από την ενίσχυση της δημιουργικότητας και καινοτομίας ομάδων και ατόμων με διαφορετικές δεξιότητες και απόψεις βελτιώνει τη διαδικασία λήψης αποφάσεων και επίλυσης προβλημάτων (Swann et al. 2003, 2004, Polzer et al. 2002 κ.ά. παρατίθεται στους Subeliani & Tsogas 2005) και άρα την οργανωσιακή επίδοση (Bhadury et al. 2000, Cox 1993, κ.ά.) *αν και τα ευρήματα υποδεικνύουν μικτά αποτελέσματα* (Subeliani & Tsogas, ό.π.). Όμοια, άλλες μελέτες δείχνουν ότι οι πολυπολιτισμικές ομάδες στελεχών ξεπερνούν σε επιδόσεις τις ομοιογενείς ομάδες και έχουν περισσότερες δυνατότητες στην επίλυση προβλημάτων και τη λήψη αποφάσεων (Hambrick et al. 1996 κ.ά.). Σύμφωνα με τις παραπάνω έρευνες, η πολυπολιτισμικότητα του ανθρώπινου δυναμικού φαίνεται να αποτελεί σημαντικό παράγοντα της δημιουργικότητάς του.

1.2.3. Ο Τεχνοπολιτισμικός Οργανισμός

Σε μια εποχή μετάβασης από την «κοινωνία της πληροφορίας στην κοινωνία της γνώσης και μετέπειτα στην κοινωνία της δημιουργικότητας» (Θανόπουλος 2013, σελ. 352) δεν θα μπορούσε να νοηθεί δημιουργικός οργανισμός χωρίς τη χρήση αλλά και δημιουργία νέων ψηφιακών και άλλων τεχνολογιών. Η τεχνολογία ως προϊόν και υπηρεσία, ως μέσο συνεργασίας μεταξύ οργανισμών, διαχείρισης επιχειρησιακών πόρων και καταγραφείας καταναλωτικών αναγκών, ως αυτοτελής οντότητα αλλά κυρίως ως φορέας αλλαγής κουλτούρας¹⁴, αντανakλά την ετερογένεια των χρηστών και των δημιουργών της. Χαρακτηριστικό είναι το υπόδειγμα των Bunker et al. (2008), όπου η υιοθέτηση της τεχνολογίας ως μέσου συνεργασίας διαφορετικών οργανισμών σχετίζεται τόσο με τον *αντιληπτό κίνδυνο* (Clark et al. 2001) από την αυξημένη ανταλλαγή δεδομένων κατά τη λειτουργική ενσωμάτωση, όσο και με τον *καιροσκοπισμό*¹⁵ -δηλαδή τη συνειδητή προσπάθεια του οργανισμού να μεγιστοποιήσει τις επιδόσεις του σε βάρος του συνεργάτη του (Katz et al. 2003). Κατ' επέκταση, ο τεχνοπολιτισμικός οργανισμός αποτελεί χαρακτηριστικό παράδειγμα πολυπολιτισμικότητας, στο βαθμό που οι οργανισμοί που διαχειρίζονται την τεχνολογία

¹³ Βλ. «άυλη επιχείρηση», Θανόπουλος 2012, σελ. 323-324.

¹⁴ Βλ. και «υλική κουλτούρα», Θανόπουλος 2012, σελ. 66-67 και 75-76.

¹⁵ Οι καιροσκοπικές συμπεριφορές εκδηλώνονται με διαφορετικό τρόπο, ανάλογα με τον τύπο του Πληροφοριακού Συστήματος που υιοθετείται με σκοπό τη συνεργασία μεταξύ οργανισμών (Clark et al. 2001).

οφείλουν να γνωρίζουν ποιες χώρες, περιοχές ή/και οργανισμοί είναι ώριμοι να την παράγουν και για ποιες είναι αρμόζουσα ώστε να την υιοθετήσουν (Θανόπουλος 2013, σελ. 67, 360).

1.2.4. Ο Ανθρωποκεντρικός Οργανισμός

Κάποιοι από τους λόγους που οδηγούν στην προσέλκυση και διακράτηση ταλέντων σε πολυπολιτισμικούς οργανισμούς ίσως σχετίζονται και με τα προσωπικά οφέλη που μπορούν να αποκομίσουν όπως (Trefry 2001)¹⁶:

- α) ενίσχυση της προσωπικής ικανότητας στην αντιμετώπιση απρόσμενων καταστάσεων,
- β) διεύρυνση των οπτικών γωνιών στην αντιμετώπιση θεμάτων,
- γ) διαπολιτισμικές δεξιότητες (ανοχή και αποδοχή της διαφορετικότητας των άλλων),
- δ) μεγαλύτερη ευελιξία στην προσωπική συμπεριφορά, το στυλ και την επικοινωνία και
- ε) ενίσχυση της αυτοεκτίμησης.

Επιπλέον, ο McEnroe (1993) αναφέρει ότι η διαφορετικότητα οδηγεί σε μείωση του άγχους των στελεχών εφόσον αποκτούν τις κατάλληλες δεξιότητες για την κατανόηση και διαχείριση πολιτισμικά ετερογενών ομάδων.

Μέρος της έρευνας καταγράφει θετική συσχέτιση μεταξύ πρακτικών διαχείρισης της ετερογένειας και θετικής στάσης απέναντι στην εργασία, γεγονός που υποδηλώνει ότι οι πρακτικές αυτές «νομιμοποιούνται» από τα μέλη του οργανισμού (Yang & Konrad 2011). Είναι μάλλον αναμενόμενο, ότι τα μέλη των ιστορικά περιθωριοποιημένων ομάδων ανταποκρίνονται θετικά στις πρακτικές διαχείρισης της διαφορετικότητας (McKay et al. 2007, Friedman & Holtom 2002 κ.ά.). Ωστόσο, πιο ενδιαφέροντα είναι τα ευρήματα που δείχνουν ότι ακόμα και άνδρες της λευκής φυλής, έχουν θετικές εργασιακές στάσεις σε οργανισμούς που διαχειρίζονται την πολυπολιτισμικότητα (Magoshi & Chang 2009, Choi 2008, McKay et al. 2007 κ.ά).

Συμπερασματικά, η πολυπολιτισμικότητα ως βασικό συστατικό του *ανθρωποκεντρικού* και *τεχνοπολιτισμικού* οργανισμού αποτελεί καθοριστικό παράγοντα της *δημιουργικότητάς* του με απώτερο σκοπό την υπεράνω του δέοντος ικανοποίηση των εκφρασμένων ή λανθανουσών αναγκών των πολυπολιτισμικών *πেলাτών* του (Θανόπουλος 2013, σελ. 354, 356, 360).

¹⁶ Η αντίληψη των εργαζομένων για τα προσωπικά οφέλη που αποκομίζουν από το πολυπολιτισμικό εργασιακό περιβάλλον είναι ένα σημαντικό στοιχείο που ίσως εξηγεί εν μέρει τη δυνατότητα ενός οργανισμού να βελτιώσει την αξία του μέσα από τη δημιουργία ενός πολιτισμικά ποικιλόμορφου ανθρώπινου δυναμικού (Trefry 2006).

1.3. Η σχέση της πολυπολιτισμικότητας με τον Ηθικό Οργανισμό

Η ηθική αποτελεί τον πυρήνα της κουλτούρας του βιώσιμου οργανισμού και καθορίζει την ορθότητα και τα όρια των ενεργειών της στο περιβάλλον που δραστηριοποιείται και στα ενδιαφερόμενα μέρη που επηρεάζονται άμεσα ή έμμεσα από τις δραστηριότητές της. Το φιλοσοφικό πλέγμα της ηθικής του οργανισμού είναι ένας συνδυασμός τελεολογικής και δεοντολογικής προσέγγισης (Θανόπουλος 2013b, σελ. 41-43). Η πρώτη αφορά τους οργανωσιακούς στόχους και επιδιώκει τη μέγιστη ωφέλεια έναντι οποιασδήποτε άλλης εναλλακτικής για τους άμεσους ενδιαφερόμενους ενώ η δεύτερη αναφέρεται στον κοινωνικό ρόλο του οργανισμού σε σχέση με τους πελάτες, εργαζόμενους, ιδιοκτήτες/μετόχους και το περιβάλλον γενικότερα (π.χ. φυσικό και άμεσο κοινωνικό περιβάλλον, προμηθευτές, ανταγωνιστές κ.λπ.) (Θανόπουλος 2013b, σελ. 273). Επομένως, ο κοινωνικός ρόλος που εθελοντικά αναλαμβάνει ο ηθικός οργανισμός τον υποχρεώνει να λειτουργήσει σε ένα πολυπολιτισμικό περιβάλλον ενδιαφερομένων και να δημιουργήσει αξία μέσα από την εξισορρόπηση αντικρουόμενων συμφερόντων.

Ωστόσο, η παγκόσμια τάση δημόσιας επιβράβευσης ηθικών συμπεριφορών του οργανισμού¹⁷ (π.χ. εταιρικής διακυβέρνησης, κοινωνικής υπευθυνότητας, καλών πρακτικών κ.ά.) κάποιες φορές λειτουργεί επιφανειακά και μόνο είτε ως εργαλείο μάρκετινγκ για την προώθηση της εικόνας του οργανισμού (Wong 2008, Bilimoria et al. 2008 κ.ά. παρατίθεται σε Yang & Konrad 2011), είτε ως συμμόρφωση σε διεθνείς κανόνες και πρότυπα (Θανόπουλος 2013b, σελ. 277, Konrad & Linnehan 2003, Office of Federal Contract Compliance Programs 2002 κ.ά.) και όχι ως «εταιρική πίστη» (Θανόπουλος 2013, σελ. 362). Αυτή η επιφανειακή προσέγγιση δεν αποτελεί στοιχείο του βιώσιμου οργανισμού και συχνά, αντί για ανταγωνιστικό πλεονέκτημα (Dwyer et al. 2003, Combs 2002) μπορεί να προκαλέσει παράπλευρες απώλειες στην οργανωσιακή επίδοση. Για παράδειγμα, οι επιτηδευμένες πολιτικές για τη διαχείριση της πολυπολιτισμικότητας, συχνά οδηγούν σε πρακτικές αντίστροφης διάκρισης (Tran et al. 2010)¹⁸ ή σε φαινόμενα «γυάλινης οροφής» (Subeliani & Tsogas 2005, ό.π.) που υποβαθμίζουν την εικόνα της αξιοκρατικής συμπεριφοράς του

¹⁷ http://corporategovernanceasia.info/recognition_awards, <http://landingpage.crf.com/> και <http://www.diversityinc.com/diversity-events/2012-diversityincspecialawards/>

¹⁸ Οι Tran et al. (2010) αναφέρουν τη δημιουργία υποκουλτούρων ως αποτέλεσμα διαχείρισης της ετερογένειας. Π.χ. ένα πρόγραμμα επαγγελματικής ανάπτυξης που απευθύνεται μόνο σε γυναίκες άνω των 35 με συγκεκριμένα προσόντα, (inverse discrimination) ενδέχεται να δημιουργηθούν υποομάδες που αυτοκατηγοριοποιούνται με την αντίστοιχη ευνοούμενη ομάδα –π.χ. γυναίκες μικρότερες των 35 που προσδοκούν ότι θα τύχουν ανάλογης μεταχείρισης στο μέλλον ή άντρες που προσδοκούν οφέλη από τη στήριξη της ευνοούμενης ομάδας. Αντίθετα, άντρες ανάλογων προσόντων που θεωρούν ότι υποσκελίζονται και ότι ζημιώνονται επαγγελματικά από το αντίστοιχο μέτρο ενδέχεται να ομαδοποιηθούν ενάντια στην ευνοούμενη ομάδα.

οργανισμού απέναντι στο ανθρώπινο δυναμικό του (Θανόπουλος 2013, σελ. 305-306, Thanopoulos 2007, σελ. 179).

1.4. Πολυπολιτισμικότητα και Συγκρούσεις

Η πολυπολιτισμικότητα του ανθρώπινου δυναμικού, εκτός από τα προαναφερθέντα στοιχεία που προωθούν εμφανώς το βιώσιμο οργανισμό, έχει και κάποια άλλα που σε αρκετές έρευνες χαρακτηρίζονται ως επιβλαβή για την απόδοση των οργανισμών γενικότερα. Ορισμένα από αυτά τα στοιχεία είναι: δυσκολία επικοινωνίας, διαπροσωπικές συγκρούσεις, κόστος επίλυσης διαφορών (Allard 2002, ό.π, σελ. 13, Cox 1991, ό.π, σελ. 34, 36), υψηλότερα ποσοστά απουσιών (Milliken & Martins 1996, σελ. 408 κ.ά.), μείωση της αποτελεσματικότητας και συνοχής (Chevrier 2003, Thomas & Ely 1996 κ.ά.) και κόστος συντονισμού του ετερογενούς ανθρώπινου δυναμικού (Murray 1989), δυσκολία ενοποίησης διαφορετικών γνωστικών στυλ, στάσεων και αξιών (Ancona & Caldwell 1992, σελ. 323), αυξημένη πιθανότητα συγκρούσεων και αρνητικών αξιολογήσεων λόγω διαφορετικών προσδοκιών, αξιών και αντιλήψεων (Trefry 2001, ό.π.), φόβος και αντίδραση από μέλη της πλειοψηφίας, σύγχυση, χαμηλό ηθικό (Allard 2002, ό.π, σελ. 13) κ.λπ.

Εντέλει, τα προηγούμενα αρνητικά στοιχεία της πολυπολιτισμικότητας αποτελούν διαχρονικά τροχοπέδη για το δημιουργικό οργανισμό ή ευκαιρία αυτοβελτίωσής του; Χαρακτηριστική είναι η έρευνα των Watson et al. (1993)¹⁹ που διαπίστωσαν ότι σε νεοοργανισμένες ομάδες, η πολυπολιτισμικότητα είχε αρνητικές επιπτώσεις στις διαδικασίες αλληλεπίδρασης και επίδοσης αλλά με την ωρίμανση των ομάδων, οι πολιτισμικά διαφορετικές ομάδες είχαν καλύτερες επιδόσεις από τις πολιτισμικά ομοιογενείς στον καθορισμό του προβλήματος από διαφορετικές οπτικές και στην εύρεση εναλλακτικών λύσεων. Μήπως ο τελικά ο δημιουργικός οργανισμός μπορεί να μειώσει το κόστος και τη χρονική διάρκεια της διαπολιτισμικής ωρίμανσης των ομάδων και να επωφεληθεί γρηγορότερα από τα θετικά μακροχρόνια αποτελέσματά της;

Καθότι η πολυπολιτισμικότητα του ανθρώπινου δυναμικού, κάθε άλλο παρά αποκλείει την ύπαρξη συγκρούσεων²⁰ μεταξύ ατόμων ή ομάδων, το ερώτημα είναι κατά πόσο αυτές οι συγκρούσεις είναι λειτουργικές ή όχι για το βιώσιμο οργανισμό. Στις μέχρι τώρα έρευνες υπάρχει διάσταση απόψεων σχετικά με τη λειτουργικότητα της σύγκρουσης στους οργανισμούς γενικότερα. Για το λόγο αυτό διερευνήθηκαν και επιμέρους διαστάσεις των

¹⁹ Οι Watson et al. (1993) ερεύνησαν την επίδραση της πολυπολιτισμικότητας στις διαδικασίες αλληλεπίδρασης και επίδοσης επί 17 εβδομάδες σε 173 προπτυχιακούς φοιτητές διαφορετικών εθνότητων.

²⁰ δηλαδή «καταστάσεων στις οποίες τουλάχιστον ένας από πολλούς αλληλεπιδρώντες αντιλαμβάνεται ασυμβατότητα στη σχέση του με τους άλλους» (Tidström 2006, σελ. 24).

συγκρούσεων σε διαφορετικές συνθήκες και χρονικά όρια και κατηγοριοποιήθηκαν ανάλογα με τη φύση τους, αλλά και πάλι τα αποτελέσματα είναι μικτά. Κάποιες έρευνες (Barki & Hartwick 2004, Jehn 1995 & 1997 κ.ά.) υποστηρίζουν ότι *συγκρούσεις σχέσης*²¹ που βασίζονται σε διαπροσωπικό ανταγωνισμό είναι επιζήμιες για την απόδοση και το ηθικό της ομάδας, ενώ οι *συγκρούσεις έργου*²² είναι επωφελείς. Άλλοι ερευνητές αναφέρουν ότι η σύγκρουση έργου μπορεί να είναι θετική ή αρνητική, ανάλογα με τη *φύση του έργου*, για παράδειγμα, μπορεί να έχει θετική επίδραση σε ομάδες που λειτουργούν σε συνθήκες υψηλής πολυπλοκότητας και αβεβαιότητας, ενώ σε εργασίες ρουτίνας είναι επιβλαβής (Chen 2006, De Dreu & Van Vianen 2001). Η μετα-ανάλυση των De Dreu και Weingart (2003) συμπεραίνει ότι οι συγκρούσεις έργου και σχέσης έχουν αρνητική επίδραση στην επίδοση της ομάδας, αλλά δε λαμβάνει υπόψη έρευνες σχετικές με τη *σύγκρουση διαδικασίας*²³ (Greer & Jehn 2007, Hinds & Bailey 2003 κ.ά.), *κοινωνικής υπόστασης*²⁴ (Bendersky & Hays 2008) επιμέρους διαστάσεις των συγκρούσεων (Jehn et al. 2008) ή το διαχρονικό μετασχηματισμό και τη διάρκειά τους (Greer et al. 2008).

Τα προαναφερθέντα μικτά ερευνητικά αποτελέσματα ως προς τη θετική και αρνητική επίδραση της πολυπολιτισμικότητας και των συγκρούσεων στους οργανισμούς ενδεχομένως αντανακλούν την παράλειψη άλλων μεταβλητών που σχετίζονται με την *κουλτούρα των στελεχών*. Στη συνέχεια θα διερευνηθεί, μία από αυτές τις μεταβλητές που το παρόν άρθρο διατείνεται ότι είναι καθοριστική για την ενίσχυση των επωφελών στοιχείων της πολυπολιτισμικότητας και των συγκρούσεων στον οργανισμό αλλά και στο περιβάλλον του και είναι η στάση των ανώτατων στελεχών απέναντι στα εν λόγω θέματα.

²¹ Η σύγκρουση σχέσης ή συναισθημάτων (relationship or affective conflict) οφείλεται στην αναγνώριση διαπροσωπικών ασυμβατοτήτων (Jehn 1995, 1997) και χαρακτηρίζεται από ένα «συμβολικό ανταγωνισμό» (Williams 2001) σχετικά με συγκρουόμενες αξίες, στάσεις και διαπροσωπικές αξιολογήσεις με βάση στερεότυπα π.χ. φυλή, εθνικότητα, ηλικία (Fiske & Taylor 2008) κ.ά.

²² Η σύγκρουση έργου ή γνωστική σύγκρουση (task or cognitive conflict) αφορά διαφωνίες σχετικές με τις απόψεις για το προς εκτέλεση έργο (Jehn 1995, 1997).

²³ Η σύγκρουση διαδικασίας (process conflict) αναφέρεται στην κατανομή αρμοδιοτήτων και ρόλων και στις διαδικασίες υλοποίησης του έργου (Greer et al. 2008, Jehn ό.π.).

²⁴ Η σύγκρουση κοινωνικής υπόστασης (status conflict) αναφέρεται στη σχετική θέση των ατόμων μιας ομάδας στην τυπική ή άτυπη ιεραρχία και είναι αντιληπτή ως αυτόματη, τοπική θεσμοθέτηση συμπεριφορών κυριαρχίας και υποταγής με βάση τις ευρύτερες πολιτισμικές αξίες (Ridgeway & Erickson 2000, Tiedens & Fragale 2003). Σχετικά πρόσφατες έρευνες επισημαίνουν ότι η εμφάνιση και συντήρηση των ιεραρχιών κοινωνικής υπόστασης είναι μια διαπροσωπική, διεκδικητική, διαπραγματεύσιμη και εξελισσόμενη διαδικασία (Overbeck et al. 2005, Polzer & Caruso 2008, Porath et al. 2008).

2. ΣΤΑΣΕΙΣ ΣΤΕΛΕΧΩΝ ΑΠΕΝΑΝΤΙ ΣΤΗΝ ΠΟΛΥΠΟΛΙΤΙΣΜΙΚΟΤΗΤΑ ΚΑΙ ΤΙΣ ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΙΣ ΚΑΙ ΕΠΙΠΤΩΣΕΙΣ ΣΤΟΝ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟ

2.1. Στάσεις: Μια Διαπολιτισμική Προσέγγιση της Κοινωνικής Ψυχολογίας

Κατά την κοινωνική ψυχολογία, η στάση ή νοοτροπία (attitude) είναι η προδιάθεση ενός ατόμου να συμπεριφερθεί με συγκεκριμένο τρόπο (θετικό ή αρνητικό) απέναντι σε οντότητες του περιβάλλοντός του (άτομα, καταστάσεις ή αντικείμενα) Η στάση έχει τρεις διαστάσεις: α) τη γνωστική, δηλαδή το σύνολο των πεποιθήσεων, απόψεων, γνώσεων ή πληροφοριών που διαθέτει το άτομο, β) τη συναισθηματική, δηλαδή ένα ιδιαίτερο συναίσθημα που προκύπτει από τη γνωστική διάσταση και γ) τη συμπεριφορική, δηλαδή τη σκοπούμενη συμπεριφορά που επηρεάζεται από τη συναισθηματική διάσταση (Χυτήρης 2001, σελ. 92, Schermerhorn et al. 2002, σελ. 29-30).

Αυτή η σκοπούμενη συμπεριφορά κάποιες φορές δεν εκδηλώνεται, προκαλώντας ασυμφωνία (cognitive dissonance) (Festinger 1957, παρατίθεται σε Schermerhorn & Χυτήρης ό.π.) μεταξύ στάσης και συμπεριφοράς και επομένως αρνητικά συναισθήματα (εσωτερική σύγκρουση) που το ίδιο το άτομο, αφού πρώτα την εντοπίσει και αξιολογήσει τις πιθανές της συνέπειες, προσπαθεί να την εξαλείψει ή να την περιορίσει ακολουθώντας τέσσερις στρατηγικές: α) αλλαγή της στάσης του, β) αλλαγή της συμπεριφοράς του, γ) εκλογίκευση ή διαφορετική ερμηνεία και δ) υποβάθμιση της σημαντικότητας της γνωστικής ασυμφωνίας (Gawronski et al. 2008). Η γνωστική ασυμφωνία έχει μελετηθεί ως προς την καθολικότητα και την εθνοπολιτισμική ιδιαιτερότητά της. Οι Gawronski et al. (ό.π.) σε σχετική μετα-ανάλυση συμπεραίνουν ότι παρότι η διαδικασία «εντοπισμού-αξιολόγησης-επίλυσης» της γνωστικής ασυμφωνίας είναι καθολική, εμφανίζονται εθνοπολιτισμικές διαφορές ως προς το περιεχόμενο κάθε σταδίου της διαδικασίας. Συγκεκριμένα αναφέρουν: το σύστημα πεποιθήσεων (Gawronski & Strack 2004), την αντιμετώπιση του συστήματος πεποιθήσεων ως αυτόνομης οντότητας ή μέσα από το πρίσμα ιδιαίτερων συνθηκών και καταστάσεων (Choi et al. 1999, Schwarz 2007), το αν η αξιολόγηση βασίζεται σε κοινωνικά ή ατομικά πρότυπα και η αντιληπτή σημαντικότητα της ασυμφωνίας (Stone & Cooper 2001), το είδος της επίλυσης που προτιμάται (Choi et al. 1999), την εκλογίκευση της ασυμφωνίας ανάλογα με το άτομο που αφορά (το ίδιο το άτομο ή κάποιο άλλο πρόσωπο) (Hoshino-Browne et al. 2005) κ.ά.

Η γνωστική συνιστώσα της στάσης σχετίζεται με την αντίληψη, δηλαδή τη διαδικασία με την οποία το άτομο προσλαμβάνει, οργανώνει και ερμηνεύει τις πληροφορίες του περιβάλλοντός του. Η διαδικασία αυτή επηρεάζεται από τον παρατηρούμενο, το περιβάλλον του και την παρατηρούμενη οντότητα (Schermerhorn et al. ό.π, σελ. 32-34). Από τα χαρακτηριστικά του παρατηρούμενου (αυτογνωσία, γνωστική συνθετότητα, συναισθήματα και

προϋπάρχουσα εμπειρία) (Χυτήρης ό.π, σελ. 112-114), αυτό που αρχικά φαίνεται να έχει πιο εμφανή σχέση με την πολυπολιτισμικότητα είναι η γνωστική συνθετότητα, δηλαδή ο τρόπος οργάνωσης της προσλαμβανόμενης πληροφορίας σε κατηγορίες ή γνωστικά σχήματα. Η υψηλή γνωστική συνθετότητα συνεπάγεται ένα σύνθετο σύστημα κατηγοριοποίησης προσλαμβανόμενων πληροφοριών, που αυξάνει την ακρίβεια της αντίληψης επιτρέποντας τη νοητή ομαδοποίηση των ανθρώπων με πολλαπλά κριτήρια. Αντίθετα, η χαμηλή γνωστική συνθετότητα είναι πιο πιθανό να οδηγεί σε σφάλματα αντίληψης όπως τα στερεότυπα (Χυτήρης, ό.π, σελ. 113, 115) που επηρεάζουν την ορθή κρίση αλλά και τη στάση του στελέχους απέναντι σε συνεργάτες και υφισταμένους του.

2.2. Στάσεις Στελεχών απέναντι στην Πολυπολιτισμικότητα και Επιπτώσεις

2.2.1. Αρνητική Στάση και Πολυπολιτισμικότητα

Σύμφωνα με τα προηγούμενα, ένα στέλεχος με χαμηλή γνωστική συνθετότητα και αρνητική στάση απέναντι στην πολυπολιτισμικότητα, που όμως εργάζεται σε ένα δημιουργικό οργανισμό με πολυπολιτισμική κουλτούρα, είναι δυνατό να βρεθεί σε γνωστική ασυμφωνία που αν την εντοπίσει θα προσπαθήσει να την επιλύσει με κάποιους από τους τρόπους που αναφέρονται στην προηγούμενη υποενότητα. Αν τελικά ευθυγραμμιστεί με την κουλτούρα του οργανισμού αλλάζοντας τη στάση του, τότε αυτή η «εσωτερική» σύγκρουση θα έχει ενισχύσει την ατομική του μάθηση και τις διαπολιτισμικές του δεξιότητες. Αν το στέλεχος δεν διαγνώσει την εσωτερική του σύγκρουση και απλά συμμορφωθεί στα πολυπολιτισμικά πρότυπα του οργανισμού, το χάσμα «στάσης-συμπεριφοράς» ίσως περιορίσει τη δημιουργικότητά του στη διαχείριση «πολιτισμικά πολύπλοκων ατόμων σε διαπολιτισμικά πολύπλοκες καταστάσεις (Egan & Bendick 2008)». Αν υποθεθεί ότι η πλειοψηφία των διοικούντων έχει την παραπάνω αρνητική στάση, δηλαδή πιστεύει ότι είναι πιο σημαντικά τα αρνητικά αποτελέσματα της πολυπολιτισμικότητας, τότε η απόφαση για τη διαχείρισή της είναι πιθανότερο να βασίζεται κυρίως στην αποφυγή των υλικών και άυλων αρνητικών επιπτώσεων από τη μη συμμόρφωση του οργανισμού σε νόμους και ρυθμίσεις του Διεθνούς και Εγχώριου Δικαίου σχετικά με τις διακρίσεις στο κοινωνικό και εργασιακό περιβάλλον - χρηματοοικονομικό κόστος νομικής επίλυσης και κόστος αρνητικής εικόνας του οργανισμού (James & Wooten 2006). Αρκεί βέβαια αυτό το κόστος να εκτιμάται ως μεγαλύτερο από το κόστος διαχείρισης της πολυπολιτισμικότητας σε αυτού του είδους τον οργανισμό όπως: α) κόστος για εξειδικευμένο προσωπικό, διαπολιτισμική εκπαίδευση, οργανωτική υποστήριξη, πολιτικές απασχόλησης κ.ά., β) τεκμαρτό κόστος λόγω αδυναμίας χρήσης πόρων σε άλλες παραγωγικές δραστηριότητες, κ.λπ. (Bean Robert Consulting & Australian Multicultural Foundation 2010). Η αρνητική στάση είναι πιθανό να λειτουργήσει ως «αυτοεκπληρούμενη

προφητεία» (Χυτήρης, ό.π, σελ. 121) για τον οργανισμό δηλαδή να οδηγήσει σε πρόχειρες εκτιμήσεις και παραδοχές για τη διαχείριση της πολυπολιτισμικότητας που θα καταλήξουν σε πλημμελή σχεδιασμό και υλοποίηση, ανατροφοδοτώντας και άλλα προαναφερόμενα αρνητικά στοιχεία της. Σε επίπεδο διεθνών επιχειρήσεων, με δεδομένο ότι οι στάσεις των διοικούντων επηρεάζουν την επιχειρηματική κουλτούρα, η επιχείρηση αναμένεται να είναι μονολιθική, δηλαδή να διατηρεί μία σαφή κουλτούρα σε οποιοδήποτε πολιτισμικό πλαίσιο κι αν δραστηριοποιείται (π.χ. στις θυγατρικές τις σε άλλες χώρες) (Θανόπουλος 2013, ό.π. σελ. 306, Thanopoulos 2007, σελ. 179).

2.2.2. Θετική Στάση και Πολυπολιτισμικότητα

Αν υποτεθεί ότι η πλειοψηφία των διοικούντων έχει θετική στάση, δηλαδή πιστεύει ότι είναι πιο σημαντικά τα θετικά αποτελέσματα της πολυπολιτισμικότητας, τότε η απόφαση για τη διαχείρισή της είναι πιθανότερο να βασίζεται στο όραμα του οργανισμού για ένα δημιουργικό, ανθρωποκεντρικό, πελατοκεντρικό και ηθικό οργανισμό με παγκόσμια προοπτική και σεβασμό στις ατομικές και τοπικές ιδιαιτερότητες, ενώ η νομική συμμόρφωση σε θέματα διακρίσεων θα αποτελεί ένα φυσικό επακόλουθο του τρόπου λειτουργίας του. Γενικότερα, σε οικονομικούς όρους, κάποιοι οργανισμοί επενδύουν σε πολιτικές για τη διαφορετικότητα επειδή *πιστεύουν* ότι με αυτό τον τρόπο θα δημιουργήσουν οικονομικά οφέλη που θα υπερβαίνουν το κόστος υλοποίησης των πολιτικών αυτών (Centre for Strategy & Evaluation Services 2003) και συνήθως συνυπάρχουν περισσότεροι του ενός παράγοντες για την υιοθέτησή τους, παρότι κάθε οργανισμός δίνει διαφορετική βαρύτητα σε καθέναν από αυτούς (Gandz 2002).

Σε επίπεδο διεθνών επιχειρήσεων, με δεδομένο ότι οι στάσεις των διοικούντων επηρεάζουν την επιχειρηματική κουλτούρα, η επιχείρηση αναμένεται να έχει κουλτούρα πολιτισμικής διαφοροποίησης, δηλαδή «να μην επιδεικνύει εθνοκεντρική συμπεριφορά και να έχει βασικές αξίες τη διαφάνεια και την αξιοκρατία στην επιλογή του καταλληλότερου προσωπικού από οποιοδήποτε μέρος του κόσμου κι αν προέρχεται. Αυτό προϋποθέτει εκπαίδευση στη διαπολιτισμική ευαισθητοποίηση, σύστημα επίλυσης συγκρούσεων και ενοποίηση των προηγούμενων διαδικασιών σε επίσημη και άτυπη μορφή» (Θανόπουλος 2013, ό.π. σελ. 306, Thanopoulos 2007, σελ. 179).

Ο Allard (2002, ό.π. σελ. 14) σημειώνει ότι «η ύπαρξη της πολυπολιτισμικότητας δεν εγγυάται από μόνη της ούτε την επιχειρηματική επιτυχία ούτε την κοινωνική βελτίωση» αλλά μπορεί να προσθέσει αξία στον οργανισμό μόνο αν η διαχείρισή της είναι αποτελεσματική (Knouse & Dansby 1999, Milliken & Martins 1996). Με άλλα λόγια, οι αλλαγές στη δομή ή τη σύνθεση του ανθρώπινου δυναμικού δεν οδηγούν απαραίτητα στην επίτευξη των στόχων

του οργανισμού (Ancona & Caldwell 1992, σελ. 321, Cox & Blake 1991 κ.ά.). Στο υπόδειγμα των Nishii & Özbilgin (2007) για την παγκόσμια διαχείριση της πολυπολιτισμικότητας, τα χαρακτηριστικά των υπευθύνων καθορισμού πολιτικής του οργανισμού είναι μεταξύ άλλων: οι πεποιθήσεις και στάσεις, η διαπολιτισμική ευφυΐα, η διεθνής εμπειρία και οι διαπροσωπικές τους σχέσεις. Όταν αυτές οι ομάδες ανώτατων στελεχών είναι πολυπολιτισμικές και επιπλέον: α) εκτιμούν τη σημασία της πολιτισμικής ετερογένειας, β) έχουν μακρόχρονη διεθνή εμπειρία, γ) έχουν υψηλό επίπεδο πολιτισμικής ευφυΐας (π.χ. Mol et al. 2005) και δ) συνεργάζονται αποτελεσματικά, είναι πιο πιθανό να προβούν σε πιο αποτελεσματικές πρακτικές παγκόσμιας διαχείρισης της διαφορετικότητας. Συμπερασματικά, ένα από τα προαπαιτούμενα για την αποτελεσματική διαχείριση της πολυπολιτισμικότητας σε παγκόσμιο επίπεδο είναι η θετική στάση των στελεχών απέναντι στην πολυπολιτισμικότητα.

2.3. Στάσεις Στελεχών απέναντι στις Συγκρούσεις και Επιπτώσεις

2.3.1. Αρνητική Στάση και Συγκρούσεις

Ο υποθετικός οργανισμός με την αρνητική στάση των στελεχών απέναντι στην πολυπολιτισμικότητα αναμένεται να έχει ανάλογα αρνητική στάση απέναντι στις συγκρούσεις, αντιληπτές ως συνέπεια της πολυπολιτισμικότητας. Το γνωστικό μέρος αυτής της στάσης μπορεί να έχει τη βάση του σε φιλοσοφικές προσεγγίσεις όπως ο μονισμός (unitarism) που δίνει έμφαση στη συμμόρφωση και τη δέσμευση στους οργανωσιακούς στόχους, υπονοώντας παράλληλα την απουσία σύγκρουσης σε έναν «αποτελεσματικό» οργανισμό ή σε περίπτωση που η σύγκρουση δεν μπορεί να αποφευχθεί, η επίλυσή της είναι πιθανό να καταλήξει σε ένα μονομερή προσδιορισμό του αποτελέσματος από τα στελέχη (Van Gramberg & Provis 2004). Σύμφωνα με τον Kochan (1982 παρατίθεται σε Van Gramberg & Provis ό.π.) οι μονιστές δεν αρνούνται την ύπαρξη σύγκρουσης, αλλά την αποδίδουν σε διαπροσωπικούς και όχι οικονομικούς ή οργανωτικούς παράγοντες.

2.3.2. Θετική Στάση και Συγκρούσεις

Αντίθετα, σε ένα άλλο υποθετικό οργανισμό με θετική στάση των στελεχών απέναντι στην πολυπολιτισμικότητα αλλά και στις συγκρούσεις ως απόρροιας της πολυπολιτισμικότητας, η φιλοσοφική προσέγγιση του γνωστικού μέρους της στάσης αναμένεται να είναι η πλουραλιστική. Αυτή η προσέγγιση δίνει έμφαση στην πολυμορφία των απόψεων και στηρίζεται σε συμμετοχικές διαδικασίες επίλυσης συγκρούσεων. Δεν αποτελεί άρνηση των δομών εξουσίας αλλά ένταξη και άλλων ομάδων στις διαπραγματεύσεις ώστε να εξασφαλίζεται η δυνατότητα έκφρασης διαφορετικών απόψεων (Van Gramberg & Provis ό.π.).

Ένας βιώσιμος οργανισμός, έχει επίγνωση των συγκρούσεων που μπορούν να προκύψουν, τόσο από τις αρνητικές επιπτώσεις της μη κατάλληλης διαχείρισης της πολυπολιτισμικότητας, όσο και από την αύξηση των αλληλεπιδράσεων που συνεπάγονται άλλες διαστάσεις του όπως «η σύμπραξη και συνεργασία με τα ενδιαφερόμενα μέρη, ο διαμοιρασμός γνώσης και η ανοιχτή επικοινωνία με όλους τους ενδιαφερόμενους, η συμμετοχικότητα, η συλλειτουργία» (Pennington & More 2011) κ.ά. Αν οι διοικούντες έχουν μια *θετική στάση* προς τις συγκρούσεις, το πιο πιθανό είναι να τις αξιοποιήσουν ως εργαλείο αυτοβελτίωσης του οργανισμού. Με άλλα λόγια θα σχεδιάσουν και θα υλοποιήσουν ένα ενοποιημένο σύστημα επίλυσης συγκρούσεων (Smith & Martinez 2009) που θα αναζητά τα πιθανά συστημικά αίτια (Sturm & Gadlin 2007) με στόχο τη βελτίωση των διαδικασιών ή/και της στρατηγικής και όχι την πρόσκαιρη επίλυσή τους και μόνο σε ατομικό επίπεδο. Το δε κόστος που συνεπάγεται για το δημιουργικό οργανισμό η σε βάθος συστημική ανάλυση των αιτίων των συγκρούσεων αναμένεται να μειώνεται αφενός ανάλογα με την καμπύλη εμπειρίας του και αφετέρου από τα αντισταθμιστικά οφέλη των βελτιώσεων των διαδικασιών και δομών που ενδέχεται να προκύψουν από τη συστημική παρέμβαση για την επίλυση των συγκρούσεων. Οι Aula & Siira (2010) αναφέρουν ότι «οι συγκρούσεις είναι φυσικό, αναπόφευκτο και απαραίτητο στοιχείο για την οργανωσιακή ανάπτυξη και είναι κρίσιμης σημασίας για την ανανέωση των οργανισμών καθότι αποτελούν τους γεννήτορες και τα αποτελέσματα της οργανωσιακής ποικιλομορφίας».

3. ΤΟ ΕΝΝΟΙΟΛΟΓΙΚΟ ΥΠΟΔΕΙΓΜΑ, ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ ΚΑΙ ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ

Το εννοιολογικό υπόδειγμα που προκύπτει από την παραπάνω ανάλυση έχει ως εξής: Οι στάσεις των ανώτατων στελεχών απέναντι: α) στην πολυπολιτισμικότητα και β) τις συγκρούσεις επηρεάζουν:

1. τον ορισμό και τις διαστάσεις: α) της πολυπολιτισμικότητας και β) των συγκρούσεων,
2. την αντιληπτή σημαντικότητα των αρνητικών και θετικών επιπτώσεων: α) της πολυπολιτισμικότητας και β) των συγκρούσεων, σε όρους «κόστους/οφέλους» για τον οργανισμό και
3. την απόφαση για τη διαχείριση ή όχι: α) της πολυπολιτισμικότητας και β) των συγκρούσεων.

Αν η απόφαση για τη διαχείριση είναι θετική, οι στάσεις αυτές επηρεάζουν τους σκοπούς και στόχους στο σχεδιασμό των συστημάτων διαχείρισης: α) της πολυπολιτισμικότητας και β) των συγκρούσεων.

Αν η παραπάνω θεωρητική προσέγγιση αποδειχτεί αληθής, με δεδομένο ότι η πολυπολιτισμικότητα και οι απορρέουσες από αυτή συγκρούσεις σχετίζονται με κάθε διάσταση του βιώσιμου οργανισμού²⁵, θα μπορεί να συναχθεί ότι η θετική στάση των ανώτατων στελεχών απέναντι στην πολυπολιτισμικότητα και τις συγκρούσεις αποτελεί έναν από τους παράγοντες για την αποτελεσματικότητα της διαχείρισής τους που θα συμβάλλει στη μακροπρόθεσμη βιωσιμότητα του οργανισμού.

Ωστόσο η εμπειρική διερεύνηση του παραπάνω υποδείγματος εμπεριέχει μεθοδολογικές προκλήσεις. Πρώτον, τα αντικείμενα «πολυπολιτισμικότητα και συγκρούσεις» ως προς τα οποία θα διερευνηθούν οι στάσεις δεν είναι μονοσήμαντα ορισμένα, αλλά ορίζονται από τους ερωτώμενους και εξαρτώνται από το εκάστοτε πλαίσιο -π.χ. οργανωτικό, κλαδικό, κοινωνικοπολιτισμικό, νομικό κ.λπ. Δεύτερον, οι υπάρχουσες κλίμακες μέτρησης στάσεων²⁶ είναι συνήθως επηρεασμένες από τα δυτικά πρότυπα και ο σχεδιασμός τους δεν συνάδει με τους σκοπούς της παρούσας έρευνας. Για παράδειγμα, το Implicit Association Test²⁷ για τη διερεύνηση των άδηλων στάσεων φαίνεται προσαρμοσμένο στα αμερικανικά πρότυπα σχετικά με τις διαστάσεις της ετερογένειας, έχει αμφισβητηθεί η συγκριτική αξιοπιστία του και δεν μπορεί να διακρίνει με σαφήνεια τις θετικές από τις αρνητικές στάσεις (Myers 2010, σελ. 127). Επιπλέον, οι επιπτώσεις σε όρους «κόστους/οφέλους» ερμηνεύονται διαφορετικά ανάλογα με τη χρονική προοπτική και τα ανά τον κόσμο διαφορετικά λογιστικά συστήματα. Συμπερασματικά, ο ιδιοσυγκρασιακός χαρακτήρας των μεταβλητών απαιτεί το σχεδιασμό κατάλληλων και πολλαπλών ερευνητικών εργαλείων, διαπολιτισμικά προσαρμοσμένων ώστε να προσδώσουν εγκυρότητα και αξιοπιστία στα αποτελέσματα.

ΠΗΓΕΣ ΚΑΙ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- Θανόπουλος, Γ. Ν. (2013). Διεθνής Επιχείρηση: Περιβάλλον, Δομή και Προκλήσεις, 3^η έκδοση, Φαίδημος.
- Θανόπουλος, Γ. Ν. (2013b). Επιχειρηματική Ηθική και Δεοντολογία στην εποχή της εταιρικής διακυβέρνησης, 3^η έκδοση, Φαίδημος.
- Χυτήρης, Λ. (2001). Οργανωσιακή Συμπεριφορά, Εκδόσεις Interbooks.

²⁵ δηλαδή τον πελατοκεντρικό, δημιουργικό, ανθρωποκεντρικό, τεχνοπολιτισμικό και ηθικό οργανισμό.

²⁶ Π.χ. «Diversity Perception Scale» (Mor Barak et. al. 1998), «Attitudes Toward Diversity Scale» (Montei et. al. 1996), «Reaction to Diversity Inventory» (De Meuse & Hostager 2001), «Diversity Climate Survey» (Bean & Dillon 2000) (Bean et. al. 2001) κ.ά.

²⁷ <https://implicit.harvard.edu/implicit/demo/selectatest.html>

- Bean Robert Consulting, Australian Multicultural Foundation. (2010). *Managing Cultural Diversity: Training Program Resource Manual*, Australian Multicultural Foundation, ISBN Print Edition: 0957758847, ISBN Web Edition: 0957758855.
- Cooke, F. L. (2011). *Social Responsibility, Sustainability and Diversity*, in Harzing, A-W, K. and Pinnington, A. H. (Eds.), *International Human Resource Management*, London: Sage.
- Cox, T. (1993). *Cultural Diversity in Organizations: Theory Research and Practice*, San Francisco: Berrett-Koehler.
- Festinger, L. (1957). *A Theory of Cognitive Dissonance*, Palo Alto, CA: Stanford University Press.
- Hofstede, G. (1991). *Cultures and organizations: Software of the mind*, McGraw-Hill.
- Hofstede, G. Hofstede, G. J. and Minkov, M. (2010). *Cultures and Organizations, Software of the Mind, Intercultural Cooperation and its Importance for Survival*, 3rd ed, McGraw-Hill.
- Mor Barak, M. E. (2005). *Managing Diversity: Toward a Globally Inclusive Workplace*, Thousand Oaks, CA: SAGE.
- Myers, D. G. (2010). *Social Psychology*, 10th ed, McGraw-Hill.
- Schermerhorn, J. R. Hunt, J. G. and Osborn R. N. (2002). *Organizational Behaviour*, 7th ed, University of Phoenix, John Wiley & Sons Inc.
- Thanopoulos, J. (2007). *Global Business: Environment, Structure & Challenges*, Interbooks.
- Wilson, K. (2010). *Looking at Ourselves: Multiculturalism, Conflict & Belonging*, Eds Inter-Disciplinary Press, Oxford, United Kingdom.
- Allard, M. J. (2002). "Theoretical underpinnings of diversity", In: Harvey, C. P. and Allard, M. J. (eds), *Understanding and managing diversity: readings, cases and exercises*, 2nd ed, Harlow: Prentice Hall, pp. 3–27.
- Ancona, D. G. and Caldwell, D. F. (1992). "Demography and design: predictors of new product team performance", *Organisation Science*, Vol. 3 (3), pp. 321–341.
- Aula, P. and Siira, K. (2010). "Organizational Communication and Conflict Management Systems: A Social Complexity Approach", *Nordicom Review*, Vol. 31 (1), pp. 125-141.
- Barki, H. and Hartwick, J. (2004). "Conceptualizing the construct of interpersonal conflict", *International Journal of Conflict Management*, Vol. 15 (3), pp. 216–244.
- Bendersky, C. and Hays, N. (2008). "The fourth dimension: Status Conflict in Groups", IACM 21st Annual Conference Paper, November 9, 2008.

- Bhadury, J. Mighty, E. J. and Damar, H. (2000), "Maximising workforce diversity in project teams: a network flow approach", *Omega: The International Journal of Management Science*, Vol. 28 (2), pp. 143–153.
- Billimoria, D. Joy, S. Liang, X. (2008). "Breaking barriers and creating inclusiveness: Lessons of organizational transformation to advance women faculty in academic science and engineering", *Human Resource Management*, Vol. 47, pp. 423-441.
- Bunker, D. Kautz, K. and Pyne, C. (2008). "Open IT-Based Innovation: Moving Towards Cooperative IT Transfer and Knowledge Diffusion in IFIP International Federation for Information Processing", eds. León, G. Bernardos, A. Casar, J. Kautz, K. and DeGross, J. Boston: Springer, Vol. 287, pp. 159-175.
- Chen, M-H. (2006). "Understanding the Benefits and Detriments of Conflict on Team Creativity Process", *Creativity and Innovation Management*, Vol. 15 (1), pp. 105–116.
- Chevrier, S. (2003). "Cross-cultural management in multinational project groups", *Journal of World Business*, Vol. 38 (2), pp. 141–149.
- Choi, I. Nisbett, R. E. and Norenzayan, A. (1999). "Causal attribution across cultures: Variation and universality", *Psychological Bulletin*, Vol. 125 , pp. 47 – 63.
- Choi, S. (2008). "Diversity in the U.S. Federal Government: Diversity management and employee turnover in federal agencies", *Journal of Public Administration Research & Theory*, Vol. 19, pp. 603-630.
- Clark, T. H. Croson, D. C. and Schiano, W. T. (2001). "A Hierarchical Model of Supply-Chain Integration: Information Sharing and Operational Independence in the US Grocery Channel", *Information Technology and Management*, Vol. 2, pp. 261-288.
- Combs, G. M. (2002). "Meeting the Leadership Challenge of a Diverse and Pluralistic Workplace: Implications of Self-efficacy for Diversity Training", *Journal of Leadership & Organizational Studies*, Vol. 8 (4), pp. 1-16.
- Cox, T. (1991). "The multicultural organization", *The Executive*, Vol. 5, pp. 34–47.
- Cox, T. and Blake, B. (1991). "Managing cultural diversity: implications for organisational competitiveness", *Academy of Management Executive*, Vol. 5(3), pp. 45–56.
- De Dreu, C. K. W. and Weingart, L. R. (2003). "Task versus relationship conflict, team performance, and team member satisfaction: A meta-analysis", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 88(4), pp. 741–749.
- Donatus, I. A. (2007). "Cultural Diversity: Implications For Workplace Management", *Journal of Diversity Management*, Vol. 2(4), pp. 2-6.

- Dwyer, S. Richard, O. C. and Chadwick, K. (2003). "Gender diversity in management and firm performance: the influence of growth orientation and organisational culture", *Journal of Business Research*, Vol. 56 (12), pp. 1009–1019.
- Egan, M. L. and Bendick, M. Jr. (2003). "Workforce diversity initiatives of US multinational corporations in Europe", *Thunderbird International Business Review*, Vol. 45 (6), pp. 701–727.
- Egan, M. L. and Bendick, M. (2008). "Combining Multicultural Management and Diversity Into One Course on Cultural Competence", *Academy of Management Learning & Education*, Vol. 7 (3), pp. 387–393.
- Ferner, A. Almond, P. and Colling, T. (2005). "Institutional theory and the cross-national transfer of employment policy: the case of 'workforce diversity' in US multinationals", *Journal of International Business Studies*, Vol. 36 (3), pp. 304–321.
- Friedman, R. A. and Holtom, B. (2002). "The effects of network groups on minority employee turnover intentions", *Human Resource Management*, Vol. 41, pp. 405-421.
- Fu, Y. and Kamenou, N. (2010). "Cultural Diversity within Transnational Corporations (TNCs) in China", paper presented at the Equality, Diversity and Inclusion Conference, Vienna, July 2010.
- Gawronski, B. Peters, K. R. and Strack, F. (2008). "Cross-cultural differences versus universality in cognitive dissonance: a conceptual reanalysis", in R.M. Sorrentino & S. Yamaguchi (Eds.) 2008, *Handbook of motivation and cognition across cultures*, New York: Elsevier, pp. 297-314.
- Gawronski, B. and Strack, F. (2004). "On the propositional nature of cognitive consistency: Dissonance changes explicit, but not implicit attitudes", *Journal of Experimental Social Psychology*, Vol. 40, p.p. 535–542.
- Greer, L. Jehn, K. A. and Mannix, E. A. (2008). "Conflict Transformation: A Longitudinal Investigation of the Relationships Between Different Types of Intragroup Conflict and the Moderating Role of Conflict Resolution", *Small Group Research*, Vol. 39(3), pp. 278-302, Sage Publications.
- Greer, L. and Jehn, K. A. (2007). "The pivotal role of negative affect in understanding the effects of process conflict on group performance", in Mannix E. A, Neale M. A, Anderson C. (Eds.), *Research on managing groups and teams*, Vol. 10, pp. 23-45. Stanford, CT: JAI.
- Hambrick, D. C. Cho, T. S. and Chen, M. (1996). "The influence of top management team heterogeneity on firms' competitive moves", *Administrative Science Quarterly*, Vol. 41(4), pp. 659–684.

- Hinds, P. J. and Bailey, D. E. (2003). "Out of sight, out of sync: Understanding conflict in distributed teams", *Organization Science*, Vol. 14, pp. 615–632.
- Hoshino-Browne, E. Zanna, A. S. Spencer, S. J. Zanna, M. P. Kitayama, S. and Lackenbauer, S. (2005). "On the cultural guises of cognitive dissonance: The case of Easterners and Westerners", *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol. 89, pp. 294–310.
- James, H. E. and Wooten, P. L. (2006). "Diversity Crises: How Firms Manage Discrimination Lawsuits", *Academy Of Management Journal*, Vol. 49 (6), pp. 1103–1118.
- Jehn, K. A. (1997). "A qualitative analysis of conflict types and dimensions in organizational groups", *Administrative Science Quarterly*, Vol. 42, pp. 530–557.
- Jehn, K. A. Greer, L. Levine, S. Szulanski, G. (2008). "The Effects of Conflict Types, Dimensions, and Emergent States on Group Outcomes", *Group Decision and Negotiation Journal*, Vol. 17, pp. 465–495.
- Jonsen, K. Maznevski, M. L. and Schneider, S. C. (2011). "Diversity and its not so diverse literature: An international perspective", *International Journal of Cross Cultural Management*, Vol. 11, pp. 35-62.
- Katz, J. P. Pagell, M. D. and Bloodgood, J. M. (2003). "Strategies of Supply Communities", *Supply Chain Management: An International Journal*, Vol. 8 (4), pp. 291-302.
- Kersten, A. (2000). "Diversity Management—Dialogue, Dialectics and Diversion", *Journal of Organizational Change Management*, Vol. 13 (3), pp. 235-248.
- Knouse, S. B. and Dansby, M. R. (1999). "Percentage Of Work-Group Diversity And Work-Group Effectiveness", *The Journal Of Psychology*, Vol. 133 (5), pp. 486-494.
- Kochan, T. (1982). "A Review Symposium: A Reply by Professor Kochan", *Industrial Relations*, Vol. 21 (1), pp. 115–122.
- Konrad, A. M. and Linnehan, F. (2003). "Affirmative action as a means of increasing workforce diversity", in M. J. Davidson & S. L. Fielden (Eds.), "Individual diversity and psychology in organizations", pp. 95-111, Chichester, UK: Wiley.
- Magoshi, E. and Chang, E. (2009). "Diversity management and the effects on employees' organizational commitment: evidence from Japan and Korea", *Journal of World Business*, Vol. 44 (1), pp. 31–40.
- McEnrue, M. P. (1993). "Managing diversity: Los Angeles before and after the riots", *Organizational Dynamics*, Vol. 21 (3), pp. 18–29.
- McKay, P. F. Avery, D. R. Tonidandel, S. Morris, M. A. Hernandez, M. and Hebl, M. R. (2007). "Racial differences in employee retention: Are diversity climate perceptions the key?", *Personnel Psychology*, Vol. 60, pp. 35-62.

- Milliken, F. J. and Martins, L. L. (1996). "Searching for common threads: understanding the multiple effects of diversity in organizational groups", *Academy of Management Review*, Vol. 21 (2), pp. 402–433.
- Mol, S. Born, M. Willemsen, M. and Van Der Molen, H. (2005). "Predicting Expatriate Job Performance for Selection Purposes: A Quantitative Review", *Journal of Cross-Cultural Psychology*, Vol. 36 (5), pp. 590-620.
- Murray, A. (1989). "Top management group heterogeneity and firm performance", *Strategic Management Journal*, Vol. 10, Special issue, pp. 125–141.
- Nishii, L. H. and Özbilgin, M. F. (2007). "Global diversity management: towards a conceptual framework", *International Journal of Human Resource Management*, Vol. 18 (11), pp. 1883–1894.
- Pennington, L. K. and More, E. (2011). "Sustaining Sustainability: Determining The Most Effective Organizational Culture", *The 2011 Barcelona European Academic Conference*.
- Polzer, J. T. Polzer, L. P. and Swann, W. B. Jr. (2002). "Capitalizing on diversity: Interpersonal congruence in small work groups", *Administrative Science Quarterly*, Vol. 47, pp. 296-324.
- Schwarz, N. (2007). "Attitude construction: Evaluation in context", *Social Cognition*, Vol. 25, pp. 638–656.
- Smith, S. and Martinez, J. (2009). "An Analytic Framework for Dispute Systems Design", *Harvard Negotiation Law Review*, Vol. 14, pp. 123-170, <<http://www.hnlr.org/wp-content/uploads/2009/09/123-170.pdf>>, retrieved 12-9-2011.
- Stone, J. and Cooper, J. (2001). "A self-standards model of cognitive dissonance", *Journal of Experimental Social Psychology*, Vol. 37, pp. 228–243.
- Sturm, S. and Gadlin, H. (2007). "Conflict Resolution and Systemic Change", *Journal of Dispute Resolution*, Vol. 1, pp. 1-63, Columbia Public Law Research Paper No. 7-147.
- Subeliani, D. and Tsogas, G. (2005). "Managing diversity in the Netherlands: a case study of Rabobank", *The International Journal of Human Resource Management*, Vol. 16 (5), pp. 831-851.
- Swann, W. B. Jr. Kwan, V. S. Y. Polzer, J. T. Milton, L. P. (2003). "Capturing the Elusive 'Value in Diversity' Effect: Individuation, Self-Verification and Performance in Small Groups", *Personality and Social Psychology Bulletin*, Vol. 29, pp. 1396–1406.
- Swann, W. B. Jr. Polzer, J. T. Seyle, C. and Ko, S. (2004). "Finding Value in Diversity: Verification of Personal and Social Self-views in Diverse Groups", *Academy of Management Review*, Vol. 29, pp. 9–27.

- Thomas, D. A. and Ely, R. (1996). "Making differences matter: a new paradigm for managing diversity", *Harvard Business Review*, Vol. 74 (5), pp. 79–90.
- Tran, V. Garcia-Prieto, P. and Schneider, S. C. (2010). "The role of social identity, appraisal, and emotion in determining responses to diversity management", *Human Relations*, Vol. 64, pp. 161-175.
- Trefry, M. (2001). "Multicultural teams: Insight from experiences in Luxembourg", *Proceedings of the European International Business Association Annual Conference*. Paris, France, December 13-15, 2001.
- Tüz, M. V. and Gümüş, M. (2010). "The Diversity Perception and the Attitudes of Employees: A Study on Human Resource Professionals and Hotel Workers", *Journal of Ankara University Faculty of Political Sciences*, Vol. 65 (2), pp. 219-237.
- Van Gramberg, B. and Provis C. (2004). "Ethics, Conflict and Human Resource Managers in the New Economy", *Victoria University of Technology, Working Paper Series*, Vol. 1, pp. 1-13.
- Watson, W. E. Kumar, K. and Michaelsen, L. K. (1993). "Cultural diversity's impact on interaction process and performance: comparing homogeneous and diverse work groups", *Academy of Management Journal*, Vol. 36 (3), pp. 590–602.
- Wong, S. (2008). "Diversity: Making space for everyone at NASA / Goddard Space Flight Center using dialogue to break through barriers", *Human Resource Management*, Vol. 47, pp. 389-399.
- Yang, Y. and Konrad, A. M. (2011). «Understanding Diversity Management Practices: Implications of Institutional Theory and Resource-Based Theory», *Group & Organization Management*, Vol. 36 (1), pp. 6–38.
- Centre for Strategy & Evaluation Services. (2003). "Methods and Indicators to Measure the Cost-Effectiveness of Diversity Policies in Enterprises, Final Report", *Diversity Management in 2008: Research With The European Business Test Panel*.
- Gandz, J. (2002). "A Business Case for Diversity, Paths to Equal Opportunities", A report for the Canadian Government.
- Office of Federal Contract Compliance Programs. (2002). "Facts on Executive Order 11246—Affirmative action", <<http://www.dol.gov/ofccp/regs/compliance/aa.htm>>, retrieved 29-4-2012.

ΣΤΡΕΣ ΚΑΙ ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΗ ΕΞΟΥΘΕΝΩΣΗ ΤΩΝ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΩΝ

Ευαγγελία Ε. Καραγιάννη

Υποψήφια Διδάκτωρ

Φιλοσοφική

Ε.Κ.Π.Α.

Περίληψη

Οι εκπαιδευτικοί, ασκώντας ένα κατεξοχήν ανθρωπιστικό επάγγελμα, που δεν προϋποθέτει μόνο επιστημονικές γνώσεις αλλά και διδακτική ικανότητα καθώς και παιδαγωγικές δεξιότητες υπόκεινται σε συνθήκες έντονου στρες και συχνά οδηγούνται σε επαγγελματική εξουθένωση. Στη συγκεκριμένη εργασία γίνεται αναφορά στους παράγοντες δημιουργίας του στρες και της επαγγελματικής εξουθένωσης των εκπαιδευτικών, καθώς και στις δυσκολίες και τις ιδιαιτερότητες που πηγάζουν από το ρόλο τους. Διερευνάται η σχέση μεταξύ στρες και επαγγελματικής εξουθένωσης, μέσα από βιβλιογραφικές και εμπειρικές έρευνες και ταυτόχρονα προτείνονται τρόποι αντιμετώπισης αυτού του στρες, ώστε να προληφθούν φαινόμενα επαγγελματικής εξουθένωσης.

Λέξεις Κλειδιά: άγχος, στρες, εργασιακό στρες, επαγγελματική εξουθένωση

Εισαγωγή

Η ανασκόπηση της διεθνούς και ελληνικής βιβλιογραφίας καταδεικνύει την εμφάνιση όλο και περισσότερων ασθενειών στη σύγχρονη εποχή όπως οι νευρώσεις, τα έλκη, οι πονοκέφαλοι συσχετίζονται με την επίδραση στρεσογόνων παραγόντων (Αντωνίου, 2006). Παράλληλα πολλές απουσίες από την εργασία οφείλονται σε στρες και όχι σε καθαρά σωματικές ασθένειες (Burke & Richardsen, 1996). Ο Freudenberger (1974) για πρώτη φορά χρησιμοποίησε, για πολυάσχολους και υπεύθυνους βοηθούς κοινωνικών επαγγελμάτων, τον όρο (burnout) επαγγελματική εξουθένωση ως ένα ψυχοσωματικό σύνδρομο που χαρακτηρίζεται από τρεις κύριες συνιστώσες: α) συναισθηματική εξουθένωση, β) αισθήματα αποπροσωποποίησης και γ) μειωμένη λειτουργικότητα στον επαγγελματικό τομέα σε

συνδυασμό με νοητική κόπωση. Η αιτιολογία της θεωρείται πως είναι παρατεταμένο stress στην εργασία ή αλλού (Maslach & Shaufeli, 1993). Η επαγγελματική εξουθένωση μπορεί να οδηγήσει ένα άτομο σε διαπροσωπικές συγκρούσεις, καθώς και σε εμφάνιση δυσάρεστων σωματικών συμπτωμάτων και αρνητικών συναισθημάτων που συνοδεύονται από μειωμένη παραγωγικότητα (Χ. Θελερίτης, 2010). Στη σημερινή εποχή οι ανταγωνιστικές συνθήκες εργασίας, η μεγάλη αύξηση της ανεργίας σε συνδυασμό με την οικονομική κρίση έχουν οδηγήσει στην ολοένα και αυξανόμενη έλλειψη κατάλληλων συνθηκών εργασίας για τη μείωση του εργασιακού stress (Χ. Θελερίτης, 2010).

1. Άγχος, στρες

Σε πολλές μελέτες, το άγχος αναφέρεται ως συνώνυμο του στρες (Κάντας, 1995), ενώ σε άλλες οι έννοιες αυτές αντιμετωπίζονται ως μη ταυτόσημες, ορίζοντας την πρώτη ως τη δυσάρεστη συναισθηματική κατάσταση που χαρακτηρίζεται από συναισθήματα επικείμενου κινδύνου, έντασης και ανησυχίας και σαν αντίδραση του ατόμου σε στρεσογόνους εξωτερικούς ή εσωτερικούς παράγοντες (Καραδήμας, 1999). Το άγχος αφορά μια εσωτερική κατάσταση ανησυχίας και αγωνίας, που ίσως πηγάζει από το ρόλο ή από το φυσικό ή κοινωνικό περιβάλλον ή από τον ίδιο τον οργανισμό και τη στάση του προς αυτό το περιβάλλον (Μαρούδας, 1996). Η ένταση του άγχους εξαρτάται από εξωτερικά ερεθίσματα ή από ενδογενείς παράγοντες (προσωπικότητα, προηγούμενες εμπειρίες). Τα συναισθήματα που προκύπτουν ποικίλουν ανάλογα με την ένταση και τη φύση του άγχους και είναι αρνητικά (πανικός, θυμός, έμμονες σκέψεις κ. ά.).

Το στρες αφορά τους τρόπους που αντιδρούν οι άνθρωποι στις εξωτερικές συνθήκες, όταν εκτίθενται σε καταστάσεις με υπέρμετρες απαιτήσεις (Μαρούδας, 1996) και προκύπτει από την αλληλεπίδραση του ατόμου και του περιβάλλοντος, αφού αποτελεί αντίδραση του οργανισμού για να αντιμετωπίσει την κατάσταση που του προκαλεί ένταση. Όταν το άτομο αντιληφθεί μια αντίφαση πραγματική ή φανταστική μεταξύ των απαιτήσεων που προβάλλει το περιβάλλον και στα ψυχολογικά, βιολογικά, κοινωνικά αποθέματά του τότε βιώνει στρες (Roxas, 2009). Διακρίνεται σε δυο μορφές, σε δυσλειτουργικό (distress), όταν προκαλούνται αρνητικά συναισθήματα, που παρεμποδίζουν το άτομο να δρα παραγωγικά και σε δημιουργικό στρες (eustress), όταν το άτομο επιτυγχάνει τους στόχους του (Αναγνωστοπούλου, 2010).

1.1. Εργασιακό στρες

Το εργασιακό στρες που οφείλεται στο περιβάλλον εργασίας αποτελεί μια από τις σημαντικότερες πηγές χρόνιου στρες (Cobb & Rose, 1973). Το στρες του εκπαιδευτικού εμπίπτει σε αυτή τη γενική κατηγορία του άγχους που δημιουργείται από το επάγγελμα, το οποίο είναι γνωστό στη διεθνή βιβλιογραφία με τον όρο (occupational stress).

Το φαινόμενο του εργασιακού στρες έχει μελετηθεί και η σπουδαιότητα της αντιμετώπισής του αναγνωρίζεται σχεδόν από όλους, καθώς οι άνθρωποι αφιερώνουν ένα μεγάλο μέρος της ζωής τους στην εργασία (Locke, 1976) και παρουσιάζεται όταν οι απαιτήσεις που οφείλονται σε παράγοντες εργασίας ξεπερνούν την ικανότητα αντιμετώπισης της κατάστασης. Έχει υποκειμενική μορφή καθώς τα ίδια δεδομένα για άλλους αποτελούν πηγή στρες ενώ για άλλους όχι (ΕΛ.ΙΝ.Υ.Α.Ε., 2002). Το στρες αποτελεί το δεύτερο σε συχνότητα πρόβλημα υγείας που αφορά στο εργασιακό περιβάλλον. Υπολογίζεται, ότι το 28% των εργαζομένων στην Ευρωπαϊκή Ένωση βιώνει εργασιακό στρες (ΕΛ.ΙΝ.Υ.Α.Ε., 2002) και όπως αναφέρει ο Ευρωπαϊκός Οργανισμός Υγείας (2002), είναι μια κατάσταση λόγω της έκθεσης του εργαζομένου σε αυξημένες εργασιακές απαιτήσεις και με την σειρά του ίσως να προκαλέσει μια ποικιλία από επιπτώσεις (Leiter & Maslach, 1988). Οι επιπτώσεις αυτές μπορεί να αφορούν την υγεία του εργαζομένου με αποτέλεσμα μια ασθένεια, ή έναν τραυματισμό, ή να αφορούν αλλαγές της εργασιακής συμπεριφοράς του και του τρόπου ζωής του γενικότερα (Cooper et al., 1988).

Συνεπώς το στρες αποδεικνύεται επιζήμιο όχι μόνο για το άτομο, αλλά και για την επιχείρηση, αφού οι επιπτώσεις του φαίνονται να είναι δυσμενείς, είτε μέσω των αποζημιώσεων λόγω τραυματισμών ή ασθενειών οφειλόμενες σε στρεσογόνες συνθήκες εργασίας, είτε μέσω της χαμηλής παραγωγικότητας που είναι αποτέλεσμα της αλλαγής της εργασιακής συμπεριφοράς του ατόμου (Cox et al., 2008). Γι' αυτό ο Selye (1956) όρισε το στρες ως την αντίδραση του οργανισμού σε μία πιεστική κατάσταση και τη σχέση μιας ολικής σωματικής αντίδρασης με κάποιον περιβαλλοντικό στρεσογόνο παράγοντα. Ενώ ο Lazarus (1993) θεωρεί, ότι το στρες είναι το αποτέλεσμα της ενεργητικής αλληλεπίδρασης του ατόμου με το περιβάλλον του και ότι μπορεί να έχει φυσιολογικές, ψυχολογικές και κοινωνιολογικές παραμέτρους, οι οποίες δεν είναι απαραίτητα ανεξάρτητες η μία απ' την άλλη και όταν το άτομο αντιληφθεί ότι οι απαιτήσεις μιας κατάστασης είναι δυσανάλογα μεγάλες με τις δυνατότητές του, τότε ο οργανισμός αντιδρά (Sarafino, 1999).

Τα επαγγέλματα που αφορούν παροχή υπηρεσιών σε ανθρώπους αποτελούν ιδιαίτερα αγχογόνα επαγγέλματα (π.χ. εκπαιδευτικοί, κοινωνικοί λειτουργοί κ.ά.). Ο Kyriacou (1977) τονίζει, ότι οι κυριότερες πηγές στρες που βιώνει ο κάθε εκπαιδευτικός εξαρτώνται από την αλληλεπίδραση μεταξύ προσωπικότητας, αξιών, ικανοτήτων και συνθηκών. Το στρες στους

εκπαιδευτικούς εκδηλώνεται με αυξανόμενη απαισιοδοξία ως προς την επαγγελματική ικανοποίηση ή και με την πρόθεση εγκατάλειψης της εργασιακής θέσης, όταν δοθεί η ευκαιρία με αποκορύφωμα της εκδήλωσης του στρες την επαγγελματική εξουθένωση (Μαρούδας,1996).

2. Επαγγελματική εξουθένωση (burnout)

Όπως προαναφέρθηκε, ο όρος επαγγελματική εξουθένωση (burnout) περιγράφει μια κατάσταση χρόνιας μείωσης των προσωπικών ενεργειακών πόρων, λόγω παρατεταμένης έκθεσης σε εργασιακό στρες (Freudenberger,1974; Maslach & Jackson, 1981). Τα χαρακτηριστικά συμπτώματα της επαγγελματικής εξουθένωσης είναι εκτεταμένη και μόνιμη κόπωση, συναισθηματική εξάντληση, και νοητική δυσλειτουργία (Freudeburger, 1974) λόγω της παρατεταμένης χρήσης των ενεργειακών αποθεμάτων. Οι εκπαιδευτικοί, ασκώντας ένα κατεξοχήν ανθρωπιστικό επάγγελμα, υπόκεινται σε συνθήκες έντονου στρες και συχνά οδηγούνται σε επαγγελματική εξουθένωση. Ο όρος burnout, αποδίδεται συνήθως στα ελληνικά με τις λέξεις «εξαντλημένος» ή «εξουθενωμένος» και εκφράζει την ψυχοσωματική καταπόνηση του εργαζόμενου και την εξάντληση όλων των προσωπικών ψυχικών του αποθεμάτων κατά την προσπάθεια προσαρμογής του στις καθημερινές δυσκολίες που σχετίζονται με την επαγγελματική του δραστηριότητα (Παππά, 2006). Επιπλέον, ο όρος burnout περιγράφει την καθημερινή δυσφορία και ευερεθιστότητα, την καταβολή δυνάμεων, το αίσθημα «κενού», την αίσθηση απογοήτευσης και ανικανότητας πολλών εργαζόμενων και ιδιαίτερα εκείνων που απασχολούνται στις υπηρεσίες υγείας ,πρόνοιας και εκπαίδευσης (Αναγνωστοπούλου, 2010).

Το σύνδρομο του burnout χαρακτηρίζεται από συναισθηματική εξάντληση, που αναφέρεται στην αίσθηση συνεχούς έντασης και συναισθηματικής αποξένωσης στις διαπροσωπικές σχέσεις των εργαζόμενων (Παππά, 2006). Σαν δεύτερη διάσταση παρουσιάζεται η αποπροσωποποίηση, που ταυτίζεται με την αρνητική και αγενή πολλές φορές συμπεριφορά, κατά τη συναναστροφή, με άτομα που ζητούν και αποδέχονται τις επαγγελματικές τους υπηρεσίες και φροντίδες. Τέλος, η επαγγελματική εξουθένωση εμφανίζεται και ως αίσθημα μειωμένων προσωπικών επιτευγμάτων, εκδηλώνεται κατά τη συνεργασία με άλλους και με την πεποίθηση, ότι η ικανότητα και η επιθυμία τους για επιτυχία μειώνονται διαρκώς (Παππά, 2006) . Η επαγγελματική εξουθένωση μελετήθηκε στις Ηνωμένες Πολιτείες σε ανθρώπους που ασκούσαν διαφορετικά επαγγέλματα βοήθειας (π.χ. ιατρικό - νοσηλευτικό προσωπικό, εκπαιδευτικούς, κοινωνικούς λειτουργούς, αστυνομικούς, λειτουργούς ψυχιατρικών νοσοκομείων, ανθρώπους που εργάζονται με μικρά

παιδιά, κ.α.) δηλαδή τα *helping professions* αντιπροσωπεύουν κυρίως εργασία που χαρακτηρίζεται από έντονο διαπροσωπικό στρες (Χ. Θελερίτης, 2010). Συγχρόνως έχει βρεθεί, ότι συχνά συνδέεται με σειρά αρνητικών επιπτώσεων τόσο στη σωματική όσο και ψυχική υγεία του εργαζόμενου και τότε οι διαπροσωπικές σχέσεις εντός και εκτός εργασίας επιδεινώνονται. Το *burnout* ξεκινά με τις πρώτες ήττες, συνεχίζει με μια μακρά σειρά μαιωμένων προσδοκιών, αποτυχημένων σχεδίων, έλλειψης αναγνώρισης και αν δεν υπεισέλθουν για να το εμποδίσουν εσωτερικές ή εξωτερικές αλλαγές συνεχίζει προς τα επόμενα στάδια (Maslach & Shaufeli, 1993).

Οι κυριότεροι μελετητές που ασχολήθηκαν με το *burnout* συμφωνούν στη σπουδαιότητα και την ανάγκη να το θεωρήσουν περισσότερο ως μια διαδικασία παρά ως μεμονωμένο συμβάν. Σε αυτή την κατεύθυνση εστιάζει το Διαδραστικό Μοντέλο του C. Cherniss που πρώτα τοποθετεί τη φάση του εργασιακού στρες, δηλαδή τη διατάραξη της ισορροπίας μεταξύ διαθέσιμων και απαιτούμενων πόρων. Το εργασιακό στρες ορίζεται ως η διατάραξη της ισορροπίας που δημιουργείται μεταξύ των διαθέσιμων πόρων και των απαιτήσεων που προέρχονται από το εξωτερικό και εσωτερικό περιβάλλον (Αντωνίου, 2006). Η διατάραξη της ισορροπίας δημιουργείται όταν οι διαθέσιμοι πόροι δεν είναι επαρκείς για να ικανοποιήσουν με κατάλληλο τρόπο τους προσωπικούς στόχους και τα αιτήματα που προέρχονται από την οργανωσιακή δομή ή τον ίδιο τον πελάτη. Αυτή η διατάραξη της ισορροπίας μπορεί να συμβεί σε οποιοδήποτε επάγγελμα, χωρίς αυτό να οδηγήσει στο *burnout*, επιπλέον δεν υφίσταται ένας άμεσος συσχετισμός μεταξύ στρες και *burnout*, το στρες δεν οδηγεί αναγκαστικά σε αυτό. Η δεύτερη φάση της εξάντλησης είναι συγκινησιακή ανταπόκριση σε αυτή τη διατάραξη της ισορροπίας η οποία εκδηλώνεται με τη μορφή συναισθηματικής έντασης, άγχους, ευερεθιστότητας, κόπωσης, ανίας, έλλειψης ενδιαφέροντος, και απάθειας (Αντωνίου, 2006). Το εργασιακό περιβάλλον βιώνεται ως φθοροποιό, η προσοχή στρέφεται προς περισσότερο τεχνικές και γραφειοκρατικές πλευρές παρά σε κλινικές παραμέτρους, έτσι ο εργαζόμενος βρίσκεται σε κατάσταση συναγερμού και συνεχούς έντασης που, αν δεν τη διαχειριστεί με κατάλληλο τρόπο, μπορεί να οδηγηθεί στην απογοήτευση και τον κατακερματισμό των προσωπικών επαγγελματικών ιδανικών, και κατά συνέπεια σε αδυναμία επαναπρογραμματισμού της δραστηριότητας βάσει των διαθέσιμων πόρων (Αντωνίου, 2006). Η τρίτη φάση της αμυντικής κατάληξης αφορά αλλαγές στη στάση, όπως συναισθηματική αποεπένδυση, ακαμψία στη συμπεριφορά και κυνισμός (Αναγνωστοπούλου, 2010). Οι αλλαγές αυτές στη συμπεριφορά συμβάλλουν στον περιορισμό, όσο αυτό είναι δυνατό, των σωματικών και ψυχικών συνεπειών που αναπόφευκτα επέρχονται, με την ελπίδα να επιτευχθεί η επαγγελματική επιβίωση.

Σαφώς το σύνδρομο της επαγγελματικής εξουθένωσης, ως επακόλουθο του παρατεταμένου εργασιακού άγχους, έχει συνέπειες αρνητικές στην ατομική, οικογενειακή και επαγγελματική ζωή του εργαζόμενου (Freudenberger, 1975). Αποτελεί πολυδιάστατη, χρόνια αντίδραση στο καθημερινό εργασιακό στρες (Kyriacou, 1978) που ξεπερνά τη βίωση απλής συναισθηματικής εξάντλησης. Οι επανειλημμένες αποτυχίες στην αντιμετώπιση αγχογόνων καταστάσεων στο εργασιακό περιβάλλον μπορεί να οδηγήσουν το άτομο σε αυξανόμενο επαγγελματικό άγχος (Maslach & Schaufeli, 1993). Η μείωση της αντοχής στο επαγγελματικό άγχος έχει ως αποτέλεσμα την επαγγελματική εξουθένωση (Maslach & Schaufeli, 1993).

Η διαφοροποίηση μεταξύ επαγγελματικής εξουθένωσης και εργασιακού στρες είναι δύσκολη, σύμφωνα με την Pines (1993) το στρες το βιώνει ο καθένας ενώ την επαγγελματική εξουθένωση τη βιώνουν κυρίως επαγγελματίες όπως ορισμένοι εκπαιδευτικοί που εισέρχονται στο επάγγελμα με υψηλούς στόχους και κίνητρα. Παράλληλα συμπληρώνει, ότι το στρες μπορεί να εμφανιστεί σε κάθε τύπο εργασίας ενώ η επαγγελματική εξουθένωση εμφανίζεται συνήθως σε επαγγέλματα που έχουν αλληλεπίδραση με ανθρώπους (εκπαιδευτικοί, γιατροί, νοσηλευτές κ.ά.).

Τα συμπτώματα της επαγγελματικής εξουθένωσης ομαδοποιούνται σε σωματικά, ψυχολογικά και συμπεριφορικά. Στα πρώτα περιλαμβάνονται όλα τα χαρακτηριστικά που αφορούν τις τυπικές εκδηλώσεις στρες και άγχους όπως (π.χ. πονοκέφαλοι, γαστρεντερικά προβλήματα, δυσκολίες ύπνου, υπερένταση, διαταραχές διατροφής και μυοσκελετικοί πόνοι) (Αντωνίου, 2006). Πολλές φορές η σωματική υγεία του εργαζόμενου είναι δυνατόν να επηρεάσει επίσης και την ψυχολογική του υγεία και συμπεριφορά (Αναγνωστοπούλου, 2010) και έτσι εμφανίζονται και ψυχολογικά συμπτώματα όπως καχυποψία, κυνισμός με κυρίαρχα συμπτώματα το έντονο στρες, την ανία και το χαμηλό ηθικό στους εξουθενωμένους εκπαιδευτικούς. Συγχρόνως με τη χαμηλή εργασιακή ικανοποίηση, και την παραίτηση οι συνέπειες είναι εμφανείς πια και στην προσωπική και κοινωνική ζωή του εργαζόμενου, ο οποίος μεταφέρει τα προβλήματα του εργασιακού του περιβάλλοντος στην οικογένειά του και στον κοινωνικό του περίγυρο με αποτέλεσμα τα συμπτώματα να επεκτείνονται στο σύνολο των διαπροσωπικών σχέσεων του (Τσιάκκιρος & Πασιαρδής, 2002). Κατ' αυτόν τον τρόπο αυξάνονται οι εντάσεις στις σχέσεις με τα άλλα άτομα και μειώνεται το ενδιαφέρον για κοινωνικές συναναστροφές (Roxas, 2009). Οι έρευνες φανερώνουν επιπλέον, ως χαρακτηριστικά του teacher's burnout την απώλεια ιδεαλισμού, απώλεια κινήτρων, απώλεια μέριμνας και απώλεια ενέργειας. Κατά τον Farber (1983) ανάμεσα στο 40% -60% κυμαίνεται το ποσοστό των εξουθενωμένων εκπαιδευτικών στις ΗΠΑ και περισσότερο προσβάλλονται οι εκπαιδευτικοί των θεωρητικών μαθημάτων παρά εκείνοι των θετικών, περισσότερο οι γυναίκες παρά οι άντρες.

2.1. Έρευνες σχετικές με το στρες και την επαγγελματική εξουθένωση των εκπαιδευτικών

Λόγω των σωματικών και ψυχικών επιδράσεων που έχει το στρες στους εκπαιδευτικούς, το θέμα απασχολεί τους ερευνητές το τελευταίο μισό του 20^{ου} αιώνα, με σκοπό την αποτελεσματική διαχείρισή του (Τσιάκκικος & Πασιαρδής, 2002).

Στις ΗΠΑ, στην Αυστραλία και στην Ευρώπη η έρευνα έχει καταδείξει ότι το φαινόμενο της επαγγελματικής εξουθένωσης αποτελεί τα τελευταία χρόνια ένα σημαντικό πρόβλημα στους δασκάλους και στους καθηγητές (Κ. Παπουτσάκη & Χ. Πατσάλης, 2010). Οι εκπαιδευτικοί γενικώς που πάσχουν από επαγγελματική εξουθένωση διακατέχονται από μειωμένο ενθουσιασμό, αισθάνονται ατονία, χάνουν το χιούμορ τους, παρουσιάζουν δυσκολίες συγκέντρωσης προσοχής και χαρακτηρίζονται από χαμηλή αυτοπεποίθηση (McGee-Cooper, 1990). Στη συνέχεια επιδρούν αρνητικά στον εαυτό τους, στους μαθητές τους και στο εκπαιδευτικό σύστημα γενικότερα (Hughes, 2001). Έρευνα για το επαγγελματικό στρες σε 26 επαγγέλματα, αναφέρει, ότι οι εκπαιδευτικοί δήλωσαν χειρότερα από το μέσο όρο σε φυσική υγεία, ψυχολογική ευημερία και επαγγελματική ικανοποίηση (Johnson et al., 2005).

Ερευνητές ορίζουν το εκπαιδευτικό στρες ως κατάσταση αρνητικών αντιδράσεων (π.χ. θυμός), που συνοδεύονται από ενδεχόμενες παθογόνες φυσιολογικές μεταβολές (π.χ. ταχυπαλμία) και προκύπτουν σαν αποτέλεσμα κάποιων απαιτήσεων από τον επαγγελματικό ρόλο του διδάσκοντα (Αντωνίου, 2006), όταν οι απαιτήσεις αυτές γίνονται αντιληπτές ως απειλή για την ψυχολογική και σωματική ευεξία του (Kyriacou & Sutcliffe, 1978). Διαμεσολαβητικό ρόλο παίζει η αντίληψη του εκπαιδευτικού, γι' αυτό το λόγο κατά την ανάλυση του στρες, είναι σημαντικό να λαμβάνεται υπόψη η προσωπική αντίληψη του κάθε εργαζομένου αναφορικά με τους στρεσογόνους παράγοντες. Η καταγραφή της υποκειμενικής αντίληψης των εργαζομένων για τους παράγοντες που τους προκαλούν στρες, διαδραματίζει σημαντικό ρόλο στη διαχείρισή του (Cox et al., 2000). Ο Friedman, (2000) αναφέρει ότι, αφού γίνουν γνωστοί οι παράγοντες που προκαλούν στρες στους εκπαιδευτικούς, θα μπορούσαμε να κατανοήσουμε την επαγγελματική εξουθένωση που θεωρείται ένα είδος χρόνιας αντίδρασης στο μακροχρόνιο επαγγελματικό στρες (Maslach, 1999). Όταν ξεπερνιούνται τα όρια αντοχής του ατόμου ή οι δυνατότητες να αντιμετωπίσει το εργασιακό στρες (Κάντας, 1996), τότε έχει σημασία οι παρεμβάσεις πρόληψης να αφορούν πρώτα την αντιμετώπιση του εργασιακού στρες.

Άλλες έρευνες αναφέρουν, ότι ο φόρτος εργασίας (Pedersen, 1998; Dorman, 2003) αποτελεί παράγοντα στρες και συσχετίζεται με την αποπροσωποποίηση (μία από τις διαστάσεις της επαγγελματικής εξουθένωσης). Σύμφωνα με τον Antoniou (2000) η μειωμένη

αναγνώριση από το επάγγελμα του εκπαιδευτικού είναι παράγοντας στρες και συσχετίζεται με την συναισθηματική εξάντληση, την πρώτη διάσταση της επαγγελματικής εξουθένωσης. Οι εκπαιδευτικοί που δεν απολαμβάνουν θετικές συναδελφικές σχέσεις και αντιμετωπίζουν συγκρούσεις στο εργασιακό περιβάλλον, παρουσιάζουν υψηλότερα επίπεδα επαγγελματικής εξουθένωσης (Πολυχρονόπουλος & Παπαστυλιανού, 2007) και διακατέχονται από μειωμένο ενθουσιασμό, αισθάνονται ατονία χάνουν το χιούμορ τους, παρουσιάζουν δυσκολίες συγκέντρωσης προσοχής και χαρακτηρίζονται από χαμηλή αυτοπεποίθηση. Συχνά επιδρούν με τέτοιο τρόπο ώστε να επιφέρουν αρνητικά αποτελέσματα στον εαυτό τους και στους μαθητές τους (Kyriakou, 1977). Η αλληλεπίδραση με τους μαθητές (προβλήματα πειθαρχίας, μειωμένη παρακίνηση), οι οργανωτικές δυσκολίες, η πιθανή έλλειψη διοικητικής και επιστημονικής υποστήριξης εμφανίζονται ως συχνές αιτίες για την επαγγελματική εξουθένωση (Κ. Παπουτσάκη & Χ. Πατσάλης, 2010). Παράλληλα από τον εκπαιδευτικό απαιτούνται συμπεριφορές, κατά βάση αντιφατικές (Νόβα – Καλτσούνη, 2010), καθώς ο εκπαιδευτικός πρέπει να κατανοεί το μαθητή του, να τον αξιολογεί, να ασχολείται με τον καθένα χωριστά και συγχρόνως να προσέχει ολόκληρη την τάξη. Συνεπώς το επάγγελμα του εκπαιδευτικού συνδέεται περισσότερο από κάθε άλλο επάγγελμα με την ψυχική κόπωση και την εξουθένωση. Επιπλέον στη βιβλιογραφία αναφέρεται ότι, μέσα στους παράγοντες στρες που θεωρούνται, ότι συμβάλλουν στην επαγγελματική εξουθένωση των εκπαιδευτικών συμπεριλαμβάνονται η έλλειψη κοινωνικής υποστήριξης από τους συναδέλφους και τη διοίκηση (Maslach & Shaufeli, 2001). Η επαγγελματική εξουθένωση και το στρες των εκπαιδευτικών συνδέονται με ένα πλήθος μεταβλητών: την αναμονή του διορισμού, τις μετακινήσεις σε διάφορες περιοχές του ελλαδικού χώρου, τις οργανωτικές απαιτήσεις της εκπαίδευσης, τη σύγκρουση ρόλων κλπ. (Παπάνης & Ρόντος, 2005). Γενικότερα το εκπαιδευτικό στρες αποδείχθηκε στατιστικά συσχετισμένο με τις τρεις συνιστώσες της επαγγελματικής εξουθένωσης: α) το βαθμό συναισθηματικής εξάντλησης, β) την αίσθηση μειωμένης προσωπικής επίτευξης και γ) τα επίπεδα της αποπροσωποποίησης (Goddard R. & Goddard M., 2006).

Τα εμπειρικά δεδομένα φανερώνουν, ότι το 60-70% περίπου των εκπαιδευτικών παρουσιάζουν σημάδια επαγγελματικής εξουθένωσης και ένα ποσοστό περίπου 30% όλων των εκπαιδευτικών σε όλες τις βαθμίδες εκπαίδευσης, παρουσίασαν ξεκάθαρα συμπτώματα εξουθένωσης (Antonioni et al., 2000; Kyriacou, 1987). Σε αντίστοιχη έρευνα για εκπαιδευτικούς Πρωτοβάθμιας και Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης στις Η.Π.Α. το 15-25% των εκπαιδευτικών νιώθουν εξουθένωση σε κάποια στιγμή της καριέρας τους (Farber, 1991). Στην Ελλάδα σε έρευνα των (Λεονταρή, και συν, 1996), σε δείγμα 370 εκπαιδευτικών βρέθηκε, ότι περίπου το 1/4 δεν ήταν καθόλου ευχαριστημένοι με τη δουλειά τους, ενώ το

13% ήταν πολύ ευχαριστημένοι. Οι Antoniou, Polychroni και Walters (2000) παρουσίασαν σε Διεθνές Συνέδριο Ειδικής Εκπαίδευσης στο Πανεπιστήμιο του Μάντσεστερ, πιλοτική έρευνα αναφορικά με τις πηγές στρες και την επαγγελματική εξουθένωση εκπαιδευτικών ειδικής αγωγής στην Ελλάδα. Το δείγμα αποτελούνταν από 110 ειδικούς εκπαιδευτικούς οι οποίοι εργάζονταν σε ειδικές τάξεις και σχολεία στην περιοχή της Αθήνας. Τα αποτελέσματα αναφορικά με την επαγγελματική εξουθένωση έδειξαν, ότι οι εκπαιδευτικοί παρουσίασαν χαμηλά επίπεδα προσωπικής επίτευξης, μέτρια ως υψηλή συναισθηματική εξάντληση και μέτρια επίπεδα αποπροσωποποίησης. Σε σχέση με τα δημογραφικά στοιχεία, όσον αφορά την ηλικία, τα αποτελέσματα έδειξαν, ότι, όσο η ηλικία αυξάνεται, τόσο το αίσθημα της αποπροσωποποίησης μειώνεται (Αντωνίου, 2006). Ενώ όσο τα χρόνια διδακτικής εμπειρίας αυξάνονταν, φάνηκε, ότι τα επίπεδα συναισθηματικής εξάντλησης αυξάνονταν, ενώ της αποπροσωποποίησης μειώνονταν. Άλλη έρευνα που διερεύνησε το στρες και την επαγγελματική εξουθένωση από διάφορες πτυχές στην Ελλάδα αποτελεί η διδακτορική διατριβή της Μούζουρα (2005), με δείγμα 362 εκπαιδευτικών Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης. Για την πρόβλεψη της συναισθηματικής εξάντλησης βρέθηκε, ότι οι παράγοντες που την προέβλεπαν ήταν ο παράγοντας στρες που περιελάμβανε θέματα σχετικά με τις συνθήκες του σχολείου. Η έρευνα παρουσίασε συσχέτιση και άλλων πηγών στρες με την επαγγελματική εξουθένωση καθώς και συσχέτιση με διάφορα δημογραφικά στοιχεία π.χ. το φύλο των εκπαιδευτικών και βρέθηκε, ότι διαφοροποιείται σημαντικά (ανάλογα αν είναι άνδρας ή γυναίκα, ο συμμετέχων στην έρευνα) με τη συναισθηματική εξάντληση και την προσωπική εκπλήρωση. Επιπροσθέτως σε άλλη έρευνα που παρουσιάστηκε σε συνέδριο στο Πανεπιστήμιο Ιωαννίνων από τον Πολυχρονόπουλο και την Παπαστυλιανού το 2007, για την ψυχική υγεία σε δείγμα 562 εκπαιδευτικών στους Ν. Αττικής, Κορινθίας και Αρκαδίας, φάνηκε, ότι η προσωπική επίτευξη, η επίτευξη στόχων, οι θετικές συναδελφικές σχέσεις, η υποστήριξη από τη διεύθυνση, ο έλεγχος του θυμού, τα χαμηλά επίπεδα σύγκρουσης και ασάφειας ρόλου, η οικογένεια και υψηλά επίπεδα συντροφικότητας, ασκούν προστατευτική δράση. Αντίθετα ο παράγοντας εργασιακών συνθηκών και ειδικότερα η ανάρμοστη συμπεριφορά των μαθητών, όπως η ασέβεια, η ειρωνεία και η επιθετικότητα συνδέονται με αρνητικά συναισθήματα των εκπαιδευτικών, επηρεάζοντας ταυτόχρονα τις διαπροσωπικές τους σχέσεις με τους μαθητές (Αντωνίου, 2006).

Η βιβλιογραφική και εμπειρική έρευνα φανερώνουν πως η συχνή και μακροχρόνια έκθεση του επαγγελματία της εκπαίδευσης σε αντίξοες εργασιακές συνθήκες συνεπάγεται συχνά την υπερκόπωση και εξάντλησή του. Οι συνέπειες της εξάντλησης αυτής δεν αφορούν μόνο στη φυσική κατάσταση του ατόμου, αλλά και στη συμπεριφορά του τόσο στην εργασία όσο και στην προσωπική του ζωή (Dorman, 2003). Συνεπώς, η επαγγελματική εξουθένωση θα

μπορούσε να χαρακτηριστεί σαν ένα είδος άμυνας του ατόμου , η οποία εκδηλώνεται με απάθεια, αλαζονεία και συναισθηματική αποστασιοποίηση (Burke & Recharlsen, 1996).

2.2. Παράγοντες που συμβάλλουν στην επαγγελματική εξουθένωση των εκπαιδευτικών

Η επαγγελματική εξουθένωση είναι το σύνδρομο με το οποίο οι εκπαιδευτικοί αντιδρούν στους αγχογόνους παράγοντες (Παππά, 2006). Το γεγονός της συνεχούς ενασχόλησης των εκπαιδευτικών με άλλους ανθρώπους συνδέεται με τις υπερβολικές εκδηλώσεις άγχους και τη συναισθηματική ένταση που συχνά οδηγεί ορισμένους εκπαιδευτικούς στην επαγγελματική εξουθένωση (McGee et al., 1990).

Οι παράγοντες που συντελούν στην επαγγελματική εξουθένωση είναι πολύπλευροι (Maslach & Shaufeli, 1993) και κατατάσσονται σε τρεις κατηγορίες: προσωπικοί (π.χ. τα ατομικά χαρακτηριστικά του εκπαιδευτικού, όπως η ηλικία, το φύλο, η προσωπικότητα κτλ.). Κατά σειρά αναφέρονται οι οργανωτικοί παράγοντες (π.χ. ο ρόλος του κοινωνικοοικονομικού επιπέδου του σχολείου, το δύσκαμπτο της διοικητικής γραφειοκρατίας ή η οργάνωση καθώς και η ακαμψία του διευθυντή). Τέλος αναφέρονται (Maslach & Shaufeli, 1993) οι παράγοντες συναλλαγής που δημιουργούνται από την αλληλεπίδραση των ατομικών και των οργανωτικών παραγόντων (π.χ. αποτελεσματικότητα εκπαιδευτικού, κοινωνική αντανάκλαση). Κανένας παράγοντας δεν μπορεί από μόνος του να θεωρηθεί ως αιτία της επαγγελματικής εξουθένωσης, αλλά πρέπει να συνεξετάζονται (Παππά, 2006). Δηλαδή οι ερευνητές αναζητούν τις αιτίες για την εκδήλωση της εξουθένωσης των εκπαιδευτικών σε συνάρτηση με: α) τα δημογραφικά χαρακτηριστικά (π.χ. φύλο, ηλικία, οικογενειακή κατάσταση), β) τις συνθήκες εργασίας (οργανωσιακά χαρακτηριστικά του επαγγέλματος, εργασιακό περιβάλλον), γ) τους ατομικούς παράγοντες που σχετίζονται με τον εργαζόμενο (π.χ. προσωπικότητα) και τέλος δ) την αλληλεπίδραση ανάμεσα στις πιο πάνω παραμέτρους, η οποία μπορεί να διευκολύνει ή να εμποδίσει την εκδήλωση του φαινομένου (Maslach & Jackson, 1981). Ενώ τα ευρήματα σχετικά με την επίδραση των δημογραφικών χαρακτηριστικών των εκπαιδευτικών στην εμφάνιση συμπτωμάτων εξουθένωσης είναι αντιφατικά, αυτά που αφορούν στην επίδραση των οργανωσιακών χαρακτηριστικών και των συνθηκών εργασίας φαίνεται να συγκλίνουν. Έτσι, οι αυξημένες διοικητικές υποχρεώσεις, η γραφειοκρατία, η απειθαρχία και η διαταρακτική συμπεριφορά των μαθητών, η έλλειψη συνεργασίας με τους γονείς, οι δυσλειτουργικές συναδελφικές σχέσεις και οι υπερπληθείς τάξεις, σε συνδυασμό με την έλλειψη κατάλληλης και επαρκούς επαγγελματικής κατάρτισης, καθώς και οι δυσκολίες που ανακύπτουν στην αντιμετώπιση των εκπαιδευτικών αναγκών των αμεσα έχουν εντοπιστεί στην έρευνα ως πιθανές πηγές εργασιακού στρες (Kyriacou, 1978, Κ. Παπουτσάκη & Χ. Πατσάλης, 2009).

3. Η αντιμετώπιση του στρες και της επαγγελματικής εξουθένωσης των εκπαιδευτικών

Η αντιμετώπιση της επαγγελματικής εξουθένωσης ξεκινά από την αντιμετώπιση του στρες (Κάντας, 1996) και οι παρεμβάσεις πρόληψης αφορούν πρώτα την αντιμετώπιση του εργασιακού στρες. Η πρόληψη και η θεραπεία πρέπει να αρχίζει σε ατομικό και παράλληλα να συνεχίζεται σε οργανωτικό-διοικητικό επίπεδο (Kyriacou, 1978, Κ. Παπουτσάκη & Χ. Πατσάλης, 2009).

Η διαδικασία αντιμετώπισης του στρες ξεκινάει με την έγκαιρη αναγνώριση των συμπτωμάτων που φανερώνουν, ότι ο εκπαιδευτικός βιώνει στρες, ώστε να ασχοληθεί με τον εαυτό του πριν εξουθενωθεί επαγγελματικά. Η αποδοχή της κατάστασης και η επιθυμία για αλλαγή (Cedoline, 1982) αποδεικνύονται ιδιαίτερα αποτελεσματικές. Σε αυτή τη φάση οι εκπαιδευτικοί καταφεύγουν σε στρατηγικές όπως, η συζήτηση (π.χ. με το ή τη σύζυγο, τους φίλους ή τους συναδέλφους), η τηλεόραση, το διάβασμα και η γυμναστική. Άλλες λιγότερο δημιουργικές στρατηγικές είναι τα παράπονα σε συναδέλφους και συγγενείς, το κάπνισμα και η συναισθηματική απόσυρση (Kloska & Raemasut, 1985). Οι στρατηγικές διαφοροποιούνται και κάθε εκπαιδευτικός καταφεύγει σε διαφορετικές για να διατηρήσει τη σωματική και την ψυχική του ισορροπία (Παππά, 2006). Οι εκπαιδευτικοί αξίζει να αναπτύξουν στρατηγικές που μπορούν να εφαρμοστούν όπως η αναγνώριση του περιβάλλοντος που επιθυμούν τα παιδιά μέσα στην τάξη, η δημιουργία ανάλογων συνθηκών για εξασφάλιση αυτού του περιβάλλοντος, η απόδοση σπουδαιότητας σε κάθε μαθητή ξεχωριστά, η ανάπτυξη της αίσθησης του «ανήκειν», η απόδοση δικαιοσύνης, η ανάθεση υπευθυνοτήτων σε όλους τους μαθητές, η συνέπεια, η φιλικότητα, η ενθάρρυνση, η κατανόηση όσον αφορά τις δυσκολίες των παιδιών και το χιούμορ (Χατζηχρήστου, 2004).

Οι στρατηγικές αντιμετώπισης αγχογόνων καταστάσεων θα πρέπει να αποτελούν μέρος της εκπαίδευσης των εκπαιδευτικών για την πιο αποτελεσματική άσκηση του ρόλου τους (Παππά, 2006). Είναι γεγονός, ότι όλο και περισσότεροι μαθητές με μαθησιακές δυσκολίες και δυσκολίες συμπεριφοράς εντάσσονται στις κανονικές τάξεις και οι συνεπακόλουθες απαιτήσεις από τους εκπαιδευτικούς είναι πλέον αυξημένες (Kokkinos, 2007). Επιπλέον, ο μεγάλος αριθμός των αλλοδαπών και παλιννοστούντων μαθητών που φοιτούν σήμερα στα ελληνικά σχολεία, αυξάνει το στρες των εκπαιδευτικών, εφόσον καλούνται να συντελέσουν στην αποτελεσματική ένταξη των εν λόγω μαθητών στο ελληνικό εκπαιδευτικό σύστημα (Χατζηχρήστου, 2004). Οι σύγχρονοι εκπαιδευτικοί έρχονται αντιμέτωποι με περισσότερες στρεσογόνες καταστάσεις (Fink & Janssen, 1993 ; Χατζηχρήστου, 2004).

Οι εκπαιδευτικοί ασκούν ένα επάγγελμα το οποίο έχει συχνά χαρακτηριστεί και χαρακτηρίζεται ως «λειτούργημα», όρος που προσδίδει ιδιαίτερη σπουδαιότητα στο έργο τους (Νόβα - Καλτσούνη, 2012). Όμως το στρες και συχνά η επαγγελματική εξουθένωση που βιώνουν, παρεμποδίζει την άσκηση του τόσο σημαντικού τους ρόλου και γι' αυτό θα πρέπει να βοηθηθούν και να τους δοθούν όσο το δυνατόν περισσότερες δημιουργικές και ουσιαστικές διέξοδοι (π.χ. η επέκταση του θεσμού του σχολικού ψυχολόγου θα ήταν βαρύνουσας σημασίας).

Οι εκπαιδευτικοί έχουν ανάγκη από αρωγούς στην άσκησή τους απέναντι στο στρες (Kokkinos, 2007). Η συνεργασία με τον σχολικό ψυχολόγο θα μπορέσει να συμβάλει καταλυτικά στους παραπάνω τομείς, που προαναφέρθηκαν και να τους κατευθύνει σε θετικές διεξόδους επίλυσης των δυσκολιών που αντιμετωπίζουν και να τους βοηθήσει να υιοθετήσουν αποτελεσματικές στρατηγικές αντιμετώπισης (Χατζηχρήστου, 2004). Ο σχολικός ψυχολόγος μπορεί να ακούει τον κάθε εκπαιδευτικό ξεχωριστά, να προτείνει πιθανούς τρόπους κάλυψης των αναγκών του και εναλλακτικές λύσεις στα προβλήματα που τον ταλανίζουν.

Ο υποστηρικτικός κοινωνικός και οικογενειακός περίγυρος μπορούν να προφυλάξουν σε σημαντικό βαθμό τον εκπαιδευτικό από τις δυσμενείς επιπτώσεις του εργασιακού stress. Επιπλέον ένα εργασιακό περιβάλλον το οποίο διακατέχεται από κλίμα εμπιστοσύνης, αλληλουποστήριξης, σεβασμού και ανοιχτής επικοινωνίας μεταξύ των εργαζομένων μπορεί να προστατέψει αποτελεσματικά από την ανάπτυξη εργασιακής εξουθένωσης (Χ. Θελερίτης, 2010).

Είναι πολύ σημαντικό να γνωρίζουν οι εκπαιδευτικοί τις δυσμενείς επιπτώσεις του εργασιακού stress στη ζωή τους πόσο μάλλον όταν αυτό είναι πασιφανές, ότι οδηγεί στην εμφάνιση συνδρόμου εργασιακής εξουθένωσης. Συνεπώς η αντιμετώπιση του στρες αφορά μέτρα έμμεσης παρέμβασης (π.χ. βελτίωση υλικοτεχνικής υποδομής) και άμεσης παρέμβασης (π.χ. επιμόρφωση, αύξηση αποδοχών) ως προς το οργανωτικό επίπεδο, αλλά και σε ατομικό επίπεδο ανακαλύπτοντας τις αποτελεσματικές στρατηγικές (Kyriacou, 1978).

4. Επίλογος

Η βιβλιογραφική ανασκόπηση κατέδειξε, ότι οι εκπαιδευτικοί βιώνουν στρες και συχνά επαγγελματική εξουθένωση με αποτέλεσμα να μη μπορούν να ασκήσουν τον εκπαιδευτικό-παιδαγωγικό ρόλο τους. Έρχονται καθημερινά σε επαφή με αγχογόνες καταστάσεις και εκδηλώνουν σύγχυση, απουσιάζουν από την εργασία τους, αδυνατούν να επιλύσουν

καθημερινά προβλήματα της σχολικής πραγματικότητας. Τέλος, εκλείπει συχνά από αυτούς το ενδιαφέρον για τους μαθητές τους και άλλοτε για τους ίδιους τους εαυτούς τους.

Αναμφίβολα το εργασιακό - εκπαιδευτικό στρες έχει αναδειχθεί σε μείζον αντικείμενο μελέτης τα τελευταία χρόνια, γιατί έχει συνειδητοποιηθεί ο ρόλος του στην ψυχική και σωματική υγεία του εργαζόμενου - εκπαιδευτικού, αλλά και στην όλη αποτελεσματικότητα της οργάνωσης και λειτουργίας της σχολικής μονάδας και συνεπώς της εκπαιδευτικής διαδικασίας.

Το εργασιακό περιβάλλον όταν διακατέχεται από κλίμα εμπιστοσύνης, αλληλοϋποστήριξης, σεβασμού και ανοιχτής επικοινωνίας μεταξύ των εκπαιδευτικών μπορεί να προστατέψει αποτελεσματικά από την ανάπτυξη επαγγελματικής εξουθένωσης (Χ. Θελερίτης, 2010). Οι εκπαιδευτικοί που υποφέρουν από εργασιακή εξουθένωση για να ξεφύγουν από αυτήν χρειάζονται βοήθεια να αλλάξουν τον τρόπο που σκέφτονται αλλά και την άποψη που έχουν ώστε να αναγνωρίσουν και να τροποποιήσουν τις καταστάσεις που τους φέρνουν σε αυτό το αδιέξοδο (Παππά, 2006). Γι' αυτό, πρωτίστως, τα πανεπιστημιακά ιδρύματα τα οποία προετοιμάζουν εκπαιδευτικούς πρέπει να τους ενημερώνουν για τις δυσκολίες του παιδαγωγικού ρόλου και για τις τεχνικές διαχείρισης του στρες καθώς και να τους εκπαιδεύουν σε θέματα διαχείρισης τάξης (Παππά, 2006), ώστε να αποκτήσουν τις απαραίτητες δεξιότητες και να ανταπεξέλθουν αποτελεσματικότερα στις αυξημένες απαιτήσεις του πολύπλευρου επαγγέλματός τους.

Προφανώς σε επίπεδο οργάνωσης και διοίκησης της εκπαίδευσης είναι απαραίτητο να σχεδιαστούν παρεμβάσεις (π.χ. σύσταση αντίστοιχης συμβουλευτικής υπηρεσίας, παροχή συνεχιζόμενης επιμόρφωσης κτλ.) που να στοχεύουν στην κοινωνική υποστήριξη, αφού το θετικό εργασιακό κλίμα μειώνει τα συμπτώματα του στρες (Χ. Θελερίτης, 2010; Κ. Παπουτσάκη & Χ. Πατσάλης, 2009) και βοηθάει τους εκπαιδευτικούς να επιτυγχάνουν τους παιδαγωγικούς - μαθησιακούς στόχους τους πιο αποτελεσματικά.

Σύμφωνα με τα προαναφερθέντα στοιχεία της βιβλιογραφικής έρευνας κρίνεται σκόπιμη η εκπόνηση εμπειρικής έρευνας για τη: «Σχέση εργασιακών πηγών στρες και επαγγελματικής εξουθένωσης». Η ερευνητική εργασία θα εξετάσει τις απόψεις των εκπαιδευτικών Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης αναφορικά με τις εργασιακές πηγές που τους προκαλούν στρες και τη συσχέτισή τους με την επαγγελματική εξουθένωση. Θα εξετάσει τα επίπεδα στρες και επαγγελματικής εξουθένωσης και τη μεταξύ τους σχέση στους εκπαιδευτικούς Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης. Στη συνέχεια θα κατατάξει με σειρά συχνότητας εμφάνισης και το βαθμό σοβαρότητας τους παράγοντες στρες όπως οι ίδιοι οι εκπαιδευτικοί τους αντιλαμβάνονται και θα συσχετίσει την επαγγελματική εξουθένωση με τους επαγγελματικούς παράγοντες στρες διερευνώντας ποιοι από αυτούς συμβάλλουν στην επαγγελματική

εξουθένωση. Επιπροσθέτως θα γίνει συσχέτιση της επαγγελματικής εξουθένωσης με τα δημογραφικά στοιχεία (φύλο, ηλικία, οικογενειακή κατάσταση, συνολικά χρόνια υπηρεσίας στην εκπαίδευση, χρόνια που υπηρετούν στο συγκεκριμένο σχολείο, εργασιακό ωράριο, επιπλέον πτυχίο). Τέλος η ερευνητική αυτή προσπάθεια θα επιδιώξει να αναδείξει το ρόλο των επαγγελματικών παραγόντων στρες στην πρόβλεψη της επαγγελματικής εξουθένωσης. Στόχος της ερευνητικής εργασίας είναι να ερμηνευθούν τα αποτελέσματα και να συσχετισθούν με προηγούμενες βιβλιογραφικές και εμπειρικές αναφορές. Τέλος θα γίνουν προτάσεις για μελλοντικές έρευνες αλλά και για πιθανές εφαρμογές(π.χ. για εκπόνηση προγραμμάτων σπουδών σε παιδαγωγικές σχολές) προκειμένου να βοηθηθούν οι υποψήφιοι αλλά και οι μαχόμενοι εκπαιδευτικοί να φέρουν ευκολότερα σε πέρας το δύσκολο και σημαντικό έργο τους. Γιατί ,αν η Πολιτεία λάβει προληπτικά μέτρα παρεμβαίνοντας σε ατομικό, οργανωτικό – διοικητικό επίπεδο (π.χ. επιμόρφωση), πιθανόν να αντιμετωπιστεί το ζήτημα εποικοδομητικά και να καταστεί η εκπαίδευση αποτελεσματική και ποιοτική.

ΠΗΓΕΣ ΚΑΙ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- Cedoline, A. J. (1982). Job burnout in public education: Symptoms, causes and survival skills. New York, NY: Teachers College, Columbia University.
- Cooper C. L., Cooper R.D. & Eaker L.H.(1988), «Living with stress»,London: Penguin Books.
- Cox, T., Criffiths, A. & Rial-Conz.LezE. (2000).Research on work-related stress. Luxemburg: European agency for safety and health at work.
- Farber B.A., (1991), «Crisis in education: Stress and burnout in the American teacher», San Francisco:Jossey-Bass
- Locke E.A., (1976). The nature and causes of job satisfaction, in M.D. Dunnette (ed.), Handbook of industrial and organizational psychology, Chicago, Rand McNally.
- Maslach C. & Schaufeli W.B., (1993). Historical and conceptual development of burnout, in W.B. Schaufeli, C. Maslach & T. Marek (Eds.), professional burnout: Recent developments in theory and research, Washington, Taylor and Francis.
- McGee-Cooper, A., Trammell, D., & Lau, B. (1990). You Don't Have to Go Home From Work Exhausted: The Energy Engineering Approach. Dallas: Bowen & Rogers
- Pedersen S., (1998). Teacher Burn-out in America: A study of One Public and Two Private Schools in Iowa. A thesis Presented to the Department of English.The Norwegian University of Science and Technology.
- Pines,A. and Aronson, E.(1988).Career Burnout :Causes and cures. Free Press, New York.
- Sarafino, E. P. (1993). Health Psycho Biopsychosocial interactions. New York: Wiley.

- Selye, H. (1956). *The Stress of Life* (Rev. ed.). New York: McGraw-Hill.
- Αναγνωστοπούλου Θ. (2010), *Εργασιακό Στρές και Επαγγελματική Ικανοποίηση Αστυνομικών Υπαλλήλων. Μια πρόταση συμβουλευτικής παρέμβασης*. Αθήνα: Μεταπτυχιακή Εργασία στο ΠΜΣ «Συμβουλευτική & Επαγγελματικός Προσανατολισμός».
- Αντωνίου, Α. Σ. (2006). *Εργασιακό στρες*. Αθήνα: Παραδισιανού
- Κάντας Α. (1995), *Οργανωτική - Βιομηχανική Ψυχολογία. Μέρος 3^ο Διεργασίες ομάδας – σύγκρουση - ανάπτυξη και αλλαγή – κουλτούρα – επαγγελματικό άγχος*. Αθήνα: Ελληνικά Γράμματα.
- Μούζουρα Ε. (2005), «Πηγές και αντιμετώπιση επαγγελματικού-συναισθηματικού φόρτου εκπαιδευτικών: Σύνδεση ατομικών και κοινωνικών συνθηκών έντασης». Θεσσαλονίκη Διδακτορική διατριβή στο τμήμα Ψυχολογίας. Αριστοτέλειο Πανεπιστήμιο.
- Νόβα – Καλτσούνη Χ. (2010), *Κοινωνιολογία της Εκπαίδευσης*. Gutenberg, Αθήνα.
- Παπάνης Ε. & Ρόντος Κ., (2005). *Ψυχολογία – Κοινωνιολογία της εργασίας και διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού: Θεωρία και εμπειρική έρευνα*, Αθήνα, Σιδέρης.
- Τσιάκκιρος, Α., & Πασιαρδής, Π., (2002), *Το άγχος των διευθυντών πρωτοβάθμιας και δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης: Αποτελέσματα τεσσάρων περιπτώσιακών μελετών*, 9^ο συνέδριο Παιδαγωγικής Εταιρείας Κύπρου.
- Burke R. J.& Richardsen A. M., (1996), «Stress, burnout and health. In C. L. Cooper (Ed.), *Handbook of Stress, Medicine and Health* (pp. 101-117). Boca Raton FL: CRC Press.
- Cobb, S., & Rose, R. M. (1973). Hypertension, peptic ulcer and diabetes in air traffic controllers. *Journal of American Medical Association*, 224, 489-492.
- Dorman, J. (2003). Testing a Model for Teacher Burnout. *Australian Journal of Educational & Development Psychology*, 3, 35-47.
- Farber, B. A., & Miller, J. (1981). Teacher burnout: A psycho-educational perspective. *Teachers College Record*, 83, 235 – 243.
- Fink, A. H., & Janssen, K. N. (1993). Competencies for teaching children with emotional-behavioral disabilities. *Preventing School Failure*, 37 (2), 11-15.
- Freudenberger, H. J. (1975). The staff burnout syndrome in alternative institutions. *Psychotherapy: Theory, Research and Practice*, 12, 72-83.
- Friedman, I.A (2000). Burnout in Teachers: Shattered Dreams of Impeccable Professional Performance. *Psychotherapy in Practice*, 56(5), 595-606.
- Hughes, R.E. (2001). Deciding to leave but staying: teacher burnout, precursors and turnover. *Journal of Human Resource Management*. 12(2), 288-298.

- Goddard, R., & Goddard, M. (2006). Beginning Teachers Burnout in Queensland Schools: Association with Serious Intentions to Leave. *The Australian Education Researcher*, 33(2), 61-75.
- Johnson, S., Cooper, C., Catwright, S., Donald, I, Taylor, P. & Millet, C. (2005), Observations Piece – The experience of work – related stress across occupations. *Journal of Managerial Psychology*, 20 (2), 178-187.
- Kloska A. & Raemasut A., (1985), «Teacher Stress», *Maladjustment and Therapeutic Education*, 3(2), 19-26.
- Kokkinos, C.M.,(2007). «Job stressors, personality and burnout in primary school teachers», *British Journal of Educational Psychology*, 77, 229-243.
- Kyriacou, C., & Sutcliffe, J. (1977). Teacher stress: A review. *Educational Review*, 29(4), 299-306.
- Kyriacou, C., & Sutcliffe, J. (1978). Teacher stress: Prevalence, Sources and Symptoms. *British Journal of Educational Psychology*, 48, 159-167.
- Lazarus, R. C. (1993). Why we should think of stress as a subject of emotion. In L.Golberger & S. Breznitz (Eds.), *Handbook of stress: Theoretical and clinical aspects* (pp. 21-39). New York: Free Press.
- Leiter, M. & Maslach, C. (1988). The impact of interpersonal environment on burnout and organizational commitment. *Journal of Organizational Behavior*, 9, 297-308 .
- Maslach, C. (1976). Burned-out. *Human Behaviour*, 5 (9), 16-22.
- Maslach, C., & Jackson, S. E. (1981). The measurement of experienced burnout. *Journal of Occupational Behaviour*, 2, 99-113.
- Maslach, C. & Shaufeli, W. (1993). Job Burnout, *Annual Reviews*, 52, 397-422.
- Roxas, C.C. (2009). Stress among public elementary school teachers. University of the Cordilleras, 1(4), 86-108.
- Antoniou, A.S., Polychroni, F. & Walters, B. (2000). Sources of stress and professional burnout of teachers of special educational needs in Greece. *International Special Education Congress 2000*, University of Manchester: 24-28th July, 2000. In:http://www.isec2000.org.uk/abstracts/papers_p/polychroni_1.htm(assessed24/ 10/ 2012).
- Ευρωπαϊκός Οργανισμός για την Υγεία και την Ασφάλεια στην Εργασία (2002), Αντωνίου Σ., Στο <http://www.elinyae.gr/el/order.jsp>
- Θελερίτης Χ. (2010), Σύνδρομο εργασιακής εξουθένωσης (burnout syndrome). *Εγκέφαλος*, 47(4),193,198.

- Καραδήμας, Ε. Χ. (1998). Η προσαρμογή στα ελληνικά μιας κλίμακας μέτρησης των στρατηγικών αντιμετώπισης αγχογόνων καταστάσεων. *Ψυχολογία*, 5(3), 260-273.
- Λεονταρή Α., Κυρίδης Α., Γιαλαμάς Β. (1996), Εκπαιδευτικό στρες. *Ψυχολογικά Θέματα*, 7, 139-152.
- Μαρούδας Η. (1996), Το επαγγελματικό στρες των εκπαιδευτικών. *Τα εκπαιδευτικά*, 73-74, 166-178.
- Παππά Β. (2006), Το στρες των εκπαιδευτικών και οι παράγοντες που συμβάλλουν στην επαγγελματική εξουθένωση. *Επιθεώρηση Εκπαιδευτικών Θεμάτων*, 11, 141-158.
- Πατσάλης Χ. & Παπουτσάκη Κ. (2010), Η επαγγελματική εξουθένωση εκπαιδευτικών της πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης, *Επιστημονικό Βήμα*, τ.14.
- Πολυχρόνη Φ.& Αντωνίου Α.-Σ. (2006), Εργασιακό στρες και επαγγελματική εξουθένωση των Ελλήνων εκπαιδευτικών στην πρωτοβάθμια και δευτεροβάθμια εκπαίδευση. Στο Χ. Παπαηλιού, Γ. Ξανθάκου & Σ. Χατζηχρήστου (Επιμ.), *Εκπαιδευτική Σχολική Ψυχολογία*, Γ', σ. 161-186, Αθήνα: Ατραπός.
- Παπαστυλιανού, Α. & Πολυχρονόπουλος, Μ. (2007) Οργανωτικό κλίμα, σύγκρουση - ασάφεια ρόλου και Επαγγελματική Εξουθένωση των εκπαιδευτικών, *Νέα Παιδεία*, 122, 40-59.

ΑΥΤΟΤΕΛΩΣ ΚΑΘΟΡΙΖΟΜΕΝΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΗ ΠΟΛΙΤΙΚΗ ΚΑΙ ΚΑΝΟΝΕΣ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΜΟΥ - ΑΝΤΑΛΛΑΓΗ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΩΝ ΜΕΤΑΞΥ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

Καραγκούνης Δημήτριος

Υπ. Διδάκτωρ

Τμήμα Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων

Πανεπιστημίου Πειραιώς

Περίληψη

Σύμφωνα με το «Θεώρημα του Coase» ο νομοθέτης πρέπει να παρεμβαίνει δίνοντας λύση, με τέτοιο τρόπο που θα αντιστοιχούσε στην ελεύθερη διαπραγμάτευση των μερών. Στη λειτουργία των επιχειρήσεων το θεώρημα αυτό έχει εφαρμογή στο πεδίο της νομοθεσίας του ελεύθερου ανταγωνισμού, καθώς οι κανόνες θα πρέπει να ρυθμίζουν τις σχέσεις των επιχειρήσεων και όχι να απορυθμίζουν την λειτουργική αυτονομία τους. Ιδιαίτερη έκφραση εμφάνισης της αρνητικής εξωτερικότητας (negative externality) της νομοθετικής παρέμβασης παρατηρείται στα συστήματα επικοινωνίας και ανταλλαγής πληροφοριών μεταξύ επιχειρήσεων. Σήμερα είναι περισσότερο από κάθε άλλη φορά εμφανές πως το μοντέλο της «μεταμοντέρνας επιχείρησης» ("Postmodern Corporation") βρίσκεται μεταξύ δύο αντίρροπων και ισότιμων δυνάμεων, αυτών της νομοθεσίας και της αγοράς. Η μελέτη έρχεται να αναδείξει το θέμα της ισορροπίας μεταξύ του ενεργού δίπολου που αντιμετωπίζει η επιχείρηση, δια των πράξεων και αποφάσεων των στελεχών της, στις καθημερινές λειτουργίες της. Η τόσο σημαντική έννοια της επικοινωνίας μεταξύ των επιχειρήσεων και της δι' αυτής ανταλλαγής πληροφοριών, προγνώσεων και γενικών θέσεων για την αγορά συναντά τα όρια της στην ανάγκη διατήρησης αυτόνομων επιχειρηματικών δράσεων προς όφελος τόσο των ίδιων των επιχειρήσεων όσο και των καταναλωτών. Τα όρια αυτά, με παράθεση περιπτώσιολογίας από τη νομολογία, προσπαθούν να οριστούν και διευκρινιστούν.

Λέξεις Κλειδιά: ανταγωνιστική επιχειρηματική δράση - κανόνες ανταγωνισμού - ανταλλαγή πληροφοριών - παραβατικές συμπεριφορές

Εισαγωγή

Θεμελιώδους σημασίας για την εφαρμογή από πλευράς των επιχειρήσεων των κανόνων ανταγωνισμού που ισχύουν για την ευρωπαϊκή και την εθνική αγορά είναι η τήρηση της αρχής της αυτόβουλης επιχειρηματικής δράσης. Η αρχή αυτή έχει προσδιορισθεί από το Δικαστήριο της Ευρωπαϊκής Ένωσης (εφεξής: ΔΕΕ)¹, ως ο αυτοτελής καθορισμός των αποφάσεων που θα λάβει κάθε επιχείρηση και της στρατηγικής που σκοπεύει να ακολουθήσει σε κρίσιμους τομείς λειτουργίας της όπως η τιμολόγηση, η παραγωγή, οι επενδύσεις κλπ.

Η επικοινωνία και η ανταλλαγή πληροφοριών μεταξύ επιχειρήσεων (άμεσα ανταγωνιστικών μεταξύ τους ή μη)² αποτελεί συμπεριφορά με διττή και αμφισβητούμενη φύση. Από την επιχειρηματική σκοπιά, η επικοινωνία των επιχειρήσεων συμβάλλει στον ανταγωνισμό και εξυπηρετεί την εύρυθμη λειτουργία των αγορών. Από την άλλη οπτική, στο πλαίσιο των παραδοσιακών απαγορεύσεων κατά των συμφωνιών και των εναρμονισμένων πρακτικών (άρθρο 101 ΣΛΕΕ), η ανταλλαγή πληροφοριών απειλεί με εξάλειψη την ανταγωνιστική δραστηριότητα σε ορισμένη αγορά³. Οι κανόνες ανταγωνισμού των διαφορετικών νομικών συστημάτων ανά τον κόσμο δεν προβλέπουν ειδικές διατάξεις σχετικά με την ανταλλαγή πληροφοριών⁴. Το γεγονός αυτό δημιουργεί έντονες αμφισβητήσεις αφού, αφενός μεν οι επιχειρήσεις προβάλλουν την αναγκαιότητα των διμερών ή πολυμερών επαφών, αφετέρου δε, καθιστά ιδιαίτερος δυσχερές το έργο των αρχών να αποδείξουν παραβατική συμπεριφορά⁵. Προς τούτο, γίνεται παγίως πλέον νομολογιακά δεκτό ότι για τη διαπίστωση παράνομης εναρμονισμένης πρακτικής απαιτείται, i) επαφή των επιχειρήσεων, ii) μεταφορά πληροφοριακών επιχειρηματικών στοιχείων που μετριάζουν ή οδηγούν στην πλήρη

¹ ΔΕΕ, 31.3.1993, C-89/85 κλπ Ahlström Osakeyhtiö κ.λπ./Επιτροπής, EU:C:1994:12, σκ. 63· ΔΕΕ, 4.6.2009, C-8/08, T-Mobile Netherlands κλπ., EU:C:2009:343, σκ. 26.

² Ο ανταγωνισμός μεταξύ των επιχειρήσεων διακρίνεται σε άμεσο και έμμεσο. Μάλλιαρης Π. (2001), Εισαγωγή στο Μάρκετινγκ, 3^η έκδοση, Αθ. Σταμούλης, σελ. 130.

³ Ιδίως σε αγορές, όπως η ελληνική, όπου τα μερίδια αγοράς των μεγάλων επιχειρήσεων και οι ταυτότητές τους παραμένουν σταθερές, ο κίνδυνος αντιβαίνουσας στο νόμο συνεννόησης παρουσιάζεται αυξημένος. Βέττας, Ν. (2011) "Ανταγωνισμός και ρύθμιση στις αγορές προϊόντων υπό το πρίσμα της κρίσης στην ελληνική οικονομία", Η διεθνής κρίση, η κρίση στην ευρωζώνη και το ελληνικό χρηματοπιστωτικό σύστημα, σελ. 347-358.

⁴ Η πρόταση της κυβέρνησης του Χονγκ-Κονγκ για την θέσπιση νομοθεσίας ανταγωνισμού, επιβάλλει ένα τεστ «σκοπού - αποτελέσματος» για την επαφή ανταγωνιστριών επιχειρήσεων. Furse, M. (2009), Antitrust Law in China, Korea and Vietnam, Oxford University Press, p. 125.

⁵ Οι επιφορτισμένες με την επιβολή των κανόνων του ανταγωνισμού Αρχές είναι ανεξάρτητες, δρουν προς όφελος του δημοσίου συμφέροντος και αποφασίζουν πέραν ιδιωτικών συμφερόντων. Κανελλόπουλος Π. (2010). Το δίκαιο της Ευρωπαϊκής Ένωσης: Συνθήκη της Λισσαβώνας, 5^η έκδοση, Σάκκουλας, σελ. 171.

εξάλειψη του ανταγωνισμού, iii) συμπεριφορά στην αγορά, διαμορφωμένη βάσει της συνεννοήσεως αυτής και iv) αιτιώδη σύνδεσμο μεταξύ αυτών των δύο στοιχείων⁶.

Με την παρούσα μελέτη θα προσπαθήσουμε να αναδείξουμε τα διακριτά όρια της καλόβουλης, καλόπιστης και προοδευτικής επικοινωνίας επιχειρήσεων από αυτή την συμπεριφορά που οδηγεί σε περιορισμό της ανταγωνιστικής ανάπτυξης προκαλώντας βλαπτικές συνέπειες στο σύνολο της αγοράς και στους καταναλωτές.

1. Οι δύο όψεις της επικοινωνίας επιχειρήσεων

1.1. Πλεονεκτήματα - Αύξηση της διαφάνειας

Η αύξηση της διαφάνειας στην αγορά (market transparency), ως αποτέλεσμα της ανταλλαγής πληροφοριών, μπορεί να αποφέρει άμεσες ωφέλειες τόσο στους καταναλωτές, όσο και στις δραστηριοποιούμενες επιχειρήσεις. Στην βιβλιογραφία, η διαφάνεια της αγοράς παραδοσιακά θεωρείται ότι ευνοεί τον ανταγωνισμό, δεδομένου ότι εξαλείφει τις ασυμμετρίες πληροφόρησης⁷, και καθοδηγεί τους καταναλωτές στις ορθές επιλογές. Σε ορισμένες περιπτώσεις, μάλιστα, η ροή πληροφοριών είναι απαραίτητη για την ίδια τη λειτουργία της αγοράς, όπως ισχύει, για παράδειγμα, στις ασφαλιστικές αγορές και τις αγορές χρηματοοικονομικών προϊόντων⁸. Το αν η διακίνηση των πληροφοριών είναι ελεύθερη μεταξύ όλων των συμμετεχόντων στην αγορά ή η είναι επιλεκτικώς περιορισμένη μόνο στην πλευρά της προσφοράς, καθορίζει πολλά από τα οφέλη που θα προκύψουν.

Στις επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στην παραγωγή προϊόντων, τα οφέλη της ανταλλαγής πληροφοριών προκύπτουν, ανεξάρτητα από το αν η πληροφορία διακινείται μόνο μεταξύ τους ή στο σύνολο της αγοράς. Τα δυνητικά οφέλη είναι πολλά και ποικίλα και περιλαμβάνουν, τα ακόλουθα:

⁶ ΓΔΕΕ, 14.3.2013, T-588/08, Dole Food Company κλπ, EU:T:2013:130, σκ. 57 και 62.

⁷ Η ασυμμετρία στην πληροφόρηση συχνά οδηγεί σε αστοχίες επιλογής (adverse selection) για τους καταναλωτές, με συνέπειες όμως και στις επιχειρήσεις, καθώς τα ελαττωματικά και χαμηλής ποιότητας προϊόντα εκτοπίζουν από την αγορά προϊόντα υψηλής ποιότητας. Salvatore D. (επιμέλεια: Πέκκα-Οικονόμου Β.) (2012). Επιχειρησιακή Οικονομική στο Διεθνές Οικονομικό Περιβάλλον, Gutenberg, σελ. 829.

⁸ Σύμφωνα με τη θεωρία της «αποτελεσματικότητας των αγορών», οι αγορές είναι μηχανισμοί που, μεταξύ των κύριων αποστολών τους, συγκαταλέγεται η επεξεργασία των οικονομικών πληροφοριών που κάθε φορά αντλούνται από τις επιχειρήσεις και η ενσωμάτωση αυτών στην τιμή της μετοχής μιας εταιρίας αλλά και στο σύνολο των υπόλοιπων χρηματοοικονομικών προϊόντων μιας οικονομίας. Κάθε νέα πληροφορία μπορεί να αλλάξει την τιμή των μετοχών καθώς η αγορά ενσωματώνει αμέσως όλες τις εξελίξεις και αποκαθιστά τις προσδοκώμενες αποδόσεις στο απαιτούμενο επίπεδο. Γαλιάτσος Κ. (2008). Επενδυτικές Υπηρεσίες, Ελληνική Ένωση Τραπεζών, σελ. 95.

- Καλύτερη κατανόηση της αγοράς και της δομής της ζήτησης, η οποία επιτρέπει στους προμηθευτές να αναπτύξουν πιο αποτελεσματικές στρατηγικές μάρκετινγκ και αποδοτικά συστήματα διανομής. Η αυξημένη διαφάνεια της αγοράς διευκολύνει την είσοδο σ' αυτήν νέων ανταγωνιστών, δεδομένου ότι επιτρέπει στους δυνητικούς νεοεισερχόμενους να αξιολογήσουν καλύτερα τις επιχειρηματικές ευκαιρίες σε ένα συγκεκριμένο τομέα.
- Στις αγορές με υψηλές διακυμάνσεις της ζήτησης, όπου οι προμηθευτές πρέπει να διατηρούν υψηλά επίπεδα αποθεμάτων για την κάλυψη περιόδων αιχμής, η ανταλλαγή πληροφοριών μπορεί να οδηγήσει σε καλύτερη πρόβλεψη της ζήτησης με αποτέλεσμα την βελτιστοποίηση της απογραφής και της διαχείρισης αποθεμάτων⁹.
- Στις αγορές ιδιαίτερων κατηγοριών προϊόντων, όπως είναι τα ευπαθή τρόφιμα, ενισχύεται η αποτελεσματικότητά τους. Για παράδειγμα για τους εισαγωγείς μπανανών, η γνώση των εκτιμήσεων των ανταγωνιστών τους για την τάση της αγοράς είναι σπουδαίας σημασίας καθώς θα πρέπει σε πολύ μικρό χρόνο να διαθέσουν μεγάλα φορτία εξαιρετικά ευπαθών φρούτων.
- Η ανταλλαγή πληροφοριών σχετικά με το κόστος (μισθολογικό, φορολογικό, κλπ) επιτρέπει στις επιχειρήσεις να συγκρίνουν την απόδοσή τους με αυτήν των ανταγωνιστών τους, και η σύγκριση αυτή μπορεί να αξιοποιηθεί για βελτίωση της παραγωγικής αποτελεσματικότητας μέσω αύξησης των επενδυτικών πρωτοβουλιών.
- Η ανταλλαγή πληροφοριών μπορεί επίσης να έχει ευεργετικά αποτελέσματα για τις αγορές της τεχνολογίας και της καινοτομίας, που χαρακτηρίζονται από υψηλό κόστος

⁹ Η ανάλυση συστημάτων αποθεμάτων (Θεωρία Αποθεμάτων) αποτελεί σήμερα ένα από τα πιο ενεργά ερευνητικά πεδία της Διοίκησης Παραγωγής. Σύμφωνα με έναν γενικό ορισμό, απόθεμα ορίζεται κάθε αδρανές οικονομικό μέσο ή πόρος που διατηρείται για την ικανοποίηση μελλοντικής ζήτησης. Τα αποθέματα αποτελούν αναπόσπαστο κομμάτι κάθε παραγωγικής διαδικασίας, διαδραματίζοντας σημαντικό ρόλο στην οικονομική λειτουργία της παραγωγής. Υπάρχουν δύο αντικρουόμενες οπτικές για τον προσδιορισμό του ύψους των αποθεμάτων στην παραγωγή: i) Η διατήρηση αποθεμάτων έχει κόστος, άρα πρέπει να έχουμε χαμηλά αποθέματα, ii) Η έλλειψη αποθεμάτων δημιουργεί προβλήματα (συνεπώς έχει κόστος), άρα πρέπει να έχουμε υψηλά αποθέματα. Στα πλαίσια αυτού του δίπολου, το ύψος του αποθέματος πρέπει να καθορίζεται με τρόπο που εξασφαλίζει ότι, αφενός δεν αυξάνεται υπέρμετρα το κόστος παραγωγής και αφετέρου δεν παρουσιάζονται μεγάλα λειτουργικά προβλήματα (θέμα βελτιστοποίησης). Burt D., Dobler D. and Starling S. (2004). *World Class Supply Management, The Key to Supply Chain Management*, 7th edition, McGrawHill, p. 519. Στο σχετικό σημείο παρουσιάζεται η εφοδιαστική πρακτική της εταιρίας «JOHN DEERE», με την εμπειρική δήλωση πως η «*διάχυση πληροφοριών στα μέλη της εφοδιαστικής αλυσίδας, οδηγεί σε σπουδαίες πρακτικές*».

επενδύσεων, και όπου κάθε αβεβαιότητα, όσον αφορά τη μελλοντική εξέλιξη της ζήτησης, μπορεί να δρα ανασταλτικά για τις επενδύσεις σε νέα προϊόντα.

Επίσης, η ροή πληροφοριών έχει θετικά αποτελέσματα στη λειτουργία και άλλων αγορών¹⁰. Αυτό συμβαίνει, για παράδειγμα, στον τραπεζικό κλάδο, όπου η κοινή χρήση των δεδομένων για την πιστοληπτική ικανότητα των δανειοληπτών οδηγεί σε καλύτερη πρόσβαση στις πιστώσεις για τους καλούς πελάτες. Ομοίως, στον κλάδο των ασφαλίσεων η ανταλλαγή ορισμένων πληροφοριών, όπως πίνακες υπολογισμών και μελέτες, επιτρέπουν την καλύτερη αξιολόγηση του κινδύνου των πελατών τους. Στο πλαίσιο αυτό, η ανταλλαγή πληροφοριών μπορεί όχι μόνο να εντείνει τον ανταγωνισμό μεταξύ των υφιστάμενων στην αγορά ασφαλιστών, αλλά επίσης να διευκολύνει την είσοδο νέων, εάν οι πληροφορίες αυτές θα τους είναι άμεσα διαθέσιμες.

Τέλος, σημαντικά οφέλη αποκομίζουν οι καταναλωτές όταν η ανταλλαγή πληροφοριών γίνεται από κοινού στο σύνολο της αγοράς. Σ' αυτά περιλαμβάνονται ενδεικτικώς:

- Εξάλειψη του κόστους έρευνας κατά την αναζήτηση για το καλύτερο δυνατό προϊόν ή υπηρεσία και παροχή εναλλακτικών λύσεων, που μπορεί να οδηγήσει σε υπολογίσιμη αύξηση του πλεονάσματος του καταναλωτή (εξοικονόμηση χρημάτων, χρόνου, κλπ). Επιπλέον, οι καταναλωτές είναι καλύτερα ενημερωμένοι για τα διαθέσιμα προϊόντα, τα χαρακτηριστικά και τις τιμές τους, γεγονός που τους επιτρέπει να κάνουν συνειδητές αγορές¹¹, που έχουν ως αποτέλεσμα την αύξηση του ανταγωνισμού μεταξύ των προμηθευτριών επιχειρήσεων.
- Οικονομική βεβαιότητα στις συναλλαγές για πελάτες που θέτουν σταθερές παραγγελίες, οι οποίες και εκτελούνται σε δεδομένες προαναγγελθείσες δημόσια τιμές, χωρίς να διακυβεύεται έτσι η ταμειακή ρευστότητα και ο οικονομικός προϋπολογισμός τους¹².

¹⁰ Η αδιαφάνεια στην αγορά των χρηματοπιστωτικών προϊόντων έχει θεωρηθεί από αρκετούς οικονομικούς αναλυτές ως ένα από τα κύρια αίτια της τρέχουσας ευρωπαϊκής χρηματοπιστωτικής κρίσης. Ευρωπαϊκή Επιτροπή (2009). "Economic Crisis in Europe: Causes, Consequences and Responses", European Economy, vol. 7/2009, Office for Official Publications of the European Communities.

¹¹ Τον Ιούνιο του 1998 μια διαφημιστική εκστρατεία της εταιρίας Procter & Gamble για τις οδοντόπαστες οδήγησε στο άτοπο αποτέλεσμα να αποδείξει ότι το προϊόν της ανταγωνίστριας εταιρίας ανταποκρίνεται καλύτερα στις απαιτήσεις των πελατών. Εντούτοις, η ίδια η εταιρία απέκομισε 2 σημαντικά οφέλη: α) ανέδειξε την έννοια της έντιμης ανταγωνιστικότητας και β) ενίσχυσε την ενημέρωση του καταναλωτή, ο οποίος θα μπορεί να διακρίνει ποιο προϊόν αγοράζει. Cabral L. (2000). Introduction to Industrial Organization, MIT Press, p. 233.

¹² Σουφλερός Η. (2012). "Ανταλλαγή πληροφοριών μεταξύ ανταγωνιστών", Η ανταγωνιστική δραστηριότητα και η προστασία της, 21^ο Πανελλήνιο Συνέδριο Εμπορικού Δικαίου, Νομική Βιβλιοθήκη, σελ. 187.

Επιπροσθέτως, η αύξηση της διαφάνειας της αγοράς διαδραματίζει σπουδαίο ρόλο στην αποτροπή του αθέμιτου ανταγωνισμού, λόγω της διαθεσιμότητας των πληροφοριών και σε πιθανούς καταγγέλλοντες. Οι επιχειρήσεις αποτρέπονται από τέτοιες συμπεριφορές και εφαρμόζουν τη νομοθεσία ενώ οι αρχές διευκολύνονται στον εντοπισμό πιθανών παράλληλων συμπεριφορών.

1.2 Η ανταλλαγή πληροφοριών ως προπαρασκευή συμπαίγνιας

Παρά τις πολλές ευνοϊκές για τον ανταγωνισμό συνέπειες των συστημάτων ανταλλαγής πληροφοριών μεταξύ ανταγωνιστών, η βιβλιογραφία επισημαίνει επίσης ότι τα συστήματα αυτά μπορούν να βλάψουν ουσιαστικά τους καταναλωτές, καθότι μπορούν να δώσουν βήμα στις αθέμιτες συμπεριφορές. Ο πιο συνήθης τρόπος για να συμβεί αυτό είναι οι συντονισμένες συμπεριφορές μεταξύ ανταγωνιστών. Τουτέστιν, οι επιχειρήσεις προκαλούν τεχνητή αύξηση της διαφάνειας στην αγορά με αποκλειστικό σκοπό να διατηρήσουν συντονισμένη συμπεριφορά στην πάροδο του χρόνου. Αυτό, πάντως, δεν απαγορεύει στις επιχειρήσεις να προσαρμόζονται ευφυώς στην υφιστάμενη ή την προσδοκώμενη συμπεριφορά των ανταγωνιστών τους, καθώς και στις συνολικές μεταβολές της αγοράς¹³. Οι επιχειρήσεις λοιπόν, σταθμίζουν τη βραχυπρόθεσμη ωφέλεια από μια ανταγωνιστική και επιθετική τιμολογιακή πολιτική με τη βεβαιότητα μιας μακροπρόθεσμης σταθερότητας που τους εξασφαλίζει η ισχύς μιας συμπαίγνιας συμπεριφοράς και καταλήγουν σε παραβατικές δράσεις¹⁴.

Για τους λόγους αυτούς, οι κανόνες ανταγωνισμού αποκλείουν οποιαδήποτε άμεση ή έμμεση επικοινωνία μεταξύ των επιχειρήσεων ως προς τις μεταβολές και τις αντιδράσεις τους στα ερεθίσματα του εξωτερικού περιβάλλοντος. Δυνάμει του άρθρου 101 της Συνθήκης για τη Λειτουργία της ΕΕ, η ανταλλαγή πληροφοριών αποτελεί εναρμονισμένη πρακτική η οποία χαρακτηρίζεται από ηθελημένη επαφή μεταξύ επιχειρήσεων με αντικείμενο την αμφίπλευρη συνεννόηση και πληροφόρηση για την οικονομική συμπεριφορά που θα ακολουθήσουν, με αποτέλεσμα να παραμερίζεται, τοιουτρόπως, η αβεβαιότητα του κινδύνου λόγω ανταγωνισμού¹⁵.

Έτσι, οι επιχειρήσεις απαγορεύεται, υπό το πρόσχημα της διαφάνειας, να ανταλλάσσουν πληροφορίες σχετικά με την αγορά, που τις επιτρέπουν να γνωρίζουν τις ακολουθούμενες

¹³ Δερβιτσιώτης Κ. και Λαγοδήμος Αθ. (2007). Ανταγωνιστικότητα των Επιχειρήσεων: Ανάλυση-Βελτίωση-Στρατηγικές, 2^η έκδοση, Οικονομική Βιβλιοθήκη, Διάγραμμα 4.2.

¹⁴ Βέπτας Ν. και Κατσουλάκος Γ. (2004). Πολιτική Ανταγωνισμού & Ρυθμιστική Πολιτική: Τα Οικονομικά των Παρεμβάσεων σε Μονοπώλια και Ολιγοπώλια, Τυπωθήτω, σελ. 436.

¹⁵ Κοσιρής Λ. (2012). Ευρωπαϊκό Εμπορικό Δίκαιο, 2^η έκδοση, Σάκκουλας, σελ. 348.

πολιτικές των ανταγωνιστών τους. Για παράδειγμα, οι εταιρίες μπορούν να μεταβάλουν τις ανακοινωθείσες τιμές ανά πάσα στιγμή, εάν πληροφορηθούν ότι οι ανταγωνιστές τους προτίθενται να χρεώσουν υψηλότερες τιμές. Αυτό συνεπάγεται τη δυνατότητα των επιχειρήσεων να επιτυγχάνουν συγχρονισμένα και εκ του ασφαλούς μια κοινή υψηλότερη τιμή, χωρίς, δηλαδή, να ρισκάρουν την απώλεια μεριδίου αγοράς¹⁶. Αν και η συντονισμένη επιχειρηματική συμπεριφορά φέρεται να είναι ως η βασικότερη αιτία για τις βλάβες στην αγορά¹⁷, υπάρχουν θεωρίες για πρόκληση βλάβης και από συμπεριφορές μη συντονισμένες. Αυτό συνέβη, για παράδειγμα, στην αγορά τσιμέντων της Δανίας, όταν και οι επιχειρήσεις υποχρεώθηκαν να δημοσιεύουν τα στοιχεία των συναλλαγών τους. Αντί λοιπόν, να τονωθεί η αύξηση της διαφάνειας στην αγορά, λόγω της πληρέστερης ενημέρωσης των καταναλωτών, παρατηρήθηκε σημαντική αύξηση της μέσης τιμής των πωλούμενων προϊόντων, χωρίς μάλιστα να αποδειχθεί συμπαιγνία αντιβαίνουσα στην νομοθεσία.

2. Η απόδειξη παραβατικών συμπεριφορών

Όπως είδαμε, η ανταλλαγή πληροφοριών μπορεί να οδηγήσει σε ανάπτυξη της αγοράς, μπορεί όμως να αποτελέσει και εφελτήριο παράνομης δράσης. Είναι αναγκαίο, λοιπόν, να καθορίσουμε τα θεμελιώδη εκείνα στοιχεία που διακρίνουν μια θεμιτή ανταλλαγή πληροφοριών από την αθέμιτη συμπαιγνία. Προς απόδειξη των αθέμιτων συμπεριφορών, θα πρέπει πρώτα να ορίσουμε ποιες χαρακτηριστικές επιχειρηματικές συμπεριφορές προδίδουν την ύπαρξη αυτών. Για να επιτύχει και να διατηρηθεί σε βάθος χρόνου μια συμπαιγνία ισορροπίας τιμών, πρέπει να συντρέχουν σωρευτικά τρεις προϋποθέσεις:

- *Πρώτον*, τα μέρη της παραβατικής συνεννόησης πρέπει να συμφωνήσουν στην διατήρηση μιας «κοινής πολιτικής» και να παρακολουθούν αν οι άλλες επιχειρήσεις την τηρούν απαρέγκλιτα. Αυτό σημαίνει ότι δεν είναι αρκετό για κάθε συμμετέχοντα να γνωρίζει ότι η τηρούμενη συμπεριφορά στην αγορά είναι κερδοφόρα για όλους, αλλά πρέπει, επίσης, να έχει ένα μέσο για να γνωρίζει αν οι υπόλοιποι επιχειρηματίες έχουν

¹⁶ Κατευθυντήριες γραμμές για την εφαρμογή του άρθρου 101 της Συνθήκης για τη λειτουργία της Ευρωπαϊκής Ένωσης στις συμφωνίες οριζόντιας συνεργασίας, Επίσημη Εφημερίδα της ΕΕ C 11 της 14.1.2011, σελ. 1, παρ. 105.

¹⁷ Η άποψη πως οι παράνομοι συνασπισμοί επιχειρήσεων έχουν επιβαρυντικά αποτελέσματα μόνο στο κοινωνικό σύνολο, είναι άτοπη. Σοβαρό κίνδυνο εξόντωσης αντιμετωπίζουν και οι επιχειρήσεις οι οποίες δεν έχουν συμπεριληφθεί στις συμπράξεις. Τσακλάγκανος Α. (2007), Εισαγωγή στην Οικονομική των Επιχειρήσεων, 2^η έκδοση, Αφοί Κυριακίδη Α.Ε., σελ. 85.

όντως υιοθετήσει την ίδια στρατηγική και αν τη διατηρούν. Για να συμφωνηθούν οι όροι της συμπαιγνίας και να παρακολουθείται η πιστή τήρησή τους, η διαφάνεια της αγοράς είναι απαραίτητη¹⁸.

- *Δεύτερον*, η συμπαιγνία πρέπει να είναι βιώσιμη, δηλαδή οι επιχειρήσεις πρέπει να έχουν κίνητρα ώστε να μην αποκλίνουν από το συμφωνημένο πλαίσιο της κοινής πολιτικής. Αυτό, με τη σειρά του, απαιτεί έναν αποτελεσματικό μηχανισμό αντιποίνων¹⁹. Έτσι, η συμπαιγνία είναι βιώσιμη μακροπρόθεσμα μόνο εάν υπάρχουν οι κατάλληλες και αξιόπιστες αποτρεπτικές δράσεις καθώς και μηχανισμοί τιμωρίας των παρεκκλίσεων ή υπαναχωρήσεων²⁰. Με τον τρόπο αυτό το καρτέλ μπορεί να τεθεί σε εφαρμογή και να διασφαλιστεί ότι θα λειτουργήσει σωστά χωρίς κανείς να παρεκκλίνει από την κοινή τακτική, για να επιτευχθούν οι τεθέντες στόχοι.
- *Τρίτον*, θα πρέπει να υπάρχει σχέδιο αντίδρασης στις πιθανές κινήσεις των πελατών, των προμηθευτών αλλά και των ανταγωνιστών²¹. Κανένα από τα μέρη αυτά, δεν πρέπει να δύναται να αντιδράσει κατά τρόπο τέτοιο που να υπονομεύει την κοινή πολιτική. Εάν π.χ. επιτευχθεί μια από κοινού αύξηση τιμής, αυτό είναι πιθανό να προσελκύσει νέες επιχειρήσεις στην αγορά οι οποίες θα προσπαθήσουν να κερδίσουν μερίδιο της αγοράς προσφέροντας χαμηλότερες τιμές. Εξάλλου, εάν οι πελάτες είναι αρκετά ισχυροί να αντισταθούν σε κάθε απόπειρα αύξησης των τιμών, είναι απίθανο να επιτευχθεί το αθέμιτο αποτέλεσμα. Έτσι, οι αντιδράσεις των σημερινών και μελλοντικών ανταγωνιστών μίας συμπαιγνίας, καθώς και των καταναλωτών, μπορούν να θέσουν σε κίνδυνο τα αποτελέσματα που αναμένονται από την κοινή πολιτική.

¹⁸ Begg D., Fischer S. and Dornbusch R. (2006). Εισαγωγή στην Οικονομική, 7^η έκδοση, Κριτική, τόμος Α', σελ. 262. Το μεγαλύτερο νόμιμο αναγνωρισμένο καρτέλ παγκοσμίως είναι ο ΟΠΕΚ, ο οποίος και καθορίζει τις τιμές και τις ποσότητες παραγωγής του πετρελαίου παγκοσμίως.

¹⁹ Απόφαση της Ευρωπαϊκής Επιτροπής 1999/60/ΕΚ, της 21.10.1998, σχετικά με διαδικασία κινηθείσα βάσει του άρθρου 85 της συνθήκης ΕΚ (υπόθεση IV/35.691/E-4 προμονωμένοι σωλήνες). Σύμφωνα με την απόφαση, στο καρτέλ λειτουργούσε μηχανισμός που στηριζόταν εν πολλοίς στις απειλές για αποκλεισμό από τις αγορές όποιες εταιρίας παρεξέκλινε από την συμφωνημένη πολιτική τιμών και την πολιτική συμμετοχής στους δημόσιους προμηθευτικούς διαγωνισμούς.

²⁰ Η επιβολή τιμωρίας με μόνιμο χαρακτήρα, όταν δηλαδή τα μέλη της συμπαιγνίας τιμωρούν για πάντα το μέρος που παρεξέκλινε, ονομάζεται trigger strategy. Εάν οι περίοδοι της τιμωρίας είναι συγκεκριμένες, η στρατηγική επιβολής της τιμωρίας ονομάζεται tit-for-tat strategy.

²¹ Κορρές Γ. και Λιαργκόβας Π. (2009). Οικονομική των Επιχειρήσεων: Θεωρία, Εφαρμογές, Ασκήσεις, Αθ. Σταμούλης, σελ. 365.

Πέραν των συμπεριφορών αυτών, πολύ σημαντική ένδειξη παράβασης αποτελεί η φύση των πληροφοριών που μεταδίδονται. Για τις επιχειρήσεις οι πληροφορίες λειτουργίας τους είναι αποτιμητές σε χρήμα, αποτελούν ιδιοκτησία τους²². Τα κριτήρια για να χαρακτηριστούν οι πληροφορίες που μεταδίδονται ως «στρατηγικής σημασίας» είναι το είδος, η ποιότητα και η σημασία τους²³. Σε μια δεδομένη αγορά, μπορεί να είναι επωφελής για τις επιχειρήσεις η ανταλλαγή στατιστικών στοιχείων, όπως αυτά που τους επιτρέπουν να σχηματίσουν μια συνολική εικόνα του επιπέδου της ζήτησης και της προσφοράς σε αυτήν, ή πληροφοριών σχετικών με το μέσο όρο των γενικών εξόδων του κάθε ανταγωνιστή. Δεν προκύπτει, ωστόσο, εξ' αυτού ότι θα πρέπει να επιτρέπεται οι επιχειρήσεις να αλληλοενημερώνονται σχετικά με θέματα που άπτονται στρατηγικών δεδομένων, όπως είναι οι πολιτικές τιμολόγησης, η χρηματοδότηση της έρευνας και των αναπτυξιακών έργων, κα. Τέτοια στοιχεία θα πρέπει να θεωρηθούν ως μυστικά project, ακόμη δε και ως δικαιώματα πνευματικής ιδιοκτησίας. Γενικότερα, οι πληροφορίες που είναι σχετικές με την ακολουθούμενη τιμολογιακή πολιτική είναι οι πλέον στρατηγικές, έπονται δε οι πληροφορίες για το κόστος και τη ζήτηση. Έτσι, ως στρατηγικές πληροφορίες, λόγω της φύσης τους, χαρακτηρίζονται οι τιμές (πραγματικές τιμές, εκπτώσεις, αυξήσεις, μειώσεις, επιστροφές), οι κατάλογοι πελατών, το κόστος παραγωγής, οι ποσότητες αποθεμάτων, ο κύκλος εργασιών, οι πωλήσεις, η δυναμικότητα, τα σχέδια εμπορίας, τα επενδυτικά plána, ο τεχνολογικός εξοπλισμός, τα προγράμματα εκπαίδευσης του προσωπικού, κα²⁴. Η σοβαρότητα, τώρα, της περιοριστικής επίδρασης που ασκεί στον ανταγωνισμό ένα σύστημα ανταλλαγής πληροφοριών αμβλύνεται όταν και οι αγοραστές και οι πωλητές έχουν ελεύθερη πρόσβαση στις εν λόγω πληροφορίες. Επίσης, μια σημαντική διάκριση πρέπει να γίνει μεταξύ των συμφωνιών ανταλλαγής πληροφοριών ως προς το χρόνο που αυτές διακινούνται, δηλαδή τη χρονική στιγμή προ της υλοποίησης ενός σχεδιασμού δράσης μιας επιχείρησης και κατόπιν αυτής στην πρώτη περίπτωση, οι επιχειρήσεις ενημερώνουν η μια την άλλη για την μελλοντική συμπεριφορά τους, ενώ στη δεύτερη περίπτωση απλώς ενημερώνουν για τα ήδη ληφθέντα μέτρα. Η πρώτη περίπτωση μπορεί προφανώς να δημιουργήσει εντονότερα αντιανταγωνιστικά προβλήματα σε σχέση με τη δεύτερη. Όσον αφορά την ανταλλαγή ιστορικών πληροφοριών, είναι σκόπιμο αυτή να εξετάζεται αναλόγως με το πόσο πρόσφατες είναι οι διαθέσιμες πληροφορίες: όσο παλαιότερες, τόσο λιγότερες επιπτώσεις είναι πιθανό να προκαλέσουν στην ένταση του ανταγωνισμού.

²² Smith R. and Walter I. (2006). *Governing the Modern Corporation*, Oxford University Press, p. 227.

²³ Konkurrensverket-Swedish Competition Authority, (2006). *The Pros and Cons of Information Sharing*.

²⁴ Αυγερινός Γ. (2011). *Εισαγωγή στο δίκαιο ανταγωνισμού της ΕΕ*, Νομική Βιβλιοθήκη, σελ. 64.

Στην οικονομική βιβλιογραφία υποστηρίζεται η θέση πως το να συναχθεί η ύπαρξη μιας συμπαιγνίας από τα δεδομένα της αγοράς είναι σχεδόν αδύνατον, αφού αυτά (δομή, μερίδια αγοράς, διαπραγματευτική δύναμη, ροή χρημάτων, κλπ) δεν είναι διαθέσιμα στις αρχές²⁵. Όμως, είθισται η ίδια η δομή της αγοράς να διευκολύνει τις αντιαγωνιστικές συμπράξεις. Οι επιχειρήσεις είναι πιθανότερο να επιτύχουν ένα συμπαιγνιακό αποτέλεσμα σε αγορές οι οποίες είναι επαρκώς διαφανείς, χαρακτηρίζονται από υψηλό βαθμό συγκέντρωσης, είναι απλές, σταθερές και συμμετρικές. Ακόμη, είναι σημαντικό οι αρχές να εξετάζουν την κάλυψη της αγοράς, δηλαδή σε πόσο μεγάλο τμήμα αυτής δραστηριοποιούνται οι υπό έρευνα εταιρίες.

Σε κάθε περίπτωση, τα τελευταία χρόνια παρατηρείται μια ενσωμάτωση των οικονομικών αρχών της Σχολής του Σικάγο στην αποδεικτική διαδικασία ενώπιον των αρχών και των Δικαστηρίων. Ειδικότερα, η έμφαση δίδεται πλέον στην οικονομική ανάλυση των συμπεριφορών. Για να κριθεί ως παράνομος ο συντονισμός συμπεριφορών δια της ανταλλαγής πληροφοριών θα πρέπει να αποτελεί συνειδητή συμπεριφορά εξάλειψης του κινδύνου ανταγωνισμού και όχι απλώς καθαρά επιχειρηματικό συμφέρον που θα δύναται να τεκμηριωθεί σε ολοκληρωμένες οικονομικές μελέτες²⁶.

2.1. "ABC Collusion" - Η περίπτωση της τριμερούς συμπαιγνίας

Η ανταλλαγή πληροφοριών μεταξύ άμεσων ανταγωνιστών είναι ο πλέον διαδεδομένος τρόπος εμφάνισης επικοινωνίας επιχειρήσεων. Μάλιστα, οι αρμόδιες αρχές έχουν υιοθετήσει την άποψη ότι η άμεση ανταλλαγή στρατηγικών πληροφοριών, αφού στις περισσότερες περιπτώσεις στερείται προφανούς αιτιολόγησης, δεν δύναται να δικαιολογήσει τον εξ' αντικειμένου περιορισμό του ανταγωνισμού. Ωστόσο, η ανταλλαγή πληροφοριών μπορεί να αποτελεί παράβαση, ακόμη και αν δεν υπάρχει το στοιχείο της αμεσότητας στις επαφές μεταξύ των ανταγωνιστών²⁷. Επί παραδείγματι, συχνά οι κανόνες τιμολόγησης σε κάθετες συμφωνίες ενσωματώνουν ρήτρες υποχρέωσης σε δέσμευση, όπως αυτή του «μάλλον

²⁵ Kuhn K.-U and Vives X. (1995). "Information exchanges among firms and their impact on competition", Office for Official Publications of the European Communities, Luxembourg · Motta M. (2004). Competition Policy: Theory and Practice, Cambridge University Press.

²⁶ Τριανταφυλλάκης Γ. (2008). "Η ενσυνείδητη παράλληλη συμπεριφορά επιχειρήσεων ως εναρμονισμένη πρακτική", Η μεταρρύθμιση του Ευρωπαϊκού και Ελληνικού Δικαίου του Ελεύθερου Ανταγωνισμού, Νομική Βιβλιοθήκη, σελ. 145.

²⁷ Auricchio V. (2010). "Contacts between competitors: Developments under Italian Competition Law", European Competition Law Review, p. 167.

ευνοούμενου κράτους» (most favored nation)²⁸, εγγύησης χαμηλότερης τιμής²⁹ ή ενδεικτικής τιμής μεταπώλησης, οι οποίες και επιτρέπουν στον προμηθευτή να πληροφορείται άμεσα, πως οι πελάτες του -και ανταγωνιστές μεταξύ τους-, έχουν διαμορφώσει τις πολιτικές τους. Τέτοιες ρήτρες επιτρέπουν την ανίχνευση αποκλίσεων στις τιμές. Παρόμοιες ανησυχίες εκφράζονται και για τη λεγόμενη «αγγλική ρήτρα»³⁰, στο πλαίσιο της οποίας οι πελάτες υποχρεώνονται να γνωστοποιούν στην κυρίαρχη προμηθεύτρια εταιρία την ύπαρξη ανταγωνιστικών προσφορών και να την ενημερώνουν σχετικά με τους όρους και τις προϋποθέσεις αυτών. Η τελευταία, με τη σειρά της, αξιοποιώντας κατάλληλά την παρασχεθείσα ενημέρωση, προσαρμόζει την συμπεριφορά της και αναδιαμορφώνει τη στρατηγική της στην αγορά, έναντι των πελατών της και των ανταγωνιστών της. Στην πράξη, τέτοιες συμφωνίες επιτρέπουν την πρόσβαση της δεσπόζουσας επιχείρησης σε πληροφορίες με μεγάλη αξία για τη χάραξη των στρατηγικών σχεδίων της στην αγορά που δεν θα μπορούσε να έχει σε άλλη περίπτωση³¹.

Περαιτέρω, αξίζει να αναφερθούμε και σε περιπτώσεις κάθετης ροής πληροφοριών (γνωστές και ως hub-and-spoke συμπράξεις). Στις πρακτικές αυτές η ανταλλαγή εμπορικά ευαίσθητων πληροφοριών γίνεται μέσα από ένα τρίτο μέρος το οποίο δεν βρίσκεται στο ίδιο επίπεδο παραγωγής ή εμπορίας, για παράδειγμα, από έναν έμπορο λιανικής πώλησης σε άλλον μέσω του κοινού τους προμηθευτή. Η κάθετη ανταλλαγή πληροφοριών μεταξύ

²⁸ Η ρήτρα «MFN» (Most Favored Nation) έχει θεσπιστεί από τον Παγκόσμιο Οργανισμό Εμπορίου και είναι γνωστή για την εμπορική προνομακία μεταχείριση κρατών που οι εσωτερικές δομές τους σέβονται τα ανθρώπινα δικαιώματα και vice versa. Κατ' αυτόν τον τρόπο τα κράτη που καταπατούν τα ανθρώπινα δικαιώματα δεν τυγχάνουν ευνοϊκού εμπορικού καθεστώτος στις παγκόσμιες οικονομικές συναλλαγές τους. Έχει, όμως υποστηριχθεί και η εκ διαμέτρου αντίθετη άποψη ότι, δηλαδή, η ρήτρα αυτή, αντί να βοηθάει τον εκδημοκρατισμό κρατών, έχει τα αντίθετα αποτελέσματα και, συνεπώς, επιβάλλεται τα εμπορικά ισχυρότερα κράτη να συναναστρέφονται και να ασκούν θετικές επιρροές στα υπόλοιπα. Έτσι, στα λιγότερα ανεπτυγμένα κράτη, καθώς τα κέρδη θα αυξάνονται οι άνθρωποι θα αναζητούν καλύτερη μεταχείριση.

²⁹ Σύμφωνα με τη ρήτρα εγγύησης χαμηλότερης τιμής, ο αγοραστής έχει εγγυημένη την χαμηλότερη τιμή που προσφέρεται στην αγορά. Οι ρήτρες αυτές, με την αύξηση της διαφάνειας στην αγορά (αφού ο αγοραστής θα πρέπει να ενημερώνει τον προμηθευτή του για πιθανή ύπαρξη καλύτερων ανταγωνιστικών τιμών), μπορεί να διευκολύνουν την οριζόντια συμπαιγνία. Στην πράξη, οι ρήτρες αυτές μπορεί να λειτουργήσουν ως μηχανισμοί ανταλλαγής πληροφοριών που επιτρέπουν στις επιχειρήσεις να εντοπίζουν αμέσως τις αποκλίσεις των τιμών, καθώς οι πελάτες έχουν συμφέρον να υποβάλλουν αμέσως αναφορά για πιθανή χαμηλότερη τιμή.

³⁰ Συμβατική ρήτρα στο πλαίσιο συμφωνιών προώθησης συγκεκριμένου σήματος μεταξύ ενός προμηθευτή και του πελάτη του (π.χ. ενός λιανοπωλητή), η οποία παρέχει στον τελευταίο τη δυνατότητα να αγοράζει ένα αγαθό από άλλους προμηθευτές με ευνοϊκότερους όρους, εκτός εάν ο «αποκλειστικός» προμηθευτής δεχθεί να του προμηθεύσει το αγαθό αυτό με τους ίδιους ευνοϊκούς όρους.

³¹ ΔΕΕ, 13.2.1979, Υπόθεση 85/76, Hoffmann-La Roche, EU:C:1979:36, σκ. 106.

παραγωγών και εμπόρων λιανικής πώλησης³², δεν είναι *per se* παράνομη, αν οι ανταλλασσόμενες πληροφορίες αφορούν αποκλειστικά τις λιανικές πωλήσεις της συγκεκριμένης εταιρίας. Ωστόσο, μπορεί να εκτραπεί σε παραβατική συμπεριφορά, εφόσον οι πληροφορίες επιτρέψουν τον προσδιορισμό των πωλήσεων των ανταγωνιστών, ή την παρέμβαση στις λιανικές πωλήσεις των υπόλοιπων αντιπροσώπων ή παράλληλων εισαγωγέων. Σε αυτές τις περιπτώσεις, αν και η ροή των πληροφοριών έχει κάθετο χαρακτήρα, η επίδραση της ανταλλαγής είναι οριζόντια διότι επηρεάζει άμεσα τον ανταγωνισμό μεταξύ των εμπόρων λιανικής πώλησης ή μεταξύ των προμηθευτών. Τέτοια τριμερής συνεννόηση θα μπορούσε να εφαρμοστεί, επί παραδείγματι, σε μια κάθετη σχέση μεταξύ της βιομηχανίας αλουμινίου και των κατασκευαστών κουφωμάτων.

Τέλος, σε πολλές περιπτώσεις οι εμπορικές και βιομηχανικές ενώσεις επιχειρήσεων παρέχουν στις επιχειρήσεις-μέλη τους τον ιδανικό διάυλο επικοινωνίας και ανταλλαγής πληροφοριών. Το γεγονός ότι δεν υπάρχει άμεση επαφή μεταξύ των ανταγωνιστών, αλλά οι πληροφορίες διαρρέουν δια μέσου ανακοινώσεων της εμπορικής ένωσης, διόλου δεν αλλάζει την εκτίμηση της πρακτικής αυτής, ως αντίθετης με τους κανόνες του ανταγωνισμού.

Επειδή, όμως, ο λειτουργικός σκοπός των επαγγελματικών ενώσεων είναι μεταξύ άλλων, η συλλογή και διάδοση των σχετικών με τον κλάδο πληροφοριών μεταξύ των μελών αυτής, είναι ιδιαίτερα σημαντικό να γίνει διάκριση των περιπτώσεων όπου η διάδοση καλύπτει συμπαιγνία, από τις περιπτώσεις όπου η δραστηριότητα της εμπορικής ένωσης καθιστά την αγορά πιο αποτελεσματική, και φέρει τους ανταγωνιστές, αλλά και τους καταναλωτές σε καλύτερη θέση.

Προκειμένου να αποφευχθεί ο κίνδυνος οι εμπορικές ενώσεις να παραβιάσουν τους κανόνες ανταγωνισμού κατά την άσκηση των θεσμικών τους καθηκόντων, πρέπει να τίθενται δικλείδες ασφαλείας για τον περιορισμό των αντιανταγωνιστικών συνεννοήσεων. Για παράδειγμα, οι ενώσεις θα πρέπει –αν είναι δυνατόν– να διακινούν τις πληροφορίες που συλλέγονται και σε μη μέλη της ένωσης και σε θεσμικούς παράγοντες της αγοράς, ιδιωτικούς ή δημόσιους. Ακόμη, θα πρέπει να εξασφαλιστεί ότι η συμμετοχή στα στατιστικά προγράμματα είναι προαιρετική και ανοικτή σε μη μέλη της ένωσης. Η εκάστοτε διοίκηση της επαγγελματικής ένωσης θα πρέπει να διασφαλίζει ότι αυτή δεν θα γίνει κλειστό φόρουμ για περαιτέρω συζητήσεις μεταξύ των μελών σχετικά με τα στοιχεία που δημοσιεύονται και με τις εμπορικές στρατηγικές, καθώς και να εξασφαλίζει ότι η λειτουργική και οικονομική διαχείριση της ένωσης είναι ανεξάρτητη από τα μέλη της.

³² Zhang H. (2002). "Vertical Information Exchange in a Supply Chain With Duopoly Retailers", *Production and Operations Management*, Vol. 11, p. 531.

3. Περιπτώσιολογία

Μια τριμερής διάταξη ανταλλαγής πληροφοριών ερευνήθηκε από την OFT (Βρετανική Αρχή Ανταγωνισμού), στην περίπτωση των παιδικών παιχνιδιών ("Toys and Games"). Η OFT διαπίστωσε ότι δύο έμποροι λιανικής πώλησης καθώς και η κατασκευάστρια εταιρία Hasbro είχαν συνάψει παράνομες συμφωνίες καθορισμού τιμών πώλησης των παιχνιδιών και των ηλεκτρονικών. Η απόφαση επικυρώθηκε και από το Competition Appeal Tribunal, το οποίο διαπίστωσε ότι η Hasbro είχε συνάψει ξεχωριστές διμερείς συμφωνίες με καθέναν από τους πελάτες της εμπόρου λιανικής, ώστε ο καθένας να πουλάει ορισμένα από τα παιχνίδια της στις συνιστώμενες λιανικές τιμές. Επιπλέον, όμως, η Hasbro είχε αποκαλύψει στον καθένα τις τιμές λιανικής πώλησης του άλλου, συνιστώντας, έτσι, μια τριμερή συμφωνία μεταξύ τους³³.

Η OFT στην υπόθεση "Replica Football Kit", διαπίστωσε πως την πρωτοβουλία να οργανωθεί μια παράνομη σύμπραξη δι' ανταλλαγής πληροφοριών ανέλαβαν οι έμποροι λιανικής πώλησης, και όχι οι παραγωγοί. Η έρευνα ξεκίνησε με την αποκάλυψη συμφωνιών και εναρμονισμένων πρακτικών καθορισμού ελάχιστων τιμών πώλησης στολών ποδοσφαίρου. Οι έμμεσες επαφές μεταξύ των ανταγωνιστών εμπόρων λιανικής πώλησης είχαν γίνει μέσω του κοινού προμηθευτή τους. Η OFT κατέληξε πως η παράνομη συμπεριφορά προήλθε από πιέσεις που ασκήθηκαν επί του κατασκευαστή (Umbro) από έναν έμπορο λιανικής (την εταιρία JJB). Η JJB απείλησε να ακυρώσει τις παραγγελίες λόγω των επιθετικών τιμολογιακών πρακτικών ενός ανταγωνιστού λιανοπωλητή. Τότε η Umbro εξαναγκάστηκε να παρέμβει για να αυξήσει τις τιμές, να ενθαρρύνει τον εναρμονισμό τους, και να διευκολύνει την αθέμιτη σύμπραξη μεταξύ των πωλητών λιανικής πώλησης μέσω ανταλλαγής πληροφοριών για τους τιμοκαταλόγους λιανικής.³⁴

Στην Ιταλία τώρα, η AGCM (Ιταλική Αρχή Ανταγωνισμού), εξέτασε διαφορετικές περιπτώσεις συστημάτων κάθετης ανταλλαγής πληροφοριών. Στην υπόθεση του βρεφικού γάλακτος, η αρχή έκρινε ότι οι έμμεσες επαφές μεταξύ των ανταγωνιστών ήταν επαρκές στοιχείο για να θεμελιώσει παραβατική συμπαιγνία. Σύμφωνα με το ιστορικό, οι εταιρίες παραγωγής βρεφικού γάλακτος είχαν διαβιβάσει λίστα με προτεινόμενες τιμές λιανικής πώλησης στα φαρμακεία, η οποία λίστα στη συνέχεια ενσωματωνόταν σε μια βάση δεδομένων προσβάσιμη σε όλους τους φαρμακοποιούς και σε όλους τους παραγωγούς γάλακτος. Κατόπιν της δημοσίευσης αυτής της λίστας, όλοι οι παραγωγοί προσέφεραν παρόμοιες εκπτώσεις στα φαρμακεία και σε λοιπούς χονδρέμπορους. Η AGCM ήταν αντιμέτωπη με μια κατάσταση όπου δεν υπήρχε άμεση οριζόντια ανταλλαγή πληροφοριών

³³ OFT, Απόφαση CA 98/8/2003 της 21.11.2003.

³⁴ OFT, Απόφαση CA98/06/2003 της 1.8.2003.

μεταξύ των ανταγωνιστών, αλλά μεταξύ επιχειρήσεων σε διαφορετικά επίπεδα του εμπορίου. Επιπροσθέτως, δεν υπήρχε μεγάλος βαθμός συγκέντρωσης στην αγορά και η βάση δεδομένων για την ανταλλαγή πληροφοριών ήταν δημοσίως προσβάσιμη. Παρά τις συνθήκες αυτές, η Αρχή υποστήριξε και απέδειξε ότι ακόμη και σε μη ολιγοπωλιακές αγορές η ανταλλαγή πληροφοριών μπορεί να περιορίζει τον ανταγωνισμό όταν αφορά τις τιμές και καθόσον οι καταναλωτές δεν επωφελούνται από αυτή τη διαφάνεια. Όσο για τον δημόσιο χαρακτήρα των πληροφοριών, η AGCM υποστήριξε ότι (i) οι πληροφορίες που περιείχονταν στη βάση δεδομένων διετίθεντο από τις εταιρίες ερευνών αφού συλλέγονταν από την αγορά μέσω των φαρμακείων, επρόκειτο, συνεπώς, για ιδιωτικές πληροφορίες, και (ii) οι πληροφορίες που περιείχονταν στη βάση δεδομένων προσέδιδαν μια προστιθέμενη αξία στην έρευνα αγοράς σε σχέση με τις μεμονωμένες πληροφορίες που διέθεταν οι επιχειρήσεις, ακόμα και σε σύγκριση με αυτές που θα μπορούσαν να συλλέξουν απευθείας από την αγορά ή από δημόσιες πηγές³⁵.

Στην ελληνική αγορά, η Επιτροπή Ανταγωνισμού, εξέτασε την περίπτωση των πρακτικών των γαλακτοβιομηχανιών. Διαμέσου του τότε ΕΛΟΓ (νυν ΕΛΟΓΑΚ), οι επιχειρήσεις αντάλλαξαν εμπιστευτικά δεδομένα του πρόσφατου παρελθόντος, που επέτρεπαν, μεταξύ άλλων, και την εξατομίκευση των επιχειρήσεων από τις οποίες προέρχονταν. Σύμφωνα με τις αποφάσεις δεν συνέβαινε απλά μία ανταλλαγή πληροφοριών, αλλά αυτή συνοδευόταν από την επεξεργασία τους, την οποία ακολουθούσε συζήτηση και αλληλοενημέρωση των μελών του ΣΕΒΓΑΠ για την οικονομική πολιτική που επρόκειτο να εφαρμόσουν οι επιχειρήσεις. Επιπλέον, από αρκετά μηνύματα ηλεκτρονικής αλληλογραφίας προέκυψε ότι από το 2001, τα μέλη του ΔΣ του ΣΕΒΓΑΠ, βάσει των μέσων μηνιαίων τιμών παραγωγού της κάθε γαλακτοβιομηχανίας, συζητούσαν και συναποφάσιζαν για τις κατώτατες και ανώτατες τιμές αγελαδινού γάλακτος. Από όλα τα ανωτέρω συνήχθη το συμπέρασμα πως επρόκειτο για απόφαση ένωσης επιχειρήσεων που είχε περιοριστικό αποτέλεσμα στη σχετική αγορά γάλακτος. Επιπλέον, η Αρχή διαπίστωσε και έτερη παραβατική συμπεριφορά η οποία συνίστατο στην ανταλλαγή τιμοκαταλόγων βάσει των οποίων οι εταιρίες εναρμόνιζαν την τιμολογιακή πολιτική τους. Ειδικότερα, η αρχή διαπίστωσε πως οι γαλακτοπαραγωγοί είχαν χαράξει κοινές εκπωτικές πολιτικές και παρεμφερείς προωθητικές ενέργειες σε διάφορους νομούς της χώρας³⁶.

Πρόσφατα, σε επίπεδο ευρωπαϊκής αγοράς εκδόθηκε η απόφαση για την «*Αγορά της μπανάνας στη Βόρεια Ευρώπη*». Η Ευρωπαϊκή Επιτροπή στην απόφασή της, η οποία επιβεβαιώθηκε από το Γενικό Δικαστήριο της ΕΕ, διαπίστωσε κατόπιν καταγγελίας της

³⁵ Bollettino Settimanale, Anno XV - n. 40 της 24.10.2005.

³⁶ Επιτροπή Ανταγωνισμού, Απόφαση 369/V/2007 της 29.11.2007.

εταιρίας Chiquita, πως επί σειρά ετών στελέχη της καταγγέλλουσας, αλλά και άλλων μεγάλων εισαγωγέων συνομιλούσαν συστηματικά καθορίζοντας «τιμές αναφορές» για τις εισαγόμενες μπανάνες. Κατά την Dole (άμεσο ανταγωνιστή της Chiquita), οι ανταλλαγές επαφών αφορούσαν γενικότερα πληροφοριακά στοιχεία για τη διακύμανση της ζήτησης, τις προγνώσεις των καιρικών συνθηκών, τις μεταβολές στις επιχειρήσεις ωρίμανσης των φρούτων κλπ, στοιχεία αναγκαία σε μια αγορά ενός υπερευαίσθητου προϊόντος. Ωστόσο, η συστηματική φύση της επικοινωνίας, το ενιαίο χρονικό πλαίσιο των επαφών, οι κοινοί πελάτες και διανομείς, η ενιαία φύση του επίμαχου προϊόντος και η φύση των πληροφοριών αποτέλεσαν τεκμήρια του παραβατικού χαρακτήρα των επαφών των εταιριών³⁷.

Σε καμία περίπτωση, πάντως, δεν πρέπει να νοείται κάθε επαφή επιχειρήσεων παραβατική. Στην υπόθεση Wood Pulp II, η Ευρωπαϊκή Επιτροπή είχε θεωρήσει την ανταλλαγή πληροφοριών, τόσο την άμεση όσο και την έμμεση μέσω του τύπου, ως δικαιολογητικό λόγο απόδειξης ύπαρξης εναρμονισμένης πρακτικής καθορισμού τιμών. Σύμφωνα με αυτή την άποψη, δεν αποτελεί παράβαση μόνο η ανταλλαγή πληροφοριών, αλλά αυτή μπορεί να εκληφθεί ως αφετηρία αντανταγωνιστικής συμπεριφοράς, αυτής του καθορισμού των τιμών. Το ΔΕΕ ανέτρεψε την απόφαση της Επιτροπής στο θέμα αυτό, υποστηρίζοντας ότι ένα σύστημα αναγγελίας τιμών, θα μπορούσε να θεωρηθεί ως λογική απάντηση στο γεγονός ότι τόσο οι αγοραστές, όσο και οι πωλητές απαιτούν εκ των προτέρων πληροφορίες προκειμένου να περιορίσουν τους εμπορικούς τους κινδύνους. Το γεγονός ότι οι ανακοινώσεις των τιμών έλαβαν χώρα σε δεδομένη χρονική στιγμή θα μπορούσε να δικαιολογηθεί λόγω του φυσικού βαθμού διαφάνειας της αγοράς, παρά να θεωρηθεί ως ένα τέχνασμα δημιουργίας παραπλανητικής διαφάνειας που προκλήθηκε από τους πολτοπαραγωγούς. Στο συμπέρασμα αυτό κατέληξε το ΔΕΕ, λαμβάνοντας υπόψη τις μελέτες των εμπειρογνομόνων για την λειτουργία της αγοράς χαρτοπολτού.

Γενικότερα, θα πρέπει να επισημανθεί πως οι αρχές δεν εστιάζουν στον αποκλειστικό έλεγχο των αποτελεσμάτων που προκαλούνται από την λειτουργία ενός συστήματος ανταλλαγής πληροφοριών και την επικοινωνία επιχειρήσεων. Στην περίπτωση που δεν εφαρμόστηκαν πλήρως στην πράξη τα συμφωνηθέντα, αυτό δεν αρκεί για να αρθεί ο καταλογισμός της παράβασης, αφού οι κανόνες του ανταγωνισμού απαγορεύουν τόσο τα πραγματικά όσο και τα δυνητικά αποτελέσματα που μπορεί να επιφέρει ένα σύστημα ανταλλαγής πληροφοριών³⁸.

³⁷ ΓΔΕΕ, 14.3.2013, T-588/08, Dole Food Company κλπ, EU:T:2013:130.

³⁸ ΓΔΕΕ, 27.10.1994, T-35/92, John Deere Ltd, EU:T:1994:259, σκ. 61.

4. Συμπερασματικά

Η πολιτική ανταγωνισμού σε περιόδους οικονομικών κρίσεων, όπως η σημερινή που βιώνουμε, δύναται να αποτελέσει σοβαρό εμπόδιο για την ανάκαμψη της οικονομίας. Η δημιουργία ολοένα και περισσότερων «crisis cartels» καθώς και η μαζική συγχώνευση εταιριών που βρίσκονται στα όρια της χρεωκοπίας είναι φαινόμενα που χαρακτηρίζουν τις αγορές και καλούνται να αντιμετωπίσουν οι αρχές ανταγωνισμού. Μία αυστηρή προσέγγιση και τυπολατρική αξιολόγηση πρακτικών όπως η ανταλλαγή πληροφοριών μπορεί να προκαλέσει τη χρεωκοπία εταιριών αλλά και συστημικά προβλήματα σε ολόκληρους κλάδους της αγοράς. Συμπεριφορές επιχειρήσεων που είναι πιθανόν να επιφέρουν αντιανταγωνιστικά αποτελέσματα, δύνανται να επιτραπούν σε περιόδους κρίσεων, υπό την προϋπόθεση ότι -ως αντιστάθμισμα- θα συνδράμουν καταλυτικά στην ενίσχυση της πλήρους απασχόλησης, στην κοινωνική πρόοδο και στο υψηλό επίπεδο προστασίας των καταναλωτών, στόχους που θέτει, εν γένει, η ίδια η αγορά αλλά και η νομοθεσία του ελεύθερου ανταγωνισμού³⁹. Η δια της ασκήσεως κυριαρχικής εξουσίας επίλυση των προβλημάτων ανταγωνισμού αποτελεί ανεπαρκή λύση. Ο αποτελεσματικός ανταγωνισμός είναι υπό διαρκή εξέλιξη και διαμορφώνεται με αμοιβαίες παραχωρήσεις μεταξύ ανταγωνιστών, υπό την επίβλεψη, πάντοτε, των ρυθμιστικών αρχών. Επομένως, πρέπει οι ίδιες οι επιχειρήσεις να επωμιστούν σε μεγάλο βαθμό την ευθύνη για δημιουργία συνθηκών ισχυρού ανταγωνισμού στον κλάδο στον οποίο δραστηριοποιούνται. Η σύναψη συμφωνιών και η εφαρμογή μονομερών μέτρων θα πρέπει να προϋποθέτουν μία προηγούμενη εκτίμηση από μέρους των επιχειρήσεων, κατά πόσον μπορεί αυτά να περιορίσουν τον ανταγωνισμό, και ποιο θα ήταν το πραγματικό πλαίσιο στο οποίο θα λειτουργούσε αυτός, εάν δεν υπήρχε η συμφωνία με τους εικαζόμενους περιορισμούς της.

Η αξιοποίηση των εργαλείων των κανόνων του ανταγωνισμού, υπό την αρχή της εισαχθείσας με τη Συνθήκη της Λισαβόνας ορολογίας της «κοινωνικής οικονομίας της αγοράς», θα μπορούσε να αναγορευθεί νομοθετικά και ως περιεχόμενο και σκοπός της νομοθεσίας περί ελεύθερου ανταγωνισμού. Αυτό θα διευκόλυνε τη στάθμιση των συμφερόντων της προστασίας του ελεύθερου ανταγωνισμού από τη μια μεριά και της προστασίας άλλων μη «οικονομικής» φύσης συμφερόντων από την άλλη, που πολλές φορές συγκρούονται⁴⁰. Τοιούτοτρόπως, θα καθιστούσε τον ελεύθερο ανταγωνισμό το βέλτιστο όχημα για την επίτευξη της επιχειρηματικής αλλά και της κοινωνικής ευημερίας.

³⁹ Ζευγώλης Ν. και Κόκκορης Ι. (2010). "Ο ανταγωνισμός μετά την Συνθήκη της Λισαβόνας: μέσο ή σκοπός για την επίτευξη της εσωτερικής αγοράς;", Ελληνική Επιθεώρηση Ευρωπαϊκού Δικαίου, τεύχος 1/2010, σελ. 29.

⁴⁰ Καρύδης Γ. (2012). Ευρωπαϊκό Δίκαιο Συναλλαγών, Νομική Βιβλιοθήκη, σελ. 95.

A GAME THEORY APPROACH TO C-BUSINESS

Katsanakis Ioannis

Department of Business Administration
University of Piraeus

Skotis Apostolos

Department of Business Administration
University of Piraeus

Sfakianakis Michael

Department of Business Administration
University of Piraeus

Abstract

In this constantly changing and challenging business environment companies need to collaborate with their stakeholders with the use of Information and Communication Technologies (ICT) in order to ensure their long-term survival and success. This type of alliance is called Collaborative E-Business (C-Business). This paper constitutes a Game Theory approach to C-Business. It describes how companies simultaneously co-operate and compete within a C-Business system, and how this leads to co-beneficial relationships. Moreover, it examines how the collaborators in a C-Business system act as players of a co-opetition business game in order to create value within the virtual collaborative environment, and how each of collaborating parts can exploit this knowledge individually in order to create a sustainable competitive advantage.

Keywords: C-Business; Game Theory; Co-opetition Strategy; Knowledge Management; Competitive Advantage

Introduction

In today's constantly changing and challenging economic and business environment companies try to find new ways in order to achieve their strategic goals and ensure their long-term survival. Many of them try to develop and establish strategic alliances with their suppliers or customers in the form of joint ventures, collaborative R&D projects and joint

marketing activities (Lavie, 2007; Lavie, 2009), in order to combine some of their resources and capabilities to gain a better position in the market or create competitive advantages over their competitors (Najmaei & Sadeghinejad, 2009).

Additionally, companies need not only to develop and establish better relationships with their suppliers or customers, but in general with their stakeholders and even their competitors, due to the hostile external business environment and the demanding external circumstances that are called to deal with. The development of co-opetitive –at the same time cooperative and competitive– relationships between companies and stakeholders could help them create competitive advantages (Afuah, 2000; Bengtsson & Kock, 2000; Dagnino & Padula, 2002; Gnyawali & Park, 2009; Ritala & Hurmelinna-Laukkanen, 2009; Wagner et al., 2010). These co-opetitive relationships could be developed with the support of Information and Communication Technology (ICT) infrastructure and the use of virtual networks within a C-Business context (Katsanakis & Kosyva, 2012).

C-Business is the integration of E-Business, knowledge management and collaboration technologies. It is a form of collaboration between companies and their stakeholders in which they form an alliance with the use of Information and Communication Technologies (ICT) in order to share and create knowledge (Katsanakis & Kosyva, 2012). C-Business creates dynamic collaborations and transforms companies' information and knowledge base into a computer-based framework to support individualized access to all potential participants within the alliance (Holsapple & Singh, 2000; Kim et al, 2006).

The purpose of this paper is to examine C-Business under the prism of Game Theory. The authors describe how companies can co-operate and compete at the same time (co-opetition) within a C-Business system, and how this can lead to co-beneficial relationships. They examine how the collaborators in a C-Business system act as players of a co-opetition business game in order to create value within the virtual collaborative environment, how the knowledge that is developed from this game can be diffused in all collaborating parts and how each of collaborating parts can exploit this knowledge individually in order to create a sustainable competitive advantage.

1. Co-opetition Strategy

Co-opetition was first introduced in 1993 by the founder and CEO of Novell Corp, Raymond Noorda, as “the need for simultaneous cooperation and competition”. It was adopted and further developed in 1996 by Professors Adam Brandenburger and Barry Nalebuff as “cooperation between companies when it comes to creating a pie and

competition between companies when it comes to dividing it up" (Brandenburger & Nalebuff, 1996).

Co-opetition can occur between two direct competitors when they are collaborating in not related to the customer activities and simultaneously competing for market share. Companies participate in such complex and dynamic relationships due to their inability of generating and developing products or services by themselves, which are caused by increasing R&D costs, high risks, and limited resources and capabilities. (Bengtsson & Kock, 2000)

According to Dagnino & Padula (2002), co-opetition integrates cooperation and competition when companies have partially convergent interests in order to create novel value. Additionally, the interrelationships between different companies create a co-opetitive system of value creation, through which companies exchange and create value to become more competitive and gain competitive advantages over other competitors.

Companies implementing Co-opetition Strategy cooperate through knowledge and resource transfer to create value. Subsequently, they compete to exploit and appropriate the generated value. Therefore, they have common interests when it comes to value creation and diverse interests when it comes to value appropriation. Value creation derives from cooperative activities and is the total net value created collectively in joint innovative efforts when combining the assets of different stakeholders. Value appropriation derives from competitive activities and is the individual share of the value that a company can capture from the generated value – knowledge (Ritala & Hurmelinna-Laukkanen, 2009; Wagner et al, 2010).

The implementation of Co-opetition Strategy has both benefits and costs for the participating companies. The benefits from a co-opetitive relationship are scale economies, uncertainty and risk reduction, and product development acceleration. On the other hand, the costs are technological risks, management challenge and loss of control. (Gnyawali & Park, 2009; Lavie, 2007)

To summarize, Co-opetition Strategy suggests that companies should form at the same time cooperative and competitive relationships in order to combine their complementary strengths in terms of resources, knowledge or capabilities and produce synergies for the creation of collective and individualized value (Afuah, 2000; Bengtsson & Kock, 2000; Dagnino & Padula, 2002; Gnyawali & Park, 2009; Lavie, 2009; Ritala & Hurmelinna-Laukkanen, 2009; Wagner et al, 2010.).

2. Co-opetition Strategy within a C-Business System

2.1. What is C-Business

Collaborative E-Business (C-Business) is the integration of E-Business, knowledge management and collaboration technologies. It is a form of collaboration between companies in which they form an alliance with the use of Information and Communication Technologies (ICT) in order to share and create knowledge (Katsanakis & Kossyva, 2012). In this form of alliance the companies remain autonomous, but also cooperate with each other (Thuraisingham et al, 2002).

C-Business can help companies gain competitive advantages through connection and automation of processes with their partners, customers, and suppliers, the reduction of processing latencies, the development of new capabilities which would improve service levels while reducing costs, the growth of their assets and their markets, and the facilitation of information and knowledge sharing and exchange (Chen et al, 2007; Holsapple & Singh, 2000; Rowe et al, 2005).

Additionally, C-Business transforms companies' information and knowledge base into a computer-based framework to support individualized access to all potential participants within the alliance (Holsapple & Singh, 2000; Kim et al, 2006). This computer-based framework is primarily based on web-based technologies and services which enable companies to collaborate and share knowledge (Zhang & Deng, 2008).

2.2. C-Business System: Implementing Co-opetition Strategy

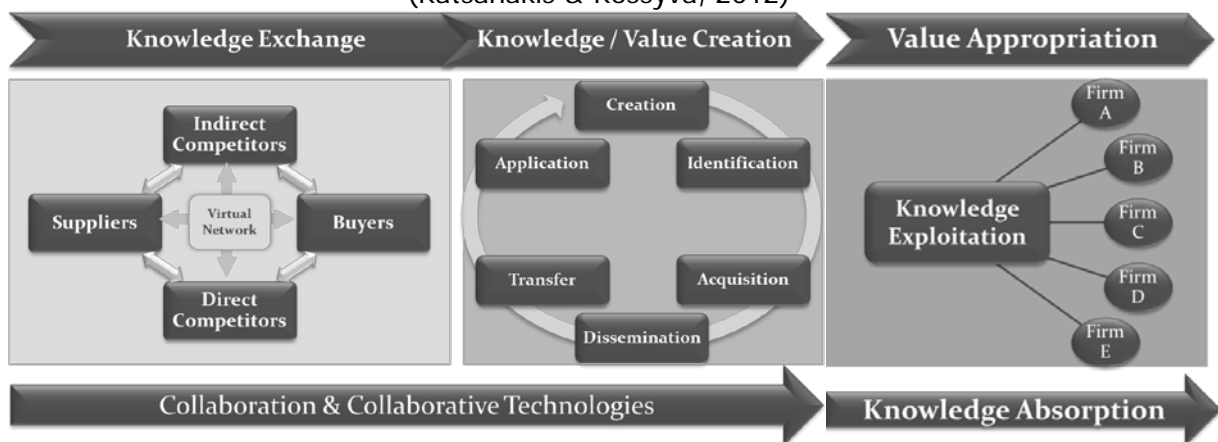
Companies within and beyond the value chain create a virtual network, with the support of collaborative technologies, in which they are cooperating in order to create value. This virtual value network includes different types of collaborating actors within a certain industry, such as direct competitors (competitors and substitutors) and indirect competitors (complementors, research institutes, etc.), suppliers and buyers, and highlights the interaction and interdependence among them. A common knowledge base is created within this virtual network, where each actor will be able to use and exploit this knowledge for individual purposes. The value is created via knowledge exchange, creation and transfer from the collaboration established within this virtual network. This collaboration is originated from the companies' co-opetition strategy, enhanced with the value creation process. (Katsanakis & Kossyva, 2012; Katsanakis et al, 2011; Kossyva et al, 2011; Scotis et al, 2013)

As shown in Figure 1, companies and their stakeholders are able to create new knowledge through the sequence of the processes of identification, acquisition, dissemination, transfer, application and creation, which will lead to value creation. This sequence of processes

represents a continuous flow of knowledge creation occurring within the collaborative virtual network.

These collaborative relationships aim at the development of win-win situations for all collaborating actors and the creation of value for customers. The knowledge created is collective and essentially represents the overall value created from the collaboration of the participating in the virtual network companies. After the creation of the collective knowledge, originated from the collaboration between the participating in the virtual network companies, collaborating actors can utilize the generated value for the creation of individualized value. This depends on each actor's knowledge absorption capacity and knowledge base, which varies from company to company (Katsanakis & Kossyva, 2012; Kossyva et al, 2011; Scotis et al, 2013). Absorption capacity is defined as the dynamic capacity that allows companies to create value and gain a sustainable competitive advantage through the management of external generated knowledge (Camison & Fores, 2010). Thus, every actor based on its absorptive capacity, can appropriate value in order to create its own sustainable competitive advantage.

Fig. 1. Knowledge and Value Creation within a C-Business context
(Katsanakis & Kossyva, 2012)



3. Game Theory and C-Business

3.1. Game Theory

Game theory has emerged out of the growing need for scientists and economists to have better understanding of the real world in today's technological revolution. Game theory deals with tactical interactions among multiple decision makers, usually referred as players or agents, and is defined as the formal study of these interactions. These interactions can range from completely non-cooperative or competitive to completely cooperative. The

concepts of game theory provide a language to formulate, structure, analyze and understand scenarios of possible actions of a decision maker. (Ramachandran & Tsokos, 2012; Turocy & von Stengel, 2002)

Game theory can be divided into cooperative and non-cooperative or competitive game theory. In co-operative game theory the decision makers enter into a cooperative agreement so that the selection of actions or decisions is made collectively and with full trust. All decision makers participating in the cooperative game benefit to the possible extent. In non-cooperative or competitive game theory the decision makers try to compete with each other in order to become the winners of the game. In competitive game theory no cooperation among the decision makers is allowed. (Stuart, 2002; Ramachandran & Tsokos, 2012; Ott, 2013)

According to Camerer (1991), game theory is comprised of three elements: games, game theoretic reasoning and equilibrium points, which are determined by game theoretic reasoning.

A game is a formal model of an interactive situation, which typically involves several decision makers. The essential elements of a game are:

- **Players:** They are the individuals who make decisions. Each player's goal is to maximize his utility by choice of actions.
- **Actions:** Action or move is a choice that a player can make.
- **Payoffs:** A payoff is the expected utility a player receives as a function of the strategies chosen by the player and the other players.
- **Information:** Information is the player's knowledge of the values of different variables at a particular time.

These elements constitute the rules of the game. The modeler's objective is to describe a situation in terms of the rules of a game so as to explain what will happen in that situation. The players, in their attempt to maximize their payoffs, will develop plans that take actions depending on the information that has arrived at each moment. These plans are called strategies. The combination of strategies chosen by each player is called equilibrium. From the equilibrium, the modeler can see what actions derive from the combination of all the players' plans and what the outcome of the game is. (Turocy & von Stengel, 2002; Rasmusen, 2006; da Costa et al, 2009)

Game theoretic reasoning is expressed in the decision rule or algorithm which selects the equilibrium strategy (Ott, 2013; Camerer, 1991). Its primary purpose is to deduce how a game is played and not to predict the outcome of the game, and how rational players

pursuing their self-interests are likely to make strategic choices in response to the strategies of the other participating players (Sharma & Bhattacharya, 2013).

Equilibrium analysis is the discovery and analysis of equilibrium points. Various rules for game theoretic reasoning select different points. According to Camerer (1991), game theoretic reasoning is one of several kinds of equilibrating forces to converge to an equilibrium. Furthermore, some games do not need so much rationality as it is supposed to be needed in order to be solved. That means that players do not necessarily think that others are rational and think others think that they are rational. (Camerer, 1991; Ott, 2013)

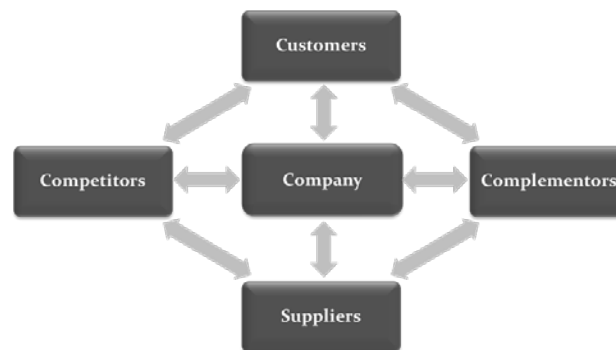
In conclusion, game theory examines the interactions between decision makers who cooperate or compete. It is a useful strategic tool that can help the formulation and analysis of scenarios of possible actions of decision makers, giving an overview of the relationships and interdependencies between different players of a game.

3.2. Game Theory Approach to Co-opetition Strategy

According to Brandenburger and Nalebuff (1996) co-opetition is a theory based on Game Theory. Business is considered a game with multiple players and with multiple winners. In this game companies have to understand their position and the position of other companies in the same market. The success of a company does not necessarily mean the failure of others. In contrast, companies which compete in the same market may obtain more benefits at the end of the game and generate positive-sum games (Brandenburger & Nalebuff, 1996).

In order to describe the interrelationships and interdependencies between different players of a business game, Brandenburger and Nalebuff (1996) developed a framework which is called Value Net. This framework (Fig. 2) constitutes a network of co-opetitive relationships in which companies play multiple roles and search for complementary partners to create value. It includes five players of a business game; the focal company, its suppliers, its customers, its substitutors or competitors and its complementors. In the center of the Value Net the company in question is placed. On the vertical axis there are the suppliers and the customers who equally contribute in the value creation process. On the horizontal axis there are the substitutors and the complementors. Substitutors are companies which can replace the focal company, either by selling to its customers, or by buying from its suppliers. Complementors are defined as players whose products are valued more when they are combined with the products of the focal company. (Brandenburger & Nalebuff, 1996; Yami et al, 2010)

Fig. 2. The Value Net
(Brandenburger & Nalebuff, 1996)



To formulate co-opetition as a business game, Brandenburger & Nalebuff (1995, 1996) developed a framework which is called P.A.R.T.S. According to this framework every business game comprises of five elements: **P**layers, **A**dded value of each player, **R**ules of the game (laws, contracts, etc.), **T**actics (players follow them to change the perceptions of other players), and the **S**cope of the business game. In particular:

- Players, as described previously in the Value Net, are the focal company, its suppliers, its customers, its substitutors or competitors and its complementors.
- Added value is the measure that each player brings to the game by joining it, with respect to other players.
- Rules set the parameters by which the game is played.
- Tactics are the actions taken to alter, create and shape perception among the players.
- Scope concerns the boundaries of the game.

By using these five elements, someone can formulate, analyze and understand how co-opetitive interactions work and how they lead to positive sum-games.

But why should co-opetition be preferred over other interactions and how a company could safeguard its own profit according to game theory? According to game theory, co-opetition is rational when the cooperation with a competitor increases the size of the market so that there is more to allocate among the participants than there would be otherwise (Brandenburger and Nalebuff, 1996). Knowledge and resource transfer between the collaborating companies may result to the creation of new products or services or the improvement of current ones, increasing the size of the current market or creating completely new ones. This leaves the collaborating competitors better off than if they had not been collaborating (Ritala & Humerlinna-Laukkanen, 2009). Subsequently, the

collaborating competitors can exploit the generated from the collaboration benefits to compete with other competitors.

The rationale of co-opetition according to game theory can be further explained with a type of cooperative game: the Stag Hunt. According to the Stag Hunt game cooperation can lead to a bigger payoff than other available options. For example, the development of an operating system (Symbian) in collaboration between four rivals: Nokia, Sony Ericsson, Samsung, and Psion. All of the companies worked together to develop an innovative operating system, which resulted to the broadening of the current market, competing against traditional computer companies. At the same time, they continued to compete with each other. Another type of game that can be used to explain the rationale of co-opetition according to game theory is the Prisoner's Dilemma. According to the Prisoner's Dilemma game cooperation gives a mutually beneficial output. However, this output might be lower than the one that would occur without the cooperation. (Garaffo, 2002; Turocy & von Stengel, 2002; Ritala & Humerlinna-Laukkanen, 2009; Sharma & Bhattacharya, 2013)

3.3. Game Theory Approach to C-Business

As mentioned in Section 2, in a C-Business System, companies within and beyond the value chain create virtual networks, with the support of collaborative technologies, in order to collaborate and create value. This value derives from the common knowledge that is generated within this virtual network. Consequently, the implementation of co-opetition strategy in a C-Business system, creates value through the sharing and novel creation of knowledge within these value networks (Katsanakis & Kossyva, 2012; Scotis et al, 2013).

A game theory perspective of the sharing and creation of knowledge through co-opetitive interactions has been addressed and examined by many researchers (such as Loebecke et al, 1999; Bandyopadhyay & Pathak, 2007; Ritala & Hurmelinna-Laukkanen; 2009; Jiang et al, 2010; Sharma & Bhattacharya, 2013). Some of their basic outcomes are:

- The creation and sharing of knowledge has beneficial outcomes when co-opetitive interactions take place on a long-term basis.
- Value creation and value appropriation in co-opetition interactions are two distinctive activities. Value creation is a collective activity in which collaborating actors jointly build a basis for enhancing its potential. On the other hand, value appropriation is an individual activity in which the collaborating actors compete individually for the value that has been created.
- The infrastructure which supports the knowledge share and creation is crucial for the creation of value and therefore the creation of competitive advantages.

In this paper, the authors attempt, under the prism of game theoretic reasoning, to describe how the collaborators in a C-Business system act as players of a co-opetition business game in order to create value within the virtual collaborative environment, how the knowledge that is developed from this game can be diffused in all collaborating parts and how each of collaborating parts can exploit this knowledge individually in order to create a sustainable competitive advantage (value appropriation).

Firstly, the game model must be defined. In a C-Business system collaborating actors cooperate with each other, with the support of web-based collaborative technologies. As the collaborating actors participate in the virtual network, a common knowledge base is created. This common knowledge is created through the sequence of the processes of identification, acquisition, dissemination, transfer, application and creation. After the creation of the common knowledge and value, each actor can use and exploit this knowledge for individual purposes.

Secondly, the game elements must be defined. For the definition of the game elements the P.A.R.T.S. framework of Brandenburger & Nalebuff is used. Therefore, in a C-Business system the game's elements are:

- **Players:** The players are every collaborating actor within the value network. It includes direct competitors (competitors and substitutors), indirect competitors (complementors, research institutes, etc.), suppliers and buyers.
- **Added value:** The added value derives from the knowledge that every collaborating actor has, and the others do not have. When a new actor decides to participate in the virtual network, he contributes with his knowledge and helps to the generation of new knowledge.
- **Rules:** There is no universal set of rules within a C-Business system.
- **Tactics:** The players' perception of the game is co-operative and leads to win-win situations. The dominant perception of an individual player is to contribute to the generation of knowledge as he wants to.
- **Scope:** In a C-Business system every actor can participate in the virtual network.

To analyze the previously defined game model from a game theory perspective, a representative scenario must be proposed (Sharma & Bhattacharya, 2013). According to this scenario:

- The virtual network consists of **N** actors.
- From the **N** actors, **n** are those who contribute knowledge or participate in the knowledge creation process.
- The remaining (**N-n**) actors do not contribute in the knowledge creation process.

- The cost of participation (**C**) in terms of time and effort, depends on the number of n actors who are contributing and can be expressed as a function of n , **C(n)**.
- Benefits from the generated common knowledge are enjoyed by all the collaborating actors, regardless whether they are contributing actors or not, and can be expressed as a function of n , **B(n)**.
- The payoff of each contributor can be expressed as a function of n , **CP(n)**, and it equals to a value of $[B(n)-C(n)]$.
- The payoff of each non-contributor can be expressed as a function of n , **NCP(n)**, and is equal to $B(n)$, since $C(n)=0$.
- The decision whether a collaborating actor will contribute or not, depends upon the decision of the other $(N-1)$ collaborating actors.
 - If an actor decides to contribute, $CP(n)$ becomes $CP(n+1)$.
 - If the actor decides not to contribute the payoff remains $NCP(n)$.
 - An actor will decide to contribute if $CP(n+1) > NCP(n)$.
 - An actor will decide not to contribute if $CP(n+1) < NCP(n)$.

Finally, an analysis of the scenario must be conducted. According to this analysis three different cases arise (Turocy & von Stengel, 2002; Dixit & Skeath, 2004; Rasmusen, 2006; Ramachandran & Tsokos, 2012):

- **$CP(n+1) < NCP(n)$ for all n , $0 < n < N-1$** : This case represents a multi-person Prisoners' Dilemma game. The dominant strategy is not to contribute to the knowledge generation, while collaborating agents prefer to cumulate their knowledge and the knowledge that is generated from others. In this case, the players decide not to contribute, regardless the number of collaborating actors that contribute in the knowledge generation. The strategic equilibrium of the game occurs when all collaborating actors cumulate their knowledge and do not contribute in the generation of knowledge.
- **$CP(n+1) > NCP(n)$ for low values of n & $CP(n+1) < NCP(n)$ for high values of n , $0 < n < N-1$** : This case represents a multi-person Chicken game. As a small number of the collaborating actors contribute, an individual's best payoff comes when he contributes in the knowledge generation. As a large number of the collaborating actors contribute in the knowledge generation, an individual's best payoff comes when he does not contribute in the knowledge generation. The strategic equilibrium of the game may be considered the intersection of the two functions $[CP(n+1)=NCP(n)]$.

- **$CP(n+1) < NCP(n)$ for low values of n & $CP(n+1) > NCP(n)$ for high values of n , $0 < n < N-1$:** This case represents a multi-person Stag Hunt game. As a small number of the collaborating actors contribute to the knowledge generation, an individual's best payoff comes when he does not contribute to the knowledge generation. As a large number of the collaborating actors contribute in the knowledge generation, an individual's best payoff comes when he also contributes in the knowledge generation. In this case the game has two strategic equilibriums, when all the collaborating actors within the value network contribute (optimal outcome) and when none of the collaborating actors within the value network contribute.

Summing up, the optimal solution of the game is when all collaborating actors within the value network contribute in knowledge generation, thus creating the collective knowledge. Therefore, it is every actor's personal interest to take the optimal for the value network decision. Subsequently, each actor can use and exploit the generated common knowledge for individual purposes (value appropriation), based on his absorptive capacity, in order to create his own sustainable competitive advantage.

4. Conclusions

The hostile external business environment and the demanding external circumstances that companies are called to deal with, has led companies to collaborate with their stakeholders over the internet in order to create collaborative networks, especially since the rise of Information and Communication Technologies (ICTs) and E-business. This type of collaboration is called Collaborative E-Business (C-Business).

In a C-Business system, stakeholders within and beyond the value chain cooperate in virtual value networks in order to create and exchange knowledge and therefore create value for customers. Co-opetition strategy can be used by companies within a C-Business system to create value with their stakeholders, even their competitors. The value is created via knowledge exchange, creation and transfer from the collaboration established within these virtual networks. After the creation of the collective knowledge, every participating organization can utilize the generated value for the creation of individualized value based on each company's knowledge absorptive capacity.

In this paper, the authors attempted, under the prism of game theory, to describe how the collaborators in a C-Business system act as players of a co-opetition business game in order to create value within the virtual collaborative environment, how the knowledge that is developed from this game can be diffused in all collaborating parts and how each of

collaborating parts can exploit this knowledge individually in order to create a sustainable competitive advantage (value appropriation).

In particular, the authors defined the game model and defined the game elements using the P.A.R.T.S. framework. Subsequently, they proposed a representative scenario. Finally, they conducted analysis of the proposed scenario, and three different cases arose. From these cases the optimal solution emerged, in which all collaborating actors within the value network must contribute in the knowledge generation. Therefore, it is every actor's personal interest to take the optimal for the value network decision. Subsequently, each actor can use and exploit the generated common knowledge for individual purposes, based on his absorptive capacity, in order to create his own sustainable competitive advantage.

This paper is only a part of the authors' attempt to study through literature Game Theory and C-Business Systems. A future aim is to further examine the co-opetitive interactions created within the collaborative virtual network and their impact on the generated collective knowledge under the prism of game theory.

Acknowledgements

This research has been co-financed by the European Union (European Social Fund - ESF) and Greek national funds through the Operational Program "Education and Lifelong Learning" of the National Strategic Reference Framework (NSRF) - Research Funding Program: Heracleitus II. Investing in knowledge society through the European Social Fund.

References

- Afuah, A. (2000). "How much do your co-opetitors' capabilities matter in the face of technological change?", *Strategic Management Journal*, Vol. 21, pp. 387-404.
- Bandyopadhyay, S., & Pathak, P. (2007). "Knowledge sharing and cooperation in outsourcing projects – a game theoretic analysis", *Decision Support Systems*, Vol. 43 (2), pp. 349-358.
- Bengtsson, M., & Kock, S. (2000). "Coopetition in business networks – to cooperate and compete simultaneously", *Industrial Marketing Management*, Vol. 29 (5), pp. 411-26.
- Brandenburger, A., & Nalebuff, B. (1995). "The right game: use game theory to shape strategy", *Harvard Business Review*, Vol. 73 (3), pp. 57-71.
- Brandenburger, A., & Nalebuff, B. (1996). *Co-opetition, Currency Doubleplay*, New York.

- Camerer, C.F. (1991). "Does strategy research need game theory?", *Strategic Management Journal*, Vol. 12, pp. 137-152.
- Camison, C., & Fores, B. (2010). "Knowledge absorptive capacity: New insights for its conceptualization and measurement", *Journal of Business Research*, Vol. 63, pp. 707-715.
- Chen, M., Zhang, D., & Zhou, L. (2007). "Empowering collaborative commerce with Web services enabled business process management systems", *Decision Support Systems*, Vol. 43, pp. 530-546.
- da Costa, E.A., Bottura, C.P., Boaventura, J.M.G., & Fischmann, A.A. (2009). "The game to play: expanding the co-opetition proposal through the strategic games matrix", *International Journal of Conflict Management*, Vol. 20 (2), pp.132-157.
- Dagnino, G.B., & Padula, G. (2002). "Co-opetition Strategy: A New Kind of Inter-firm Dynamics for Value Creation", Presented at EURAM: Second Annual conference - "Innovative Research in Management", Stockholm, 2002, <http://ecsocman.hse.ru/data/977/644/1219/coopetition.pdf>
- Dixit, A.K., & Skeath, S. (2004). *Games of Strategy*, 2nd Ed., W.W. Norton & Company.
- Garaffo, F. (2002). "Types of Coopetition to Manage Emerging Technologies", In: Second Annual Conference of EURAM on Innovative Research in Management. Track: Coopetition Strategy: Towards a new kind of interfirm dynamics, Stockholm, pp. 9-11.
- Gnyawali, D., & Park, B.-J. (2009). "Co-opetition and technological innovation in small and medium-sized enterprises: a multilevel conceptual model", *Journal of Small Business and Management*, Vol. 47 (3), pp. 308-330.
- Holsapple, C.W., & Singh, M. (2000). "Toward a Unified View of Electronic Commerce, Electronic Business, and Collaborative Commerce: A Knowledge Management Approach", *Knowledge and Process Management*, Vol. 7 (3), pp. 151-164.
- Jiang, Z., Hu, L., & Chen, K. (2010). "Decisions of knowledge transfer in technology innovation alliance: a Stackelberg leader-followers model", *Operational Research*, Vol. 10 (2), pp. 231-242.
- Katsanakis, I., Kossyva, D., & Vorria, E. (2011). "Co-opetition Strategy in Business Excellence: Confronting the Economic Crisis", *Proceedings of 14th QMOD-ICQSS Conference on Quality and Service Sciences*, 29-31 August 2011, ISBN: 84-8081-211-7, pp. 949-958.
- Katsanakis, I., & Kossyva, D. (2012). "C-Business: A Theoretical Framework for the implementation of Co-opetition Strategy in E-Business", *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, Vol. 58, pp. 259-268.

- Kim, S., Zhu, J., Smari, W.W., & McQuay, W.K. (2006). "Security and Access Control for a Human-centric Collaborative Commerce System", Proceedings of the 2006 International Symposium on Collaborative Technologies and Systems, pp. 429-439.
- Kossyva, D., Katsanakis, I., Georgopoulos, N., & Sfakianakis, M. (2011). "Value Creation and Value Appropriation through C-Business", Presented at the 7th National and International Conference of Hellenic Society for Systemic Studies (HSSS): Professional Systemics in Action, 4-7 May 2011, Athens, Greece.
- Lavie, D. (2007). "Alliance portfolios and firm performance: A study of value creation and appropriation in the U.S. Software Industry", Strategic Management Journal, Vol. 28, pp. 1187-1212.
- Lavie, D. (2009). "Capturing Value from Alliance Portfolios", Organizational Dynamics, Vol. 38 (1), pp. 26-36.
- Loebecke, C., Van Fenema, P.C., & Powell, P. (1999). "Co-Opetition and Knowledge Transfer", ACM SIGMIS Database - Special issue on Information Systems: Current issues and future changes, Vol. 30 (2), pp. 14-25.
- Najmaei, A., & Sadeghinejad, Z. (2009). "Competitive Strategic Alliances Through Knowledge Value Chain", International Review of Business Research Papers, Vol. 5 (3), pp. 297-310.
- Ott, U.F. (2013). "International Business Research and Game Theory: Looking beyond the Prisoner's Dilemma", International Business Review, Vol. 22, pp. 480-491.
- Ramachandran, K.M., & Tsokos, C.P. (2012). Stochastic Differential Games: Theory and Applications, Atlantis Press.
- Rasmusen, E. (2006). Games and Information: An Introduction to Game Theory, 4th Ed., Blackwell Publishing.
- Ritala, P., & Hurmelinna-Laukkanen, P. (2009). "What's in it for me? Creating and appropriating value in innovation-related co-opetition", Technovation, Vol. 29, pp. 819-828.
- Rowe, M., Burn, J., & Walker, E. (2005). "Small and Medium Enterprises Clustering and Collaborative Commerce – a social issues perspective", Refereed Paper, CRIC Cluster Conference: Beyond Cluster – Current Practices & Future Strategies, Ballarat, June 30 – July 1, 2005.
- Sharma, R.S., & Bhattacharya, S. (2013). "Knowledge dilemmas within organizations: Resolutions from game theory", Knowledge-Based Systems, Vol. 45, pp. 100-113.

- Skotis, A., Katsanakis, I., Macris, A., & Sfakianakis, M. (2013). "Creating Knowledge within a C-Business Context: A Customer Knowledge Management View", In Collaborative, Trusted and Privacy-Aware e/m-Services, Springer Berlin Heidelberg, pp. 264-277.
- Stuart Jr., H.W. (2002). "Cooperative Games and Business Strategy", In: Game Theory and Business Applications, International Series in Operations Research & Management Science, Vol. 35, pp. 189-211.
- Thuraisingham, B., Gupta, A., Bertino, E., & Ferrari, E. (2002). "Collaborative Commerce and Knowledge Management", Paper 184, Center for E-Business at MIT, http://ebusiness.mit.edu/research/papers/184_Gupta_Collaborative.pdf.
- Turocy, T.L., & von Stengel, B. (2002). "Game theory", Encyclopedia of Information Systems, Vol. 2, Elsevier Science, pp. 403-420.
- Wagner, S.M., Eggert, A., & Lindermann, E. (2010). "Creating and appropriating value in collaborative relationships", Journal of Business Research, Vol. 63, pp. 840-848.
- Yami, S., Castaldo, S., Dagnino, B., & Le Roy, F. (2010). Co-opetition: Winning Strategies for the 21st Century, Edward Elgar Publishing.
- Zhang, F., & Deng, S. (2008). "Research on Knowledge Sharing Model for Collaborative Commerce", Proceedings of the 4th International Conference on Wireless Communications, Networking and Mobile Computing, pp. 1-3.

ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΙΣ ΣΤΗΝ ΚΟΙΝΩΝΙΑ ΤΗΣ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΑΣ
ΤΟ ΚΙΝΗΜΑ ΤΟΥ ΕΛΕΥΘΕΡΟΥ ΛΟΓΙΣΜΙΚΟΥ ΕΝΑΝΤΙΑ ΣΤΗΝ ΚΑΤΟΧΥΡΩΣΗ
ΠΑΤΕΝΤΩΝ ΛΟΓΙΣΜΙΚΟΥ

Αγγελική Κίτσιου

Διδάκτωρ

Τμήμα Κοινωνιολογίας

Πανεπιστήμιο Αιγαίου

Περίληψη

Η πρόσβαση και η διαχείριση της πληροφορίας αποτελεί το διακυβευόμενο των νέων συγκρούσεων στην κοινωνία της πληροφορίας. Οι καινοτομίες των πληροφορικών τεχνολογιών διαμόρφωσαν εκ νέου τα πεδία δράσης του κοινωνικού βίου με αποτέλεσμα να συγκροτούνται νέα κοινωνικά κινήματα, όπως το κίνημα του ελεύθερου λογισμικού. Η παρουσία του κινήματος του ελεύθερου λογισμικού αναδεικνύει συμπεριφορές απόρριψης των κατεστημένων θεσμικών επιταγών της κοινωνικής πραγματικότητας, οι οποίες αποτυπώνονται μέσα από συγκρούσεις που αφορούν σε νομοθετικές ρυθμίσεις για ζητήματα νέων τεχνολογιών, όπως η κατοχύρωση πατεντών λογισμικού. Το κίνημα του ελεύθερου λογισμικού προάγοντας την ελεύθερη διακίνηση πληροφοριακών συστημάτων λογισμικού και επί της ουσίας την ελευθερία διακίνησης της πληροφορίας, θέτει προκλήσεις για τον καθορισμό καίριων ζητημάτων, τα οποία συνιστούν τις νέες προσαρμοσμένες γραμματικές κοινωνικού ελέγχου στην κοινωνία της πληροφορίας και συμβάλλει στον επαναπροσδιορισμό τους μέσα από τις δράσεις του, επιτυγχάνοντας κοινωνικο-πολιτικές αλλαγές.

Λέξεις Κλειδιά: κοινωνικά κινήματα, κίνημα ελεύθερου λογισμικού, πατέντες λογισμικού.

1. Διαρθρωτικές αλλαγές στην κοινωνία της πληροφορίας και Ανάπτυξη Νέων Κοινωνικών Συγκρούσεων

1.1. Διαρθρωτικές Αλλαγές

Οι σύγχρονες δυτικές κοινωνίες της πληροφορίας διακρίνονται από αλλαγές που επηρεάζουν τις συνθήκες της κοινωνικής τους πραγματικότητας, καθώς επιβάλλεται η

προσαρμογή τους στις απαιτήσεις της παγκοσμιοποίησης. Η μεταμόρφωση του κόσμου σε «παγκόσμιο χωριό» προκάλεσε σημαντικές αλλαγές τόσο στις φυσικές όσο και στις κοινωνικές υποδομές, ανταγωνιζόμενες αυτές της βιομηχανικής επανάστασης (Adam, Slonim, Wener & Yesha, 1997:115). Ιδιαίτερο χαρακτηριστικό των κοινωνιών της πληροφορίας είναι, όπως αναφέρει ο Κάλλας (2006) ότι οι υπερεθνικές βιομηχανίες, πέραν του οικονομικού, διαδραματίζουν εξίσου σημαντικό ρόλο σε ιδεολογικό και πολιτικό επίπεδο, εφόσον έχουν τη δυνατότητα να παρεμβαίνουν τόσο πολύ στις ρυθμίσεις της αγοράς. Ειδικότερα όμως οι σχέσεις των υπερεθνικών βιομηχανιών ως προς τη διαχείριση της πληροφορίας είναι τόσο πολύπλοκες ώστε από τη μία πλευρά αυξάνουν την εξάρτηση των κοινωνικών συστημάτων από τις πληροφοριακές υποδομές (Reilly 2003) και από την άλλη καθιστούν ιδιαίτερα δυσδιάκριτο το ρόλο δημόσιου και ιδιωτικού τομέα ως προς τον έλεγχο της ηλεκτρονικής πληροφορίας (Λάζος, 2001).

Σε αυτό το πλαίσιο, ο Sennett (1998:10-11) περιγράφει ένα δυσανάγνωστο καθεστώς εξουσίας που προϋποθέτει νέες μορφές κοινωνικού ελέγχου, από το οποίο προκύπτουν καινούρια ζητήματα κοινωνικών αντιπαραθέσεων και κοινωνικών συγκρούσεων, τα οποία παράγουν όλο και περισσότερες διαδικασίες ποινικής νομοθέτησης. Το ποινικό δίκαιο λαμβάνει όλο και περισσότερο το ρόλο του εργαλείου ρύθμισης των κοινωνικών συμπεριφορών, προσαρμοσμένο στις νόρμες που τίθενται βάσει της κοινωνίας της πληροφορίας (Siegel, 2001). Σε αυτές τις νόρμες το κράτος στερείται σταδιακά τη δυνατότητα να δημιουργεί και να επιβάλλει κανόνες οι οποίοι να στηρίζονται στη γενική κοινωνική αποδοχή (Λαμπροπούλου, 2001:69-70). Έτσι, *«όποια σύγκρουση πριν έπρεπε απαραίτητα να μεσολαβηθεί από την ανώτατη έκφραση πολιτικής βούλησης της κοινωνίας, δηλαδή το κράτος, τώρα μεσολαβείται από ένα σώμα νομικών διευθετήσεων που εξατομικεύουν τις αντιθέσεις και τις παραπέμπουν στις σχέσεις αγοράς»*, στοχεύοντας *«στη συναίνεση που αποσπάται στο πεδίο ατομικών διεργασιών με δικαιοδικές διευθετήσεις των διαφορών»* (Ψημίτης, 2002:17).

Το γεγονός αυτό έχει ως αποτέλεσμα *«η οργανωμένη χρήση πληροφοριοδοτών και προηγμένων συστημάτων πληροφοριών να χαρακτηρίζουν την αναδιοργάνωση του κοινωνικού ελέγχου»* (Λαμπροπούλου, 2001:58) και από την άλλη την αντίθεση των κοινωνικών ομάδων σε αυτές τις νέες μορφές ελέγχου, μέσω της δράσης τους, συνδέοντας τις με ευρύτερα ερωτήματα περί κοινωνικής δικαιοσύνης και ανθρωπίνων δικαιωμάτων που αφορούν στην πληροφορία και τη διαχείριση της (Hudson et al, 2000).

1.2. Νέες Κοινωνικές Συγκρούσεις και η συγκρότηση νέων κοινωνικών κινημάτων

Ο προσδιορισμός των κοινωνικών συγκρούσεων που αφορούν στη χρήση πληροφοριακών συστημάτων και στη διαχείριση της πληροφορίας βασίζονται στη χρήση λογισμικών προγραμμάτων, λόγω της εμπορευματοποίησης των λογισμικών, μιας οικονομικής αλλά και ουσιαστικά κοινωνικής αλλαγής (Hess, 2005) στην κοινωνία της πληροφορίας. Οι συγκρούσεις αυτές έχουν ως απόρροια να αμφισβητείται η νεωτερική κοινωνία κριτικά λόγω των διαρθρωτικών αλλαγών και να διαφαίνονται τα ελλείμματα, οι διαφεύσεις και οι αποτυχίες του σύγχρονου πολιτισμού (Ψημίτης, 2006). Στη βάση αυτή παρατηρείται η εμφάνιση νέων κοινωνικών κινημάτων με τον όρο Computerization Movements, όπως είναι το κίνημα του ελεύθερου λογισμικού. Τα CMs είναι ένας ειδικός τύπος κοινωνικών κινημάτων των οποίων η εστίαση αφορά σε συστήματα διαχείρισης βασισμένα σε υπολογιστές, ως εργαλεία για να αναδιαμορφώσουν την υπάρχουσα κοινωνική αναδιάρθρωση (Elliott & Kraemer, 2008). Τα CMs νομιμοποιούν τεχνολογικές ανακαλύψεις στη βάση ενός ιδεολογικού οράματος (Tonkin, 2008) και διακρίνονται από πεδία δράσης που αφορούν στην παραγωγικότητα, στην ελευθερία και τα δικαιώματα στην πληροφορία, στην εξαφάνιση της απόστασης, στη διάχυτη τεχνολογία, στον εκδημοκρατισμό (Elliot & Kraemer, 2008). Η δράση των κινημάτων αυτών διατρέχει και αφορά στο σύνολο του παγκόσμιου κοινωνικού ιστού τόσο χωρικά όσο και χρονικά. Σε αυτό το επίπεδο τα CMs προάγουν αρένες όπου οι άνθρωποι αναπτύσσουν «τεχνολογικά νοηματικά πλαίσια δράσης» για το ποια είναι η σωστή χρήση των υπολογιστών και πώς μπορεί να συνάδει με τους οργανισμούς τους (Lynne et al, 2005). Χρησιμοποιώντας τον όρο του Melluci (2002:80) «πλανητοποίηση», γίνεται κατανοητό ότι η προώθηση των στόχων των CMs αφορά πλήρως στην κοινωνική διάρθρωση και όχι αποκλειστικά στη χρήση της πληροφορικής τεχνολογίας ως έναν αυθύπαρκτο και αυτόνομο χώρο.

Αντίστοιχα στη βάση της ανάπτυξης των συγκρούσεων που αφορούν στη χρήση των πληροφοριακών συστημάτων και τη διαχείριση της πληροφορίας, οι νέες μορφές κοινωνικού ελέγχου και το νομοθετικό πλαίσιο προσαρμόζονται κατάλληλα για την οριοθέτηση ενεργειών και συμπεριφορών που αφορούν στη χρήση λογισμικών. Οι δύο βασικοί κλάδοι δικαίου που εντάσσονται στις διατάξεις τους τη χρήση λογισμικών είναι αυτοί του δικαίου της Πνευματικής Ιδιοκτησίας και του δικαίου της Βιομηχανικής Ιδιοκτησίας (Κοτσίρης, 2011; Ψυχομάνης & Γιοβανόπουλος, 2013), από τους οποίους προκύπτουν και οι διατάξεις που αφορούν στην ποινικοποίηση συμπεριφορών σε σχέση με τη χρήση λογισμικών. Το κίνημα του ελεύθερου λογισμικού αμφισβητεί σε εθνικό και υπερεθνικό επίπεδο τους θεσμούς δημιουργίας τέτοιων πολιτικών (Cleaver, 1999). Ωστόσο τον καθοριστικό ρόλο σε αυτή τη σύγκρουση διαδραματίζουν οι κυβερνήσεις αποφασίζοντας μέσω της νομοθεσίας ποιος και πως θα

καθορίζει την εξέλιξη του ελεύθερου λογισμικού (Grassmuck, 2002) και των λογισμικών γενικότερα. Ο Boyle (1996:3-5) χαρακτηριστικά σημειώνει ότι η βιομηχανία λογισμικού ετησίως χάνει δισεκατομμύρια, καθώς συστήματα αντιγραφής πληροφορικών τεχνολογιών αυξάνονται αλματωδώς, με αποτέλεσμα η προστασία του λογισμικού ως προϊόν προστιθέμενης αξίας να ενέχει ζωτική σημασία για την πολιτική του καπιταλιστικού κράτους.

Στη βάση αυτών των συγκρούσεων για το λογισμικό, τα αιτήματα του κινήματος του ελεύθερου λογισμικού, τα οποία αφορούν στην υπεράσπιση των κοινωνικών και πολιτιστικών δικαιωμάτων των ατόμων για τη διαχείριση της πληροφορίας, εκφράζουν το θετικό σκοπό των νέων κοινωνικών κινήματων επιβεβαιώνοντας τη θέση του Touraine (1999:79), αλλά και του Tilly (2007:325-326) ότι τα νέα κοινωνικά κινήματα *«με το πρόγραμμα τους ή με τις παράπλευρες συνέπειες της δράσης τους διευρύνουν το φάσμα των συμμετεχόντων στη δημόσια πολιτική»*.

1.3. Η δραστηριοποίηση του κινήματος του ελεύθερου λογισμικού

Σε αυτό το παγκόσμιο πλαίσιο, το κίνημα του ελεύθερου λογισμικού δραστηριοποιείται τόσο διεθνώς υπό το συντονισμό του Free Software Foundation, όσο και σε τοπικό επίπεδο, με τις αντίστοιχες οργανώσεις που δραστηριοποιούνται ανά περιοχή. Το κίνημα του ελεύθερου λογισμικού αποτελεί τη *«συλλογική απάντηση»* για την ελεύθερη χρήση λογισμικών και την ελεύθερη διακίνηση της πληροφορίας, στο πλαίσιο που καταγράφει η Αρτινοπούλου (2000:15), ότι τα νέα κοινωνικά κινήματα *«συνιστούν την αντίδραση στις νέες μορφές καταπίεσης, αντικατοπτρίζοντας την κρίση των παραδοσιακών παραδειγμάτων για την εκπροσώπηση των ενδιαφερόμενων μερών»*. Για το κίνημα του ελεύθερου λογισμικού, το ελεύθερο λογισμικό είναι μία ηθική προσταγή, επειδή μόνο το ελεύθερο λογισμικό σέβεται την ελευθερία του χρήστη. Όπως αναφέρει και ο Lewis (1998) το μόνο εμπόδιο για την επιτυχία του οράματος του κινήματος του ελεύθερου λογισμικού είναι οι παρωχημένοι ρυθμιστικοί ποινικοί νόμοι.

2. Η εναντίωση του κινήματος του ελεύθερου λογισμικού στην κατοχύρωση πατεντών λογισμικού

Το κίνημα του ελεύθερου λογισμικού αντέδρασε στην υιοθέτηση των συγκεκριμένων νομοθετικών ρυθμίσεων που αφορούν στην κατοχύρωση των πατεντών λογισμικού, εκφράζοντας τις κοινωνικές δυσλειτουργίες που προκαλούν, αντανακλώντας τη λειτουργική κοινωνική διαφοροποίηση, στην οποία αναφέρθηκε η Αρτινοπούλου (2000) για τα νέα κοινωνικά κινήματα, στοχεύοντας στην αλληλεγγύη και τη δικαιοσύνη. Όπως αναφέρουν οι

Burstein (1985) και Jasper (1997), ο ρόλος των κινημάτων στις αλλαγές των πολιτικών είναι καθοριστικός. Ειδικά όσον αφορά στις αλλαγές που προκύπτουν από τη χρήση της πληροφορικής τεχνολογίας, που αυξάνουν τις μορφές κοινωνικού ελέγχου, ο ρόλος τους τις καθιστά πιο συγκεκριμένες και ακριβείς (Cebian, 2000). Το κίνημα του ελεύθερου λογισμικού διαδραμάτισε αυτόν τον καθοριστικό ρόλο ως προς την αλλαγή πολιτικών σε σχέση με την κατοχύρωση των πατεντών, καθώς μέσα από τις δράσεις του, στις 6 Ιουλίου 2005 το Ευρωπαϊκό Κοινοβούλιο απέρριψε την πρόταση οδηγίας της Commission για την κατοχύρωση των πατεντών λογισμικού, επιτυγχάνοντας με αυτόν τον τρόπο αυτό που καταγράφουν οι Hill & Robertson, (2003:10) για τα νέα κοινωνικά κινήματα, *«αλλαγές, δηλαδή, στις πρακτικές ελέγχου του εγκλήματος σε εθνικό και υπερεθνικό επίπεδο»*, με χαρακτηριστικό το παράδειγμα της προσπάθειας ποινικοποίησης της χρήσης πατεντών λογισμικού, το οποίο αναλύεται στη συνέχεια.

3. Πατέντες και νομικό καθεστώς

Δίπλωμα ευρεσιτεχνίας, ή πατέντα, λέγεται το δικαίωμα να μονοπωλεί κάποιος μια εφεύρεση¹. Ο εφευρέτης υποβάλλει αίτηση στην αρμόδια δημόσια υπηρεσία, η οποία αξιολογεί την εφεύρεση για να δει αν είναι όντως εφεύρεση, καινοτόμος, μη εμφανής, και βιομηχανικά εφαρμόσιμη, και του χορηγεί το δικαίωμα να έχει την αποκλειστική εκμετάλλευση επί 20 χρόνια². Η χορήγηση διπλωμάτων ευρεσιτεχνίας επί της ουσίας επιφέρει ως αποτέλεσμα το μονοπωλιακό δικαίωμα εκμετάλλευσης (Κοτσίρης, 2011).

Τα ευρωπαϊκά κράτη δεν έχουν εναρμονισμένη νομοθεσία σχετικά με τις πατέντες λογισμικού. Η βασική νομοθεσία για τις πατέντες προκύπτει από την Ευρωπαϊκή Συνθήκη του Μονάχου του 1973 για τα Διπλώματα Ευρεσιτεχνίας (European Patent Convention), η οποία τέθηκε σε εφαρμογή το 1977. Στο άρθρο 52, η Συνθήκη αναφέρει ρητά πως ανακαλύψεις, επιστημονικές θεωρίες, μαθηματικές μέθοδοι, κανόνες, μέθοδοι σκέψης και εργασίας, και προγράμματα υπολογιστών, δεν είναι εφευρέσεις, και επομένως δεν είναι δυνατό να δεσμεύονται από πατέντες. Αρμόδιος οργανισμός για τη χορήγηση των πατεντών μετά τη Συνθήκη του Μονάχου καθορίζεται ο Ευρωπαϊκός Οργανισμός Διπλωμάτων Ευρεσιτεχνίας (European Patent Organisation ή EPO). Η χορήγηση διπλωμάτων ευρεσιτεχνίας εκτελείται από το Ευρωπαϊκό Γραφείο Διπλωμάτων Ευρεσιτεχνίας (European Patent Office), που

¹ «...η τεκμηριωμένη και πρακτικά εφαρμόσιμη υπόδειξη (διδασκαλία, κανόνας) τρόπου επίλυσης άλυτου μέχρι σήμερα τεχνικού προβλήματος ή η υπόδειξη επίλυσης του κατά τρόπο άγνωστο μέχρι σήμερα με την εφαρμογή των φυσικών νόμων» (Ρόκκας, 2004:87)

² Πηγή: Εθνικό Κέντρο Τεκμηρίωσης, 2010

αποτελεί το κύριο όργανο του οργανισμού και το οποίο ελέγχεται από το διοικητικό συμβούλιο.

Το 1986, το Ευρωπαϊκό Γραφείο Διπλωμάτων Ευρεσιτεχνίας (European Patent Office), παραβιάζοντας το άρθρο 52 της Συνθήκης, άρχισε να χορηγεί πατέντες για προγράμματα υπολογιστών. Το ζήτημα που προκύπτει λοιπόν είναι ότι η χορήγηση πατεντών *«δίνει την ευκαιρία για τη δημιουργία ενός μονοπωλίου παραγωγής και διακίνησης επιστημονικής γνώσης εφόσον δίνεται η δυνατότητα απαγόρευσης εν όλω ή εν μέρει την πρόσβαση σε κώδικες προγραμμάτων»* (Νούσκαλης, 2003:22).

Έως τότε στην Ευρώπη, το λογισμικό προστατευόταν ως πνευματικό δημιούργημα σύμφωνα με το Δίκαιο της Πνευματικής Ιδιοκτησίας (Κοτσίρης, 2011). Σύμφωνα με το Δίκαιο της πνευματικής ιδιοκτησίας προστατεύεται ο συγκεκριμένος τρόπος αποτύπωσης και όχι η ιδέα ενός έργου. Όπως κατέγραψε χαρακτηριστικά ο John Perry Barlow (1994) για την προστασία αγαθών σύμφωνα με το δίκαιο πνευματικής ιδιοκτησίας, «προστατεύεται το μπουκάλι και όχι το κρασί». Από την άλλη πλευρά η πατέντα κατοχυρώνει την καινοτόμο ιδέα. Αν κάποιος, δηλαδή, προγραμματιστής δημιουργήσει ένα λογισμικό έχοντας μια ιδέα, και δεν το γνωρίζει, η οποία έχει ήδη κατοχυρωθεί με πατέντα, δεν μπορεί να το χρησιμοποιήσει.

Η κατοχύρωση των πατεντών λοιπόν, σε ευρωπαϊκό επίπεδο υποστηρίζεται, στο πλαίσιο του Δικαίου Πνευματικής Ιδιοκτησίας, με το άρθρο 9 παρ.1 της Οδηγίας 91/250/ΕΟΚ³ και αντίστοιχα στο ελληνικό δίκαιο καθίσταται θεμιτή με το άρθρ. 45παρ.1&2 του Ν. 2121/1993⁴. Παρόλο λοιπόν που βασική προϋπόθεση του Δικαίου Πνευματικής Ιδιοκτησίας συνιστά η πρωτοτυπία, λόγω της συγκεκριμένης Ευρωπαϊκής οδηγίας η πρωτοτυπία αποκτά ευρείες ερμηνείες, στηρίζοντας τη λογική της κατοχύρωσης των πατεντών. Έτσι και η εναρμόνιση του ελληνικού δικαίου στην οδηγία, με το νόμο 2121/93, στο άρθρο 2 ορίζει ότι ειδικά για τα προγράμματα υπολογιστών η πρωτοτυπία αρκεί να είναι η ελάχιστη δυνατή, χωρίς να προσδιορίζουν επακριβώς τι νοείται ως προγράμματα υπολογιστών (Μήτρου, 2011).

Σε διεθνές επίπεδο, σχετικά με την κατοχύρωση του λογισμικού, το 1994 υπογράφηκε η Συμφωνία για τα Δικαιώματα Πνευματικής Ιδιοκτησίας στον Τομέα του Εμπορίου, γνωστή ως **TRIPs** (Agreement on Trade Related Aspects of Intellectual Property Rights), στο πλαίσιο

³ Μετά από Σχέδιο Οδηγίας της Ευρωπαϊκής Επιτροπής για την προστασία του λογισμικού [COM (88) 816 final] εκδόθηκε Οδηγία 91/250/ΕΟΚ του Συμβουλίου της 14^{ης} Μαΐου 1991 *για την νομική προστασία των προγραμμάτων ηλεκτρονικών υπολογιστών* EEL 122/ 17-5-1991 σελ. 0042-0046, η οποία τροποποιήθηκε με την Οδηγία 93/98/ΕΟΚ του Συμβουλίου της 29^{ης} Οκτωβρίου 1993 για την εναρμόνιση της διάρκειας προστασίας του δικαιώματος πνευματικής ιδιοκτησίας και ορισμένων συγγενών δικαιωμάτων.

⁴ Ν. 2121/1993 «Πνευματική Ιδιοκτησία, συγγενικά δικαιώματα και πολιτιστικά θέματα» ΦΕΚ Α' 25

συμφωνιών του Παγκόσμιου Οργανισμού Εμπορίου. Η TRIPs, η οποία έχει ισχύ έως σήμερα, εμπίπτει σε κάθε τομέα που αφορά στη διανοητική ιδιοκτησία (Sell, 2003), όπως η πνευματική ιδιοκτησία, διπλώματα ευρεσιτεχνίας, γεωγραφικές ονομασίες προέλευσης, βιομηχανικά σχέδια, υπογραφόμενα από τα κράτη-μέλη του ΠΟΕ, μεταξύ των οποίων συγκαταλέγονται τα κράτη μέλη της ΕΕ αλλά και η ΕΕ αυτοτελώς. Οι Haunss και Kohlmorgen (2009) χαρακτηριστικά αναφέρουν ότι η υπογραφή της συγκεκριμένης συμφωνίας συνιστά ένα εξαιρετικό παράδειγμα επιβολής εξουσίας στο οποίο ο ιδιωτικός τομέας επέβαλε τα συμφέροντα του με την υποστήριξη των «δυνατών» κυβερνήσεων των δυτικών κοινωνιών. Στην Ελλάδα η συμφωνία επικυρώθηκε με το Ν. 2290/1995.

Το 2002, η Ευρωπαϊκή Επιτροπή (υπό τον Frits Bolkestein) συντάσσει και αποστέλλει στο Ευρωπαϊκό Συμβούλιο και το Ευρωπαϊκό Κοινοβούλιο πρόταση Οδηγίας⁵, «σχετικά με τη δυνατότητα κατοχύρωσης με δίπλωμα ευρεσιτεχνίας των εφευρέσεων που εφαρμόζονται σε υπολογιστή» (Levine & Saunders, 2007). Σε αυτή την πρόταση Οδηγίας ξεκίνησαν οι πρώτες αντιδράσεις από το κίνημα του ελεύθερου λογισμικού, συνεργαζόμενους φορείς με αυτό, καθώς και από μικρομεσαίες επιχειρήσεις, των οποίων τα συμφέροντα πλήττονταν (Tridgell, 2010).

Το κίνημα λοιπόν μέσω της εναντίωσης του στην κατοχύρωση πατεντών, επί της ουσίας εναντιώνεται σε μια «κλειστή» κοινωνία της πληροφορίας, που συντηρεί και αναπαράγει κυρίαρχες κατεστημένες αξίες, οι οποίες βασίζονται στον ανταγωνισμό και τον εξαναγκασμό (Kling and Lamb, 1999). Ο Bettig (1996) ήδη από τη δεκαετία του '90 επιχειρηματολόγησε ότι οι πατέντες λογισμικού και το copyright αποτελούν όργανα των ανώτερων οικονομικά κοινωνικών ομάδων, που χρησιμοποιούνται για την παραγωγή περισσότερου πλούτου. Το 1991, μάλιστα ο Bill Gates ιδιοκτήτης της Microsoft ανέφερε ότι, *«Αν ο κόσμος είχε καταλάβει πώς κατοχυρώνονται οι πατέντες όταν οι περισσότερες από τις σημερινές ιδέες έχουν βρεθεί χωρίς πατέντες, η σύγχρονη βιομηχανία θα ήταν σε πλήρη ακινησία»*.

Στο πλαίσιο αυτών των πιέσεων λοιπόν, του κινήματος, το Ευρωπαϊκό Κοινοβούλιο, το 2003, τροποποίησε την πρόταση Οδηγίας, υιοθετώντας προτάσεις του κινήματος, η οποία πρόταση εξετάστηκε από το Συμβούλιο Υπουργών της Ευρώπης και συγκεκριμένα από την «Ομάδα Εργασίας για την Πνευματική Ιδιοκτησία»⁶. Το Μάιο του 2004 το Συμβούλιο Υπουργών έδωσε έγκριση για το κείμενο με οριακή πλειοψηφία.

Η έγκριση αυτή, εν αναμονή της απόφασης του Ευρωπαϊκού Κοινοβουλίου, κλιμάκωσε τις αντιδράσεις του κινήματος του ελεύθερου λογισμικού. Οι αντιδράσεις αυτές, με ποικίλες εκδηλώσεις εναντίον των επικείμενων νομοθετικών ρυθμίσεων για την προστασία του

⁵ COM (2002) 92 FINAL, 2002/0047 (COD)

⁶ Πηγή: www.hellug.epatents.gr

λογισμικού, αποτέλεσαν έναν από τους βασικούς παράγοντες της απόρριψης από το Ευρωπαϊκό Κοινοβούλιο, της Πρότασης Οδηγίας για την κατοχύρωση πατεντών σε εφευρέσεις που εφαρμόζονται σε υπολογιστές (Mueller, 2006).

Με την προσπάθεια κατοχύρωσης των πατεντών το δικαίωμα της ελεύθερης διακίνησης της πληροφορίας πλήττεται και μετατράπηκε σε πεδίο πολιτικής αντιπαράθεσης, λόγω των επιπτώσεων που προκαλούνταν, οι οποίες αναλύονται στη συνέχεια.

4. Πατέντες και κοινωνικο-οικονομικές επιπτώσεις

4.1. Αρνητικές Επιπτώσεις στην Εκπαίδευση

Ο τομέας της εκπαίδευσης συνιστά ένα προνομιακό χώρο για την ανάπτυξη των θετικών συνιστωσών της κοινωνίας της πληροφορίας (Κάλλας, 2006), τόσο του καθοριστικού ρόλου που διαδραματίζει στη διαμόρφωση των κοινωνικών δρώντων (Mayer, 2005; Dewey, 2011), όσο και της ιδιαίτερης αποδοχής των νέων στη χρήση πληροφορικής τεχνολογίας (Retalis, Haugen, Ask & McConnell, 1998). Η χρήση του ελεύθερου λογισμικού παρέχει τη δυνατότητα ενεργής συμμετοχής όλων των εμπλεκόμενων στην εκπαιδευτική διαδικασία, με απόρροια την εξέλιξη και τη βελτίωση της (Bull et al., 2002), καθώς το ελεύθερο λογισμικό δημιουργείται και αναπτύσσεται σύμφωνα με τις πραγματικές ανάγκες των χρηστών. Κατοχυρώνοντας τις πατέντες λογισμικού γίνεται κατανοητό ότι οι μετέχοντες στην εκπαιδευτική διαδικασία- διδάσκοντες, μαθητές, διοικητικό προσωπικό- περιορίζονται στη χρήση συγκεκριμένων πλατφορμών –λ.χ. μόνο προγράμματα της Microsoft-, οι οποίες δε βοηθούν στην ανάπτυξη της εκπαιδευτικής διαδικασίας.

Επιπροσθέτως, όπως καταγράφουν οι Garfinkel, Stallman και Karor (1991:26), ως προς τη διακίνηση της πληροφορίας, η κατοχύρωση των πατεντών λογισμικού δύναται να συμβάλλει στην αποτροπή λογισμικού που δημιουργείται και αναπτύσσεται στα πανεπιστήμια και τα ερευνητικά κέντρα, το οποίο διανέμεται χωρίς χρέωση. *«Πολλά τέτοια προγράμματα - το X Windows system, ο EMACS text editor, το "compress," και άλλα -- φαίνεται να παραβιάζουν ήδη υπάρχουσες πατέντες. Οι πατέντες θα μπορούσαν ακόμη να σημαίνουν το τέλος του public-domain λογισμικού, το οποίο έπαιξε σημαντικό ρόλο για να γίνει η χρήση υπολογιστών στα δημόσια σχολεία εφικτή»*, καθώς, όπως διαφαίνεται, ένας δημιουργός ελεύθερου λογισμικού δεν έχει τη δυνατότητα να πληρώσει δικαιώματα χρήσης αν μια από τις πολλές τεχνικές που χρησιμοποιήθηκαν για να δημιουργήσει το πρόγραμμα τυχάνει να είναι πατενταρισμένη.

Ο Donald Knuth, ένας από τους πλέον καταξιωμένους επιστήμονες στο χώρο της πληροφορικής, δήλωσε ότι *«Αν το 1980 υπήρχαν πατέντες στο λογισμικό, δεν θα ήμουν σε*

θέση να δημιουργήσω το TeX⁷», το οποίο χρησιμοποιείται από το 90% όλων των βιβλίων και περιοδικών για τα μαθηματικά και τη φυσική, «ούτε θα μπορούσα να φανταστώ ότι μπορώ να το δημιουργήσω, εγώ ή οποιοσδήποτε άλλος».

4.2. Αποθάρρυνση της καινοτομίας

Η κατοχύρωση πατεντών λογισμικού λειτουργεί αποτρεπτικά για την ανάπτυξη της καινοτομίας. Με την κατοχύρωση μιας πατέντας επί της ουσίας δεν επιτρέπεται σε άλλους ανθρώπους η χρήση μιας ιδέας για τη δημιουργία λογισμικού. Όλα τα προγράμματα και οι ιστότοποι παραβιάζουν κάποιες πατέντες. Υπό αυτή την έννοια όλες οι δραστηριότητες του διαδικτύου θα έπρεπε να ήταν πολύ περιορισμένες και να εξαρτώνται από τους ιδιοκτήτες πατεντών (Gratton, 2003: 237-239). Παράλληλα οι δημιουργοί και οι χρήστες λογισμικού δεν έχουν τη δυνατότητα ανταλλαγής πληροφοριών, εφόσον χρησιμοποιούν ασύμβατο λογισμικό με αυτό των υπολοίπων. Η ανάγκη αυτή για συμβατότητα μπορεί να οδηγήσει σε παγκόσμιο μονοπώλιο παραγωγής και διάθεσης λογισμικού (Νούσκαλης, 2003:22-29). Έτσι το ιδιοκτησιακό καθεστώς πατεντών των μεγάλων εταιριών του χώρου, θέτει εμπόδια στην πρόσβαση και εξέλιξη του λογισμικού (Ο' Sullivan, 2004), με αποτέλεσμα να μην μπορούν να κατασκευαστούν ούτε ανταγωνιστικά ούτε συμβατά λογισμικά και ο τελικός αποδέκτης-καταναλωτής, να είναι πλήρως εξαρτημένος από συγκεκριμένα προϊόντα, λόγω έλλειψης εναλλακτικών.

Οι Bessen και Maskin (2000) διαπίστωσαν μια στατιστική συσχέτιση μεταξύ της διάδοσης των πατεντών στις Η.Π.Α. και μια ύφεση της καινοτομίας στο λογισμικό. Συγκεκριμένα, μεταξύ του 1987 και του 1994, η κατοχύρωση πατεντών για λογισμικό έφτασε το 195%, εν τούτοις η χρηματοδότηση για Έρευνα και Ανάπτυξη από εταιρίες μειώθηκε κατά 21% στις βιομηχανίες αυτές. Αντίστοιχες μειώσεις στις επενδύσεις για έρευνα και ανάπτυξη λογισμικού καταγράφουν οι Jaruzelski, Dehoff, και Bordia (2006) σε παγκόσμιο επίπεδο μετά την κατοχύρωση πατεντών στις Ηνωμένες Πολιτείες και την Ιαπωνία.

Επιπροσθέτως σημαντικό είναι να καταγραφεί ότι, πέραν της οικονομικής σημασίας που ενέχουν οι πατέντες για τη βιομηχανία παραγωγής λογισμικού, διακυβεύεται ένα ακόμα σημαντικότερο ζήτημα, το οποίο αφορά στην απόκτηση πρόσβασης των μεγάλων εταιρειών σε ιδέες που ανήκουν σε πιο μικρές επιχειρήσεις μέσω συμφωνιών αμοιβαίας αδειοδότησης -

⁷ Πηγή: Ν. Ασπράγκας, Η Κοινωνικοποίηση της Επιστημονικής Έρευνας και η Ιδιωτικοποίηση των Αποτελεσμάτων της. Διαθέσιμο στο:

http://www.ntua.gr/MIRC/5th_conference/ergasies/06%20%CE%91%CE%A3%CE%A0%CE%A1%CE%91%CE%93%CE%9A%CE%91%CE%98%CE%9F%CE%A3%20%CE%9D%CE%99%CE%9A%CE%9F%CE%9B%CE%91%CE%9F%CE%A3.pdf.

cross-licensing- (Gay, 2002). Αυτό πρακτικά σημαίνει ότι αν μια μικρή επιχείρηση παραβιάσει πατέντες μιας μεγάλης επιχείρησης, το ζήτημα επιλύεται μέσω συμφωνιών, που επιτρέπουν στις μεγάλες επιχειρήσεις να αξιοποιούν τις ιδέες των μικρών, με αποτέλεσμα η εκμετάλλευση της πληροφορικής τεχνολογίας να αποτελεί προνόμιο κλειστών lobby επιχειρήσεων (Greve, 2008) και η καινοτομία λογισμικού να υποθάλπεται.

4.3. Μείωση της ανταγωνιστικότητας

Η κατοχύρωση πατεντών λογισμικού δεν αυξάνει την ανταγωνιστικότητα μιας χώρας. Αντίθετα πλήττει κατά βάση την ανάπτυξη μικρομεσαίων επιχειρήσεων, καθώς και ανεξάρτητων δημιουργών λογισμικού. Επίσης αν μια ιδέα λογισμικού αναπτυχθεί σε ένα κράτος που το νομικό του πλαίσιο δεν κατοχυρώνει με σαφήνεια τις πατέντες λογισμικού, τότε υπάρχει το δικαίωμα κατοχύρωσης σε άλλο κράτος, με αποτέλεσμα να μην υπάρχει διέξοδος και προστασία για τις μικρές επιχειρήσεις που χρησιμοποιούν τη συγκεκριμένη ιδέα λογισμικού και με το κόστος μιας νομικής αντιδικίας να είναι ιδιαίτερα υψηλό (Samuelson, 1990).

Από την άλλη πλευρά η απόκτηση και κατοχύρωση πατεντών αποτελεί μια πολυέξοδη διαδικασία στην οποία οι μικρές επιχειρήσεις δεν μπορούν να ανταπεξέλθουν (Stallman, 2004), γεγονός που ενθαρρύνει τη δημιουργία μονοπωλίων λογισμικού από τις κολοσσιαίες επιχειρήσεις παραγωγής λογισμικού. Επομένως, η κατοχύρωση των πατεντών λογισμικού συνιστά μια νομοθετική ρύθμιση, η οποία τείνει να αποτρέπει την είσοδο στο πεδίο της ανάπτυξης λογισμικού τις μικρές εταιρίες και τους ανεξάρτητους δημιουργούς, εξυπηρετώντας τα συμφέροντα των μεγάλων εταιριών. Αντίστοιχη μείωση ανταγωνιστικότητας μπορεί να παρατηρηθεί και όσον αφορά στην κινητικότητα των εργαζομένων των εταιριών παραγωγής λογισμικού, εφόσον η εμπειρία τους είναι άμεσα συνδεδεμένη με τα πατενταρισμένα λογισμικά, καθιστώντας τους εξαρτημένους στη συγκεκριμένη εταιρεία που εργάζονται. Είναι χαρακτηριστικό είναι το γεγονός, ότι μετά την απόρριψη της πρότασης οδηγίας από το Ευρωκοινοβούλιο, αυξήθηκαν κατά κόρον οι δραστηριότητες των lobbying παραγωγής λογισμικού με αποτέλεσμα τη σύναψη διεθνών συμφωνιών και με την πρόσληψη 10.000 εργαζόμενων λογισμικού στην Ευρώπη (O'Brien & Kevin, 2006).

4.4. Αύξηση χρήσης ένδικων μέσων και Ποινικοποίηση

Ο Bijker (1997) υποστηρίζει ότι η σταθεροποίηση της χρήσης μιας τεχνολογίας συνιστά θέμα πολιτικής διαδικασίας ανάλογα με τις αξίες και τα συμφέροντα που εξυπηρετεί. Η κατοχύρωση πατεντών συνιστά ένα πολιτικό ζήτημα, διακριτό ανάμεσα στη σφαίρα

παραγωγής, στην πολιτική εξουσία και στο κίνημα του ελεύθερου λογισμικού, αποτελώντας το εφαλτήριο ανάδυσης ερμηνειών της κοινωνικής πραγματικότητας που αντιστοιχούν σε διαφορετικές στοχοθετήσεις (Δερμετζής, 2006) της χρήσης του λογισμικού για την κοινωνία. Το κέντρο βάρους των νομοθετικών ρυθμίσεων που αφορούν στην κατοχύρωση των πατεντών τίθεται στην προστασία της περιουσιακής, κατά βάση, υπόστασης των πνευματικών δικαιωμάτων. Δεν είναι τυχαίο άλλωστε ότι για το ελληνικό δίκαιο, πέραν του Ν. 2121/93, ότι το δικαίωμα που προκύπτει μετά από την κατοχύρωση μιας πατέντας σε ευρύτερο πλαίσιο, είναι συνταγματικά προστατευόμενο δικαίωμα, υπαγόμενο στο Δίκαιο της Βιομηχανικής Ιδιοκτησίας (Ψυχομάνης & Γιοβανόπουλος, 2013). Οι νομοθετικές ρυθμίσεις λοιπόν που αφορούν στην κατοχύρωση πατεντών λογισμικού ενέχουν υψηλό βαθμό πολιτικοποίησης⁸, αναδεικνύοντας παράλληλα τις ποινικές διαστάσεις τους. Όπως καταγράφει ο Brian Kahin (1990:56) *«Το σύστημα παραχώρησης αδειών, έτσι όπως είναι, δείχνει να χαρακτηρίζεται από κατόχους πατεντών που αναζητούν παραβάτες, αντί για εταιρίες παραγωγής που αναζητούν νέα τεχνολογία»*. Τεράστια χρηματικά ποσά, εντελώς αντιπαραγωγικά, δαπανώνται κάθε χρόνο στο δικονομικό σύστημα, συμπεριλαμβάνοντας δικηγόρους, δικαστήρια και Τμήματα Πνευματικής Ιδιοκτησίας (Garfinkel, Stallman & Kapor, 1991). *«Δεν μου είναι γνωστός οποιοσδήποτε τύπος δικαστικής διαμάχης που μπορεί να είναι πιο δαπανηρός από αυτόν σχετικά με πατέντες»* αναφέρει ο R. Duff Thompson, αντιπρόεδρος και γενικός σύμβουλος της WordPerfect Corporation.

Τέτοιου τύπου επιχειρήσεις απειλούν κυρίως τις μικρές επιχειρήσεις παραγωγής λογισμικού και τους ανεξάρτητους δημιουργούς, εξαιτίας της έλλειψης που έχουν σε νομικούς και οικονομικούς πόρους, σε αντίθεση με τις μεγάλες επιχειρήσεις που έχουν τη δυνατότητα να ανταποκριθούν με ένδικα μέσα (Pascual & Fernández, 2000). Έτσι οι επιχειρήσεις των πατεντών στοχεύουν πρώτα στις μικρές επιχειρήσεις, συγκεντρώνοντας έσοδα, και στην πορεία προσπαθούν να πλήξουν τις μεγάλες (Stallman, 2004).

⁸ «Μια ρύθμιση διαθέτει υψηλό βαθμό πολιτικοποίησης όταν

- Υπάρχει διαφωνία μέσα στην κοινωνία ή στα ανώτερα κλιμάκια της πολιτικής και των φορέων εκτέλεσης των νόμων για τις αξίες που προστατεύονται μέσω αυτής.
- Η νομοθετική ρύθμιση χρησιμοποιείται για την επίλυση κοινωνικών και πολιτικών συγκρούσεων
- Απειλεί συμφέροντα οργανωμένων ομάδων για τα οποία υπάρχει έντονο κοινωνικό ενδιαφέρον (κοινωνικά κινήματα)
- Οι αποδέκτες του κανόνα αποκτούν άμεση πρόσβαση στο νομοθετικό σύστημα λήψης αποφάσεων, την οποία δεν είχαν, ή βρίσκουν εκπροσώπους για την υποστήριξη των συμφερόντων τους
- Τα μέσα μαζικής ενημέρωσης δίνουν μεγάλη δημοσιότητα και αντιμετωπίζουν με σκανδαλοθηρικό τρόπο το πρόβλημα που ρυθμίζει.» (Λαμπροπούλου, 1999:48-49)

Το 2002, ο υπουργός βιομηχανίας της Γαλλίας Christian Pierret, που ήταν επικεφαλής του French Patent Policy, δήλωσε σε συνέντευξή του στο 01 Informatique, το πρώτο σε κυκλοφορία περιοδικό πληροφορικής στη Γαλλία: *«Είμαι εναντίον των πατεντών λογισμικού στην Ευρώπη. Θα εξαφανίσουν την καινοτομία και θα προωθήσουν τη δικαστική τρομοκρατία διότι οι πολυεθνικές επιχειρήσεις κατασκευής λογισμικού θα πολλαπλασιάσουν τις νομικές αντιδικίες έναντι των μικρομεσαίων»*. Η υπεράσπιση ενάντια σε αγωγές για παραβίαση πατεντών αποτελεί μια πολύ δύσκολη διαδικασία για μια μικρή επιχείρηση ή έναν ανεξάρτητο δημιουργό. Ειδικότερα αν διεξάγεται εναντίον μιας μεγάλης επιχείρησης αποτελεί μια άνιση μάχη, αντικατοπτρίζοντας το λόγο του Λυσία⁹ (Λόγος υπέρ του αδυνάτου) ότι «...ο νόμος είναι σαν τον ιστό μιας αράχνης, Πάνω σε αυτόν πιάνονται τα μικρά και αδύναμα έντομα, ενώ τα μεγάλα και δυνατά τον καταστρέφουν και περνούν...».

5. Οι δράσεις του κινήματος ενάντια στην κατοχύρωση πατεντών

Όλο το προαναφερθέν πλαίσιο νομοθετικής παραγωγής περί πατεντών αποτέλεσε τη βάση για τη συγκρότηση δράσεων του κινήματος του ελεύθερου λογισμικού. Το κίνημα, λοιπόν κατάφερε να επιτύχει στους στόχους του σε σχέση με την ανατροπή της νομοθετικής ρύθμισης περί κατοχύρωσης πατεντών λογισμικού, πληρώντας τα κριτήρια που έθεσαν οι Burstein (1999) και Schumaker (1975) για την επιτυχία των κοινωνικών κινήματων ως προς την επίτευξη των στόχων τους, στο συγκεκριμένο πάντα κοινωνικό-πολιτικό πλαίσιο στο οποίο αναπτύσσονται και δρουν. Τα κριτήρια αυτά αφορούν στην πρόσβαση στους θεσμούς που καθορίζουν τα αιτήματα τους και την εισαγωγή των αιτημάτων αυτών στις πολιτικές ατζέντες, τη χάραξη συγκεκριμένων πολιτικών από τους αρμόδιους φορείς, τις αλλαγές στους θεσμούς μιας κοινωνίας, αλλά και τις αλλαγές σε συγκεκριμένες στάσεις και κοινωνικές αξίες του κοινωνικού συνόλου.

Τα μέλη του κινήματος, μέσω του Foundation for a Free Information Infrastructure και του Ευρωπαϊκού Free Software Foundation, προσέγγισαν τους αρμόδιους φορείς (Commission και Ευρωκοινοβούλιο) εκφράζοντας τις αντιθέσεις τους ως προς τις προτεινόμενες νομοθετικές ρυθμίσεις. Χαρακτηριστικό παράδειγμα αυτής της προσέγγισης ήταν οι ανοιχτές επιστολές¹⁰ προς τον κ. Charlie McCreevy, Ευρωπαίο Επίτροπο για την Εσωτερική Αγορά και τις Υπηρεσίες (02-05-2005) με τίτλο «**Η Ευρωπαϊκή Επιτροπή**

⁹ Γ.Α. Ράπτης. 2002. *Λυσίας. Ι, Υπερασπιστικοί Λόγοι*. Εισαγωγή, μετάφραση, σχόλια. Πρόλογος Χ. Τσολάκης. Θεσσαλονίκη: Ζήτρος.

¹⁰ Οι επιστολές είναι προσβάσιμες στους ιστότοπους <http://fsfe.org/projects/swpat/letter-20050502.el.html> και <http://fsfe.org/projects/swpat/letter-20050606.el.html> αντίστοιχα.

πρόκειται να υπονομεύσει μερικές από τις καλύτερες εργασίες της», και τον κ. Borrell Fontelles, Πρόεδρο του Ευρωπαϊκού Κοινοβουλίου (06-06-2005) με τίτλο **«Πατέντες Λογισμικού- ένας κίνδυνος για τη Δημοκρατία»**, όπου αναλύονται όλες οι αρνητικές επιπτώσεις της κατοχύρωσης πατεντών λογισμικού σε οικονομικό και κοινωνικό επίπεδο.

Για να μπορέσει λοιπόν το κίνημα να ανταποκριθεί σε αυτά τα κριτήρια, προκαλώντας δομικές και πολιτισμικές αλλαγές στην κοινωνία, επιδρώντας στη δημόσια πολιτική, χρειάστηκε να αναπτύξει πολιτικές συμμαχίες. Οι πολιτικές αυτές συμμαχίες βρήκαν ανταπόκριση στο πρόσωπο του Αναπληρωτή Υπουργού Επιστήμης της Πολωνίας, Wodzimierz Marcinski, στο Ολλανδικό και το Γερμανικό Κοινοβούλιο. Έτσι, το κίνημα του ελεύθερου λογισμικού προσπαθώντας να εκμεταλλευτεί την πολιτική ευκαιρία¹¹ που προέκυψε από την αντίδραση των προαναφερθέντων κοινοβουλίων, για να διευκολύνει την κινητοποίηση και την επιρροή του, απέστειλε ανοιχτή επιστολή προς τον Ολλανδό Πρωθυπουργό Dr. Balkenende (06/09/2004) με τίτλο **«όχι στις πατέντες λογισμικού- διατηρείστε το ανταγωνιστικό αποτέλεσμα¹²»**, προσδοκώντας το Ολλανδικό Κοινοβούλιο να διατηρήσει την αρνητική στάση του, καθώς η Ολλανδία κατείχε την Ευρωπαϊκή Προεδρία. Το κίνημα του ελεύθερου λογισμικού προσπαθώντας να κεφαλαιοποιήσει τα σχίσματα μεταξύ των πολιτικών και οικονομικών ελίτ, στράφηκε προς μεγάλες επιχειρήσεις και νομικούς οργανισμούς ώστε να επηρεάσει ακόμα περισσότερο τις πολιτικές ατζέντες. Αποτέλεσμα αυτής της προσέγγισης ήταν η υπογραφή του λεγόμενου μνημονίου της Καρλσρούης τον Ιούνιο του 2005, μνημόνιο ενάντια τη δυνατότητα απονομής πατεντών λογισμικού, το οποίο υπογράφουν πλήθος επιχειρήσεων και οργανισμών. Παραθέτοντας επιστημονικά τεκμήρια, το κείμενο υποστήριζε ότι οι πατέντες λογισμικού στην Ευρώπη θα είναι επιζήμιες για την αγορά εργασίας και την καινοτομία. Μεταξύ των υποστηρικτών βρίσκονται ηγέτες από τα μεγαλύτερα Ευρωπαϊκά συνδικάτα. Όλα τα Μέλη του Ευρωπαϊκού Κοινοβουλίου έλαβαν από ένα αντίγραφο του κειμένου. Επιπροσθέτως το κίνημα, μέσω του θεσμοποιημένου του οργανισμού FSFE, το οποίο ενισχύει τους δεσμούς με τους υποστηρικτές του κινήματος και συντονίζει τη δράση του (Buechler 2000), ανέπτυξε τις εξής συμμαχίες με τους παρακάτω οργανισμούς:

¹¹ Η πολιτική ευκαιρία αναφέρεται όπως την προσδιορίζουν οι Della Porta & Rucht 1995; Kriesi et al. 1995; Tarrow, 1994.

¹² Η συγκεκριμένη επιστολή είναι προσβάσιμη στον ιστότοπο <http://fsfe.org/projects/swpat/letter-20040906.el.html>

- Foundation for a Free Information Infrastructure (FFII)
- FFII-UK
- Irish Free Software Organisation (IFSO)
- Φιλελεύθεροι οικονομολόγοι
- Οργανισμοί νόμων περί ανταγωνισμού (competition law bodies (BEUC))
- ευρωπαϊκές ομάδες SME (UEAPAME, CEA-PME, dmmv, DIHK, WKO)

Παράλληλα γνωστοί διανοητές υποστήριξαν τις δράσεις του κινήματος όπως, ο Dan Bricklin -εφευρέτης του φύλλου εργασίας-, ο Donald Knuth -ειδικός στους αλγόριθμους- και ο Alex Macfie –γνωστός καθηγητής πληροφορικής τεχνολογίας-, ο Lawrence Lessig, ο Mitch Karor, πολιτικές προσωπικότητες όπως ο Michel Rocard -πρώην πρωθυπουργός της Γαλλίας- και ακολούθησαν η Συμμαχία EuroLinux, καθώς και οι εταιρείες Adobe και Oracle. Εκτός των προαναφερθέντων συμμαχιών το κίνημα ζήτησε υποστήριξη με ανοιχτές επιστολές από τον κ. Rudy Provoost, Πρόεδρο της Ένωσης Ευρωπαϊκών Βιομηχανιών Πληροφορικής, Επικοινωνιών και Ηλεκτρονικών Ειδών Ευρείας Κατανάλωσης (EICTA), από τον Πρόεδρο της Ένωσης Βιομηχανιών Ηλεκτρικής Ενέργειας – EURELECTRIC, από τον κ. Diekmann, CEO της Allianz Group, από τον Dr. Wladawsky-Berger της IBM, από τον κ. Lee, Γενικό Γραμματέα του Παγκόσμιου Οργανισμού Υγείας (WHO), από την κα. Catherine Parmentier, CEO του δικτύου EUROCITIES και από τον κ. Nout Wellink, Πρόεδρο της Τράπεζας Διεθνών Διακανονισμών.

Πέραν όμως της ανάγκης του κινήματος για πολιτική στήριξη από συμμαχίες που κατέχουν εξουσία στο θεσμικό πλαίσιο, ο παράγοντας που διαδραματίζει έναν πολύ σημαντικό ρόλο για την εισαγωγή του στην αρένα των διαπραγματεύσεων και την επιτυχία του είναι το «τρίτο κόμμα», όπως χαρακτήρισαν την κοινή γνώμη οι Jenkins και Klandermands (1995). Η κοινή γνώμη συνιστά έναν ισχυρό διαμεσολαβητή ανάμεσα στο κίνημα και την εξουσία, καθώς η πολιτική εξουσία δύναται να ανταποκριθεί στα αιτήματα της κοινής γνώμης, θέλοντας να διατηρήσει την εξουσία της. Ο Burstein (1999) επισημαίνει τρεις τρόπους για να επηρεάσει ένα κοινωνικό κίνημα την κοινή γνώμη και να επιτύχει τους στόχους του. Αυτοί αφορούν στην αλλαγή των προτιμήσεων της κοινής γνώμης σε σχέση με το φλέγον ζήτημα, στην αύξηση του ενδιαφέροντος του κοινού για το ζήτημα και τέλος την επιρροή του νομοθέτη, αλλάζοντας του την οπτική βάση των προτιμήσεων της κοινής γνώμης.

Τα μέλη του κινήματος του ελεύθερου λογισμικού σαφώς και στράφηκαν καταρχήν προς την κοινή γνώμη, προκειμένου να βρουν υποστηρικτές, δεδομένου ότι το ζήτημα των πατεντών έχει πολύ σημαντικές επιπτώσεις στο κοινωνικό σύνολο. Ωστόσο λόγω των πολλών τεχνικών λεπτομερειών που το διακρίνουν, όπως έγινε κατανοητό και από την

ανάλυση του νομικού πλαισίου, χρειαζόταν πολλές επεξηγήσεις και ερμηνείες. Έτσι το κίνημα στράφηκε καταρχήν στην κοινή γνώμη με ανοιχτές επιστολές¹³ εξηγώντας το πλαίσιο αντιπαράθεσης και τα ζητήματα που διακυβεύονται. Σε αυτό το πλαίσιο διοργανώθηκε η Ευρωπαϊκή εκστρατεία κατά των πατεντών (EU campaign NoEpatents), στην οποία όσοι πολίτες συμφωνούσαν με τις αρχές του κινήματος υπέγραφαν και δήλωναν την εναντίωση τους. Μέχρι το 2003 συγκεντρώθηκαν 58637 υπογραφές από ιδιώτες, συλλόγους και εταιρείες πολλών ευρωπαϊκών χωρών. (πηγή: <http://petition.stopsoftwarepatents.eu>)

Μέχρι τις 5 Ιουλίου 2005, πριν την απόρριψη της πρότασης Οδηγίας από το Ευρωκοινοβούλιο, η συγκεκριμένη εκστρατεία αποτέλεσε μία από τις μεγαλύτερες της Ευρώπης συγκεντρώνοντας 270.000 υπογραφές πολιτών της Ευρωπαϊκής Ένωσης. Παράλληλα δημιουργήθηκε πολύ μεγάλος αριθμός ιστοσελίδων που πληροφορούσαν την κοινή γνώμη περί του ζητήματος της κατοχύρωσης των πατεντών τόσο από τους αντιτιθέμενους οργανισμούς, όσο και από πολίτες. Ενδεικτικά καταγράφονται οι εξής: [The History of Patents in Software](#) του BitLaw, [Sequential Innovation, Patents, and Imitation](#) των James Bessen and Eric Maskin, [\(Report on Software Patentability\)](#) από το Conseil des Mines Study Group, [Opposition by FFII to software patent legislation in Europe](#), [Ιστοσελίδα SWpat με πληροφορίες της ESR Pollmeier \(Γερμανική SME\), που εναντιώνεται στις πατέντες](#), Σελίδα του AEL Wiki [Software Patent Main Project](#), <http://www.softwarepatents.co.uk/>. Η ελληνική ιστοσελίδα είναι η <http://epatents.hellug.gr> υπό το Συλλόγου Ελλήνων Χρηστών και Φίλων του (λειτουργικού συστήματος) GNU/Linux (www.hellug.gr). Παράλληλα πλήθος πορειών και διαμαρτυριών οργανώθηκαν από το κίνημα και τους συνεργαζόμενους φορείς τους στο πλαίσιο τόσο ενημέρωσης της κοινής γνώμης όσο και της διεκδίκησης από την πολιτική εξουσία σε πολλές ευρωπαϊκές πόλεις και κυρίως στις Βρυξέλλες.

Μια εβδομάδα πριν από την δεύτερη ψηφοφορία του Ευρωπαϊκού Κοινοβουλίου για το ζήτημα, το FSFE έστειλε μία απλοποιημένη ανάλυση των κεντρικών σημείων σύγκυσης για τις πατέντες. Αυτή παραδόθηκε σε έξι γλώσσες με μεταφράσεις οι οποίες ετοιμάστηκαν σε σύντομο χρονικό διάστημα από τη Μεταφραστική Ομάδα του FSFE. Μέσω όλων αυτών των δράσεων, το κίνημα του ελεύθερου λογισμικού μετέφερε τα αιτήματα του στη θεσμική ατζέντα και πέτυχε το στόχο του. Στις 5 Ιουλίου 2005 το Ευρωκοινοβούλιο απέρριψε την πρόταση Οδηγίας με 648 υπέρ της απόρριψης, 14 κατά και 18 απόντες.

Από όλη τη δράση του κινήματος που προαναφέρθηκε σε σχέση με την κατοχύρωση των πατεντών, καθίσταται ευκρινές, ότι η αλλαγή πολιτικών, ακόμα και αυτών που επισείουν κοινωνικές κυρώσεις, προσδιορίζοντας δράσεις ως παρεκκλίνουσες ή μη, είναι το αποτέλεσμα

¹³ Βλέπε ενδεικτικά: <http://fsfe.org/projects/swpat/letter-20040510.el.html>

μιας διαδικασίας κοινωνικής διάδρασης «που περιλαμβάνει τα κοινωνικά κινήματα, το κράτος, τα κόμματα, την κοινή γνώμη» (Costain & Majstorovic, 1994). Από το γεγονός αυτό αναδεικνύεται ότι η κοινωνική πραγματικότητα δεν μπορεί να ερμηνευθεί μόνο μέσω στατικών σχηματισμών ή μέσω ατομοκεντρικών προσεγγίσεων, όπως αυτές που κυριαρχούν για την ερμηνεία παρεκκλιουσών συμπεριφορών, καθώς αναιρούν την πλαστικότητα και τη δυναμική της.

Τα δυναμικά πλέγματα αλληλεπίδρασης, ξεκινώντας από τη δυναμική μικρο-ομάδων και καταλήγοντας στο σύνολο της κοινωνίας (Αλεξανδρόπουλος, 2001), που δημιούργησε το κίνημα του ελεύθερου λογισμικού επηρέασαν τις κοινωνικές διαδικασίες, οι οποίες και αντικατοπτρίστηκαν στο πλαίσιο των πολιτικών επιλογών του Ευρωκοινοβουλίου. Μέσα από την επίτευξη του στόχου του με την απόρριψη της κατοχύρωσης των πατεντών, ανέδειξε ότι οι κοινωνικό-πολιτικές διαδικασίες διακρίνονται από μια πλαστικότητα. Έτσι, αν το Ευρωκοινοβούλιο είχε εγκρίνει την πρόταση οδηγίας, η χρήση των πατεντών λογισμικού θα οριοθετούνταν ως παρεκκλίνουσα συμπεριφορά. Ωστόσο, εφόσον δεν εγκρίθηκε συνιστά απλά μια δράση των χρηστών λογισμικού.

Γίνεται κατανοητό λοιπόν ότι ακόμα και έννοιες, όπως αυτή της παρέκκλισης δεν είναι αδιάλειπτες στο χρόνο, αλλά είναι άρρηκτα συνδεδεμένες με τη νοηματοδότηση που τους αποδίδουν τα κοινωνικά υποκείμενα στο συγκεκριμένο κοινωνικό-πολιτικό πλαίσιο που ενεργούν. Όπως χαρακτηριστικά σημειώνει ο Henry (2009) ο προσδιορισμός της παρέκκλισης συνιστά κατηγοριοποίηση συμπεριφορών, οι οποίες καθορίζονται από άτομα με δύναμη και εξουσία να διαμορφώνουν νόμους.

Αυτό ακριβώς συνέβη και με την κατοχύρωση των πατεντών, όπου η χρήση τους θα θεωρείτο έγκλημα, αν απαγορευόταν από τον νόμο που επιθυμούσε να επιβάλλει η συγκεκριμένη πολιτική και οικονομική ελίτ. Το κίνημα του ελεύθερου λογισμικού, προβάλλοντας τα κοινωνικά προβλήματα της κατοχύρωσης των πατεντών και επηρεάζοντας τη διαδικασία δημιουργίας νομικών διατάξεων για το λογισμικό, αναδεικνύει τους τύπους συγκρούσεων που λαμβάνουν χώρα στην κοινωνία της πληροφορίας με πολύ πιο εκλεπτυσμένες μορφές και ιδιαίτερα διευρυμένες διαστάσεις.

ΠΗΓΕΣ ΚΑΙ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- Adam, N., Awerbuch, A., Slonim, J., Wegner, P. and Yesha, Y. (1997). "Globalizing Business, Education, Culture through the Internet," Communications of the ACM, Vol.40 (2), pp. 115-121.
- Barlow, J.P. (1994). The Economy of Ideas, Wired Issue 2.03.

- Bessen, J. and Maskin, E. (2000). "Sequential Innovation, Patents, and Imitation", Working paper, Department of Economics, MIT, διαθέσιμο στο:
<http://www.researchoninnovation.org/patrev.pdf>
- Bettig, R. V. (1996). Copyrighting Culture: The Political Economy of Intellectual Property, Westview Press, Boulder.
- Bijker, W. (1997). Of Bicycles, Bakelites and Bulbs: Toward a Theory of Sociotechnical Change, MIT Press, Cambridge, MA.
- Buechler, S. (2000). Social Movements in Advanced Capitalism, Oxford University Press, New York.
- Boyle, J. (1996). Shamans, Software, and Spleens: Law and the Construction of the Information Society, Harvard University Press, Cambridge, MA.
- Bull, G., Bell, R., Mason, C. L. and Garofalo, J. (2002). "Information Technology and Elementary/Secondary Education", in Handbook on information technologies for education and training, H.H. Adelsberger, B. Collis and J.M. Pawlowski (Eds.), Springer-Verlag, Heidelberg, Germany, pp. 543-556.
- Burstein, P. (1985). Discrimination, Jobs, and Politics, University of Chicago Press, Chicago.
- Burstein, P. (1999). "Social Movements and Public Policy", in How Social Movements Matter, M. Giugni, D. McAdam, and C. Tilly (eds), University of Minnesota Press, Minneapolis, pp.3-21.
- Cebrian, J.L. (2000). Το δίκτυο, Στάχυ, Αθήνα.
- Cleaver, H. (1999). Computer-linked Social Movements and the Global Threat to Capitalism, Austin, Texas, διαθέσιμο στο:
<http://www.cseweb.org.uk/downloads/cleaver.pdf>
- Constain, AN. and Majstorovic, S. (1994). "Congress, social movements and public opinion: multiple origins of women's rights legislation", Political Research Quarterly, Vol.47, pp. 111-135.
- Della Porta, D. and Rucht, D. (1995). "Left-Libertarian Movements in Context: A Comparison of Italy and West Germany, 1965-1990", in The Politics of Social Protest, J. C. Jenkins and B. Klandermans (eds), University of Minnesota Press, Minneapolis, pp.229-273.
- Dewey, J. (2010). The Sociology of Action, Sociology Through Literature, Philosophy and Science, Praeger, Santa Barbara.
- Elliott, M. and Kraemer, K.L. (Eds). (2008). Computerization Movements and Technology Diffusion: From Mainframes to Ubiquitous Computing, Information Today Inc., Medford, NJ.

- Garfinkel, S., Stallman, R. and Kapor, M. (1991). "Why Patents Are Bad for Software", Issues in Science and Technology. Αναρτημένο στο:
<http://groups.csail.mit.edu/mac/projects/lpf/Links/prep.ai.mit.edu/issues.article>
- Gates, B. (1991). "Challenges and Strategy", διαθέσιμο στο:
<http://www.bralyn.net/etext/literature/bill.gates/challenges-strategy.txt>.
- Gay, J. (2002). Free Software, Free Society: Essays by Richard M. Stallman, Free Software Foundation, Cambridge, MA.
- Grasmuck, V. (2002). Freie Software zwischen Privat- und Gemeineigentum, Bonn: Bundeszentrale für politische Bildung, αναρτημένο στο: <http://freie-software.bpb.de/>
- Gratton, É. (2003). "Should Patent Protection Be Considered for Computer Software- Related Innovations?", Computer Law Review and Technology Journal, Vol.7, pp.223-253.
- Greve, G. (2008). How Long May a Designer be Exposed to a Lawsuit Because of Defective Design, Wengel & Paras, LLPPatent, Clifford.
- Haunss, S. and Kohlmorgen, L. (2009). "Lobbying or politics? Political claims making in IP conflicts", Politics of Intellectual Property: Elgar, pp. 107-128.
- Henry, S. (2009). Social Deviance, Polity Press, Cambridge.
- Hess, C. (2005). "A Resource Guide for Authors: Open Access, Copyright, and the Digital Commons", Common Property Resource Digest, Vol.72.
- Hil, R. and Robertson, R. L. (2003). "What sort of future for critical criminology", Crime, Law & Social Change, Vol. 39(1), pp. 91-115.
- Hudson, B., Pain, R. and Williams, S. (2000). "Auditing Fear of Crime on North Tyneside: A Qualitative Approach", British Criminology Conference: Selected Proceedings. Vol.3.
- Jaruzelski, B., Dehoff, K. and Bordia, R. (2006). "Smart Spenders: The global innovation 1000", Strategy and Business, Vol.45, pp.46-61.
- Jasper, J. (1997). The Art of Moral Protest: Culture, Biography, and Creativity in Social Movements, University of Chicago Press, Chicago.
- Jenkins, C. and Klandermans, B. (1995). The politics of social protest: comparative perspectives on states and social movements, University of Minnesota Press, Mineapolis.
- Kahin, B. (1990). "The Software Patent Crisis," Technology Review, (April), pp. 53-58.
- Kling, R. and Lamb, R. (1999). "IT and Organizational Change in Digital Economies: A Socio-Technical Approach", Conference on Understanding the Digital Economy: Data, Tools and Research, May 25-26, Washington, D.C.
- Kriesi, H., Koopmans, R., Duyvendak, J-W. and Giugni, M. (1995). New Social Movements in Western Europe, University of Minnesota Press, London.

- Levine, L. and Saunders, K. M. (2004). "Software patents: Innovation or litigation?" In Proceedings of IFIP 8.6 Working Conference: IT Innovation for Adaptiveness and Competitive Advantage, May 31-June 2, 2004, Leixlip, Ireland.
- Lewis, O. (1998). "The culture of poverty", Society, Vol. 35
- Lynne, M., Dutta, A., Steinfield, C. and Wigand, R. (2005). "The Computerization Movement in the US Home Mortgage Industry, 1980-2004", Proceedings of the CRITO Workshop on Social Informatics, an invitational workshop in memory of Rob Kling. Αναρτημένο στο: <http://www.misrc.umn.edu/workshops/2005/fall/lynne.pdf>
- Mayer, R. E. (Ed). (2005). Cambridge Handbook of Multimedia Learning, Cambridge University Press, New York.
- Melucci, A. (2002). Κουλτούρες στο Παιχνίδι, 1^η εκδ, Gutenberg, Αθήνα.
- Mueller, F. (2006). "Analysis of the Situation Concerning the Latest Patent Policy Initiative at the European Level and its Relevance to the Issue of Software Patents", διαθέσιμο στο: <http://www.no-lobbyists-as-such.com/PATSTRAT-analysis0604.pdf>.
- O'Sullivan, M. (2004). "The Pluralistic, Evolutionary, Quasi-Legal Role of the GNU General Public License in Free/Libre/ Open Source Software ("FLOSS")", European Intellectual Property Review, Vol.26 (8), pp.340-348.
- O'Brien, C. and Kevin J. (2006). "Years of deadlock on EU patent bring some new thinking, International Herald Tribune", διαθέσιμο στο: <http://www.ihf.com/articles/2006/11/08/business/patents.php>.
- Pascual, J. S. and Fernández R. G. (2000). "Software Patents and their Impact in Europe", διαθέσιμο στο: www.dit.upm.es/~joaquin/report_en.pdf.
- Reilly, P. (2003). "Civil Society, the Internet and Terrorism: Two case studies from Northern Ireland". Presented at the European Consortium for Political Research Joint Sessions of Workshops, Edinburgh. Διαθέσιμο στο: <http://www.essex.ac.uk/ecpr/events/jointsessions/paperarchive/edinburgh/ws20/Reilly.pdf>
- Retalis, S., Haugen H., Ask B. and McConnell D. (1998). "What educational challenges are we now able to meet, given that new technologies are available to students and the average citizen?", Proceedings of the International Conference on Bringing Information Technology to Education (BITE'98),Maastricht, The Netherlands, pp. 62-69.
- Samuelson, P. (1990). "Should Program Algorithms Be Patented?" Communications of the ACM, Vol.33, pp.23-27.
- Schumaker, P. (1975). "Policy responsiveness to protest-group demands", Journal of Politics, Vol. 37, pp. 488-521.

- Sell, S. K. (2003). *Private Power, Public Law. The Globalization of Intellectual Property Rights*, Cambridge University Press, Cambridge.
- Sennett, R. (1998). *The Corrosion of Character: The Personal Consequences of Work in the new capitalism*, W. W. Norton, London.
- Siegel, R. (2001). *Text in Contest: Gender and the Constitution from a Social Movement Perspective*, Faculty Scholarship Series, Paper 1107, Yale Law School.
- Stallman, R. (2004). *Linux and the GNU Project*, διαθέσιμο στο: <http://www.gnu.org/>
- Tarrow, S. (1994). *Power in Movement*, Cambridge University Press, New York.
- Tilly, C. (2007). *Κοινωνικά κινήματα 1768-2004*, Σαββάλας, Αθήνα.
- Tridgell, A. (2010). "End Software Patents" διαθέσιμο στο: <http://news.swpat.org/2010/03/transcript-tridgell-patents>
- Tonkin, E. (2008). *Book Review: Computerization Movements and Technology Diffusion. From Mainframes to Ubiquitous Computing*, Elliott, M., Kraemer, K.L. (Eds), Information Today Inc., Medford, NJ.
- Touraine, A. (1999). *Πώς να ξεφύγουμε από το φιλελευθερισμό;*, Πόλις, Αθήνα.
- Αλεξανδρόπουλος, Σ. (2001). *Θεωρίες για τη Συλλογική Δράση και τα Κοινωνικά Κινήματα*, Κριτική, Αθήνα.
- Αρτινοπούλου, Β. (2000). *Νέα Κοινωνικά Κινήματα Εγκληματολογική Προσέγγιση*, Νομική Βιβλιοθήκη, Αθήνα.
- Δεμερτζής, Ν. (2006). *Φθόνος και μνησικακία: Τα πάθη της ψυχής και η κλειστή κοινωνία*, ΠΟΛΙΣ, Αθήνα.
- Εθνικό Κέντρο Τεκμηρίωσης. (2010). «Ευρεσιτεχνίες: Πηγή ανάπτυξης και Καινοτομίας», Καινοτομία, Έρευνα & Τεχνολογία, διαθέσιμο στο: www.ekt.gr/content/img/product/80741/20_25.pdf
- Κάλλας, Γ. (2006). *Η Κοινωνία της Πληροφορίας και ο νέος ρόλος των κοινωνικών επιστημών*, Νεφέλη, Αθήνα.
- Κοτσίρης, Λ. (2011). *Δίκαιο Πνευματικής Ιδιοκτησίας*, 2^η Έκδοση, Σάκκουλας, Αθήνα – Θεσσαλονίκη.
- Λάζος, Γ. (2001). *Πληροφορική και έγκλημα*, Νομική Βιβλιοθήκη, Αθήνα.
- Λαμπροπούλου, Έ. (2001). *Εσωτερική Ασφάλεια και Κοινωνία του Ελέγχου*, Κριτική, Αθήνα.
- Λαμπροπούλου, Ε. (1999). *Κοινωνιολογία του Ποινικού Δικαίου και των Θεσμών της Ποινικής Δικαιοσύνης*, Ελληνικά Γράμματα, Αθήνα.
- Μήτρου, Λ. (2011). *Κανονιστικό Πλαίσιο της Κοινωνίας της πληροφορίας*, Παράδοση 6. Ζητήματα Πνευματικής Ιδιοκτησίας στην Κοινωνία της πληροφορίας -1, Θερινό

Εξάμηνο 2011, Τμήμα Μηχανικών και Πληροφοριακών Συστημάτων, Πανεπιστήμιο Αιγαίου

Νουσκάλης, Γ. (2003). Ποινική Προστασία Προγραμμάτων Η/Υ στο Ν. 2121/93, Σάκκουλας, Αθήνα – Θεσσαλονίκη.

Ράπτης, Γ.Α. (2002). Λυσίας, Ι, Υπερασπιστικοί Λόγοι, Ζήτηρος, Θεσσαλονίκη.

Ρόκκας, Ν. (2004). Βιομηχανική Ιδιοκτησία, Σάκκουλας, Αθήνα- Κομοτηνή.

Ψημίτης, Μ. (2006). Εισαγωγή στα σύγχρονα κοινωνικά κινήματα, Ατραπός, Αθήνα.

Ψημίτης, Μ. (2002). «Κοινωνική και Πολιτισμική Συγκρότηση Συλλογικών Ταυτοτήτων: Νέα Κοινωνικά Κινήματα ενώπιον της Ευρωπαϊκής Ολοκλήρωσης», Το Βήμα των Κοινωνικών Επιστημών, Τεύχ. 33 (Θ'), σελ. 47-80.

Ψυχομάνης, Σ. και Γιοβανόπουλος, Ρ. (2013). Εμπορική νομοθεσία (Γενικό μέρος) - Βιομηχανική ιδιοκτησία - Ηλεκτρονικό εμπόριο - Βασική εμπορική νομοθεσία Ι, Σάκκουλας, Αθήνα-Θεσσαλονίκη.

A CRITICAL OVERVIEW OF CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY: A PRIMARY APPRAISAL

Korompili Niki

Department of Business Administration
University of Piraeus

Georgakellos Dimitrios

Department of Business Administration
University of Piraeus

Abstract

In recent years, few notions have so fully captured the corporate imagination as that of CSR, defined broadly as “the alignment of business operations with social values, integrating the interests of stakeholders into the company’s business policies and actions”. While CSR is by no means a new idea, a larger number of companies than ever before are engaged in a serious effort to define and integrate it, into all aspects of their businesses. A point worth noticing is that CSR is more than just following the law. A body of academic literature has also emerged around it. This article tries to make a critical overview of CSR as well as to give the definition and the meaning of some main concepts like shareholder-stakeholder theory.

Keywords: corporate social responsibility, shareholder perspective, stakeholder perspective, benefits of CSR

Introduction

Corporate Social Responsibility (CSR) is the integration of business operations and values, whereby the interests of all stakeholders including investors, customers, employees and the community are reflected in the company’s policies and actions. CSR may also be referred as “corporate citizenship” and can involve incurring short-term cost that do not provide an immediate financial benefit to the company, but instead promote positive social and environmental change. The concept has clearly attained a high degree of interest from a large number of firms of all sizes. According to the increase in environmental consciousness around the world since 1970s CSR has become a global movement and a mainstream approach to better business management (Dincer and Dincer, 2010). Not only has the issue

of CSR become common place in the business press and among business and political leaders but a body of academic literature has also emerged around it (Campbell, 2007).

A larger number of companies than at any time previous are engaged in a serious effort to define and integrate CSR into all aspects of their businesses (Tsoutsoura, 2004). More and more corporations have realized that to survive and compete in the hyper-competitive global market, they must evolve from “doing good” to “doing better” and maybe to “doing best” by building added societal value (Lin et al., 2009). Each company is different in its implementation of CSR into strategic business plans and practices. The size of the company, its operating industry, culture, stakeholder demands, historical CSR engagement, level of diversification, research and development, advertising, consumer income, labor market conditions are a few of those factors that actually influence such decision making. (Tuangi, 2012). Some companies focus on a single area, which is regarded as the most important for them or where they have the highest impact or vulnerability –human rights, for example, or the environment– while others aim to integrate CSR in all aspects of their operations. For successful implementation, it is crucial that the CSR principles are part of the corporations’ values and strategic planning and that both management and employees are committed to them (Tsoutsoura, 2004). CSR is not an “unreturned investment” but rather a triple bottom line investment, a proactive business strategy and an effective marketing tool (Lin et al., 2009) that can create and sustain positive outcomes and competitive advantage to companies, community and the environment –if managed systematically and strategically.

1. Literature Review

1.1. History of CSR

CSR, which was previously referred to as Social Responsibility (SR) and today some often call it as Corporate Responsibility (CR) over the years has gained unprecedented momentum in business and public debate and has become a strategic issue crossing the departmental boundaries and affection the way in which a company does business (Muhammad et al., 2012). Generally, CSR is considered as a western phenomenon which originated in early 20th century in America and developed for a long time in western society with the development of corporations, being a request from society to the corporate function. The history of CSR is nearly as long as that of companies (Tuangi, 2012). In the 1950s the primary focus was on businesses’ responsibilities to society and doing good deeds for society. The emerging “consumer power” caused companies to start taking a new interest in the social and human aspects of their markets-it was at about this time scientists and environmentalists started

noticing some worrying changes to the environment. In the 1960s key events, people and ideas were instrumental in characterizing the social changes ushered. In the 1970s business managers applied the traditional management functions when dealing with CSR issues, while in the 1980s business and social interest came closer and firms become more responsive to their stakeholders. During the 1990s the idea of CSR became almost universally approved, also CSR was coupled with the strategy literature and finally in the 2000s CSR become definitely an important strategic issue (Moura Leite and Padgett, 2011).

In the early 2000, in the US, social entrepreneurs adopted a sustainable corporate policy known as corporate social responsibility that attempted to benefit the society and environment in which they resided. This triple bottom line strategy which is followed until today at the majority of companies focuses on promoting the three "P's": people (human rights), profit (efficiency) and planet (environment). This triple bottom line business model maintains fair and equitable business practices towards their employees, the community and the region in which a corporation conducts business. To summarize in one sentence we can say that in US CSR is an "ongoing commitment by business to behave ethically and to contribute to economic development while demonstrating respect for people, communities, society at large and the environment". The definition of CSR in Europe mirrors that in the US to a certain extent. According to the European Commission, CSR is "a concept whereby companies integrate social and environmental concerns in their business operations and in their interaction with their stakeholders on a voluntary basis". CSR has also three main features in Europe. First, it is a behavior by businesses over and above legal requirements, voluntarily adopted because businesses deem it to be in their long-term interest. Further, it promotes sustainable development of a business by integrating the economic, social and environmental impact of their activities. Lastly, CSR is not an optional "add-on" to business core activities; instead, it represents the way businesses are managed above and beyond its legal obligations. Although the European and the U.S definitions are vague, both embody a conviction that a corporation's existence should not relate solely to making money for the sake of making money but that a corporation has a social responsibility to contribute and improve the community in which it operates (Mickels, 2009).

1.2. Definitions

A fundamental problem in the field of CSR is that no clear, universally accepted definition of the concept is given and there is no overall agreement or consensus in the ideal meaning of CSR making theoretical development and measurement difficult (Muhammadet al., 2012). This may be partly due to the fact that people within (and outside) the field, notwithstanding

the issue of literary translation, employs, promotes and defends different interpretations that have emerged over the past three decades. These range from Corporate Social Responsibility to Sustainable Development, from Corporate Ethics to Corporate Social Contract, from Corporate Accountability to Business in Society and from Corporate Citizenship or Stewardship to Corporate Governance. This variety of themes in itself is interesting and demonstrates the richness of the concept itself. Also, happens due to the fact that CSR reporting is voluntary and there are no reporting standards that outline what exactly the term incorporates (Kakabadse et al., 2005). Besides, a definition is determined by factors such as convenience and experience (Lyon, 2007). Below, are mentioned some of the most acceptable definitions:

- Wikipedia: *"CSR is a form of corporate self-regulation integrated into a business model [...] CSR is a process with the aim to embrace responsibility for the company's actions and encourage a positive impact through its activities on the environment, consumers, employees, communities, shareholders and all other members of the public sphere who may also be considered as stakeholders"*.
- EU Green paper on CSR: CSR is defined as *"a concept whereby companies integrate social and environmental concerns in their business operations and in their interaction with their stakeholders on a voluntary basis as they are increasingly aware that responsible behavior leads to sustainable business success"*.
- European Commission: Defines CSR as *"the responsibility of enterprises for their impacts on society". To fully meet their social responsibility enterprises "should have in place a process to integrate social, environmental, ethical human rights and concerns into their business operations and core strategy in close collaboration with their stakeholders"*.
- Hellenic Network CSR: *"CSR is the voluntary commitment of business to also include in their business practices, social and environmental activities beyond their legal obligations and are related to those directly or indirectly are affected by their operations"*.
- World Business Council for Sustainable Development (WBCSD): *"CSR is the continuing commitment by business to contribute to economic development while improving the quality of life of the workforce and their families as well as of the community and society at large"*.
- CSR Forum: *"CSR means open and transparent business practices that are based on ethical values and respect for employees, communities and the environment"*.

To summarize, despite of the different terms, one can indicate three basic points that are common / or have to be common to businesses, which have a CSR program. Firstly, it is the voluntary character. It includes all activities that businesses implement beyond legislation. Secondly, it is its close relation to the concept of sustainable development and lastly it is that the CSR should be a strategic choice for the company and not simply a secondary temporary one.

1.3. Elements of CSR

There have been identified two distinct elements of CSR, the explicit and the implicit. "Explicit CSR" refers to corporate policies assuming and articulating responsibility for some societal interest. It generally includes voluntary programs and strategies of corporations combining social and business value and addressing issues perceived as being part of the social responsibility of the company. In this regard, it can be response to stakeholder pressures and it may involve partnerships with governmental, non-governmental organizations and alliances with other corporations. "Implicit CSR" stands for corporation's role within the wider formal and informal institutions for society's interests and concerns. It involves values, norms and rules that impose requirements for corporations to deal with stakeholder issues and defines obligations in collective. Companies practicing explicit CSR use language of CSR in communicating their policies and practices to their stakeholders, while those practicing implicit CSR generally do not describe their activities (Muhammad et al., 2012).

1.4. CSR and Small and Medium Sized Enterprises (SMEs)

CSR is mainly discussed in the context of larger enterprises but it also is a strategic tool to enhance the competitiveness of SMEs. What CSR means for these companies has been little studied although the huge presence of SMEs and their social influence cannot be ignored. SMEs have distinctive characteristics that affect their commitment and approach towards CSR. First, SMEs present heterogeneous size and working structure from micro enterprises to medium sized firms; second there is strong interrelation with environment and communities; and third entrepreneurs pay lots of attention to interpersonal relationships. But generally what are really important for them is trust, reputation and long-term view (Campopiano et al., 2012).

SMEs appear to be really tied to the surrounding community and pay special attention to their proximate stakeholders. Many firms invest in creating good work conditions for their

employees so that the business may in some cases be considered an “extended” family. These firms due to their small size appear to be really embedded in their social context. Unlike large firms, SMEs seldom adopt the term “CSR”, they are usually unaware of the theme of CSR and in addition they do not report anything about it. According to SMEs’ owner-managers it is not so important to talk about their social activities since the actors whom they are directed are aware. Also, the development of CSR practices in SMEs appears to be linked to the firm leadership. They do not usually have a person or staff dedicated to CSR activities; on the contrary the firm owner is typically responsible for such initiatives. Moreover SMEs consider interrelation with networks and community as highly important and thus really care about internal and external relationships. They are engaged in social action and build strong relationships with the surrounding community as well as their workers. They pursue employees’ health and safety to improve work climate and productivity (Campopiano et al., 2012). However, the general perception among SMEs seems to be that CSR represents a new burden and a threat. Many SMEs fear that they may not be able to meet the social and environmental requirements of buyers and supply chains without losing their competitive edge in national and international markets. At the same time they are aware that if they do not meet these requirements they may not be in a position to access new foreign markets or large international buyers who stipulate their own codes of corporate ethics (Morsing and Perrini, 2009).

1.5. The CSR debate (shareholder-stakeholder theory)

CSR has been conceptualized in a number of different ways which are related clearly to different views regarding the role of business in society. These views are often presented within the shareholder-stakeholder debate. The idea which underlies the “shareholder perspective” is that the only responsibility of managers is to serve the interest of shareholders in the best possible way, using corporate resources to increase the wealth of the latter by seeking profits (Branco and Rodrigues, 2007). By providing a necessary product or service at a reasonable price, a business is benefiting society. In financial language, shareholder theory advocates that a firm should maximize the present value of all future cash flows. It is unnecessary and unwise to spend shareholder money for unprofitable social causes (Cheers, 2011). Also, the theory claims that shareholders are the owners of the corporation and managers have no right to act on their own preferences, to make discretionary decisions or to use company’s resources to further social goals which cannot be shown to be directly related to profits. Finally, another argument to support the shareholder theory is that other organizations exist to deal with the kind of function requested by socially

responsible actions, such as government and social institutions and companies and managers are not equipped to perform such role (Branco and Rodrigues, 2007).

On the other hand, there is the “stakeholder perspective”. First, it is essential to explain what stakeholders mean. According to Freeman stakeholders are “groups and individuals who benefit from or are harmed by and whose rights are violated or respected by, corporate actions”. The theory asserts that companies have a social responsibility that requires them to consider the interests of all parties affected by their actions (i.e. customers, suppliers, general public, employees, community). Management should not only consider its stakeholders in the decision making process but also anyone who is affected by business decisions (Branco and Rodrigues, 2007). For example, the firm must pay attention to the needs and wishes of the community to which it belongs and be attentive and integrate the considerations of the workers and the shareholders into the firm’s strategic orientations (Arnone et al., 2011). Supporters reason that by providing for the needs of stakeholders corporations ensure their continued success and by engaging to CSR initiatives firms become more attractive to consumers.

Adopting a stakeholder approach is by no means an easy and simple step to make and rather constitutes a daily challenge for managers (Kakabadse et al., 2005). Stakeholders are likely to develop a different understanding of what CSR means, what they expect from the organization in relation to CSR and how they assess CSR. As most everyone recognizes, the interests of shareholders, customers, suppliers, employees and communities in the management of a firm’s assets are conflicting. Shareholders want the highest return possible through capital gains and/or dividends at the lowest possible risk. Customers desire quality products, low prices and excellent service. Employees crave high wages and excellent working conditions. These competing demands from stakeholders make stakeholder theory untenable. Some stakeholders would be satisfied while other would be disgruntled (Cheers, 2011). To create a balanced outcome acceptable to the majority, if not all, of the stakeholders notwithstanding the possible differences in the value systems and ideological positions of stakeholders is a harsh but necessary task (Kakabadse et al., 2005). In recent years, stakeholder theory has developed a focus on the importance of engaging stakeholders in the long-term value creation. This is a process whose perspective focuses on developing a long term mutual relationship rather than simply focusing on immediate profit (Morsing and Schultz, 2006). It is often argued that the stakeholder approach is not viable as it implies the sacrifice of sound business objectives (i.e. profits) to morally acceptable (but supposedly economically unsustainable) social goals. However, this theory does not reject profitability as a corporate purpose but rather widens the shareholder model. The stakeholder approach

recognizes the legitimate claim of shareholders, but challenges the idea that shareholders should be either the only claimants or the privileged ones over the interests of other legitimate claimants (Kakabadse et al., 2005).

All in all, a socially responsible corporation should take a step forward and adopt policies and business practices that go beyond the minimum legal requirement and contribute to the welfare of its key stakeholders, by following an objective ethical code of conduct. CSR is viewed, then, as a comprehensive set of policies, practices and programs that are integrated into business operations, supply chains and decision-making processes throughout the company and usually include issues related to business ethics, community investment, environmental concerns and governance (Tsoutsoura, 2004). Especially today CSR engagement requires more sophisticated and ongoing stakeholder awareness and calls for more sophisticated CSR communication strategies than previously (Morsing and Schultz, 2006).

1.6. The importance of Internet in communicating CSR

These past years a new vector of communication has emerged: internet, namely a global net of interconnected computers, enabling users to share information along multiple channels (Arnone et al., 2011; Dincer and Dincer, 2010). In March 2013 more than 2 billions 749 million persons were listed as users of Internet, against a billion 596 million persons in 2009, indication of the astronomical increase in use (www.internetworldstats.com). Internet allows spreading a more important quantity of information, at lower cost, at reduced time. Furthermore, several targets can be reached and specific information can be sent to them. As for the information, they are updated, archived, and available at any time and accessible low-cost (Arnone et al., 2011).

It is believed that the Internet represents a fundamental dimension of CSR and can play a key role in achieving reputational goal. The web allows organizations to reach out their environmental and socially oriented activities to a vast range of stakeholders in a dynamic, transparent and engaging way providing powerful options for constructive, real time dialogue. The web also offers organizations the opportunity to design messages that do not have to follow the dictates of gatekeepers as with print and electronic media. Hence, web pages are a viable option for corporations to set and present an agenda on CSR. The most strategic benefit of the Internet for CSR communication is that it allows "an ongoing and interactive process rather than a static annual product" (Chaudhri and Wang, 2007).

2. Critical Overview of CSR

Over recent years the debate about Corporate Social Responsibility has spread very rapidly around the world as part of the intense discussion about sustainability and globalization. CSR has never been more prominent on the corporate agenda than it is today. CSR initiatives and performance is a topic for discussion not only for business people but also for politicians, trade unionists, consumers, NGOs as well as researchers and can be associated with a series of bottom line benefits. But in many cases, it seems that the time frame of the costs and benefits can be out of alignment – the costs are immediate and the benefits are not often realized quarterly. Nevertheless, many benefits can be identified (Tsoutsoura, 2004).

Firstly, socially responsible companies have enhanced brand image and reputation. The brand image of a corporation is basically a perception of a brand held in the memory of a customer and it reveals a customer's general impression. It is a valuable business asset as consumers identify products and services more easily through the respective brands. The presumption is that firms that actively support CSR are more reliable and therefore their products are of higher quality (Windsor, 2001). Different researches have shown that consumers are gradually becoming more and more interested in supporting companies who are seen to be "doing the right thing", because they value CSR attributes. A representative example is the *Body Shop* which forged a reputation as a responsible business long before it became fashionable. It was one of the first companies to publish a full report on its CSR initiatives thanks to founder Anita Roddick's passionate and strong belief that "the business of business should not just be about money, it should be about responsibility, it should be about public good, not private good". Of course, reputation is hard to quantify and measure. But, since companies have developed methods to measure the benefits of their advertisement campaigns, similar methods can and should be able to be applied in the case of corporate reputation (Tsoutsoura, 2004).

Moreover, another benefit is that companies which implement CSR policies have less risk of negative rare events. These risks related to CSR could be grouped into three categories: corporate governance, environmental aspects and social aspects. Companies that adopt the CSR principles are more transparent and have less risk of bribery and corruption. In addition, they may implement stricter and thus, more costly quality and environmental controls, but they run less risk of having to recall defective products lines and pay heavy fines for excessive polluting. They also have less risk of negative social events which can damage their reputation and cost millions of dollars in information and advertising campaigns (Tsoutsoura, 2004). Thus, a critical consideration for many firms is exactly this reputational

risk and the criticism that are facing of corporate practices, particularly by NGOs. A good example is the *Starbucks*, which emphasizes a business case for CSR as follows: "Consumers are demanding more than "product" from their favorite brands. Employees are choosing to work for companies with strong values. Shareholders are inclined to invest in businesses with outstanding corporate reputations. Quite simply, being socially responsible is not only the right thing to do; it can distinguish a company from its industry peers". That's why safeguarding the corporate reputation have become ever more important as markets have become more competitive and reputations more vulnerable (Smith, 2003).

Furthermore, some CSR initiatives can dramatically reduce the operating costs. It may seem like a contradiction but, in the long run, there are many reasons why this can actually be the case. On environmental issues, for example a company which is striving to minimize its carbon footprint will be looking for ways of minimizing fuel consumption. While this may involve initial investment in more energy efficient vehicles and appliances, it will ultimately lead to cost saving. The process of adopting the CSR principles motivates executives to reconsider their business practices and to seek more efficient ways of operating. Finally, companies perceived to have a strong CSR commitment often have an increased ability to attract and to retain employees, which leads to reduced turnover, recruitment and training costs (Tsoutsoura, 2004). Employees often evaluate their companies CSR performance to determine if their personal values conflict with those of the business at which they work. They might, also, be motivated working in a better working environment or draw motivation from the participation in CSR activities such as volunteering programs. Similarly, CSR activities can directly or indirectly affect the attractiveness of a company for potential employees (Weber, 2008).

On the other hand, Glavopoulos et al. (2013) have explored, through a relevant survey, the factors affecting companies' behavior towards Corporate Social and Environmental Responsibility (CSR and CER) and how the fiscal crisis in Greece may change companies' perceptions towards them. One of the most important outcomes from this research was that "companies feel that CSR practices would have positive impact on their image as well as on their competitive position and, subsequently, on their market share and turnover. More precisely, the results of this particular research were highlighting the opinions of the companies, about the application of CSR practices from their side, but also it presents how all the other involvers outside the company, i.e. the competitors, the local societies etc. evaluate them. The image, the profile and the reputation of a company is the most important element that is reflected to the external involvers". Additionally, "companies believe that CSR/CER could support their economic performance against the very severe

market difficulties resulted in Greece during this period from the fiscal crisis" (Glavopoulos et al., 2013).

If one looks to the above benefits of CSR and take each one into account, the "big picture" looks good. Although some of the benefits may be intangible and difficult to measure, they are each significant and each in its own way can contribute to the bottom line: improved financial performance. But apart from these benefits, there are many who are skeptical about the legitimacy and value of corporate responses to CSR concerns. As CSR comes into contact with many of the issues traditionally addressed by government, like human rights and community investing, there is a strong criticism that societal problems are best solved by freely elected governments or non profit organizations. The resources of a corporation are poorly suited for addressing those social problems and therefore it is argued they should not be misallocated.

Another argument is that companies are meant to create products or provide services rather than handle welfare activities. They do not have the expertise and knowledge necessary for handling social problems. Moreover, according to Friedman and other neoclassical economists, there is a negative relationship between CSR and financial performance. They support that socially responsible firms have a competitive disadvantage because they incur costs that fall directly upon the bottom line and reduce profits, while these costs could be avoided or borne by individuals or the government. Finally, Friedman asserts that engaging in CSR is symptomatic of an agency problem or a conflict between the interests of managers and stakeholders. He argues that managers use the CSR initiatives as a mean to further their own social, political or career agendas at the expense of shareholders.

3. Concluding Remarks

This article has review a broad understanding of what is meant by corporate social responsibility, its history, its elements, its theories and the reasons why businesses might undertake such behavior. As it is mentioned above, there are different views of the role of the firm in society and disagreement as to whether wealth maximization should be the sole goal of the corporation. Most people identify certain benefits for a business being socially responsible but most of these are still hard to quantify and measure. So, further research in this area is needed in order to explore deeply the importance of the CSR initiatives for the society as well as to try and measure not only the benefits but also the drawbacks of such an implementation.

SOURCES AND REFERENCES

- Arnone, L., Ferauge, P., Geerts, A. and Pozniak, L. (2011). "Corporate Social Responsibility: Internet as Communication Tool towards Stakeholders", *Journal of Modern Accounting and Auditing*, Vol. 7, pp. 697-708.
- Branco, M.C and Rodrigues L.L (2007). "Positioning Stakeholder Theory within the Debate on Corporate Social Responsibility", *Electronic Journal of Business Ethics and Organization Studies* Vol.12, No.1, pp. 1-11.
- Campbell, J.L. (2007). "Why would corporations behave in socially responsible ways? An institutional theory of corporate social responsibility", *Academy of Management Review*, Vol.32, No.3, pp. 946-967.
- Campopiano, G., De Massis, A. and Cassi, L. (2012). "Corporate Social Responsibility: A survey among SMEs in Bergamo", *Procedia - Social and Behavioral Sciences* pp. 325-341.
- Chaudhri, V. and Wang, J. (2007). "Communicating Corporate Social Responsibility on the internet: A Case Study of the Top 100 Information Technology Companies in India", *Management Communication Quarterly*, Vol.12, pp. 232-247.
- Cheers, Z. (2011). "The Corporate Social Responsibility Debate", A Senior Thesis submitted in partial fulfillment of the requirements for graduation in the Honors Program, Liberty University, Lynchburg, VA, USA.
- Glavopoulos, E., Bersimis, S., Georgakellos, D., and Sfakianakis, M. (2013). "Investigating the factors affecting companies' attitudes towards CSR and CER during the fiscal crisis in Greece", *Journal of Environmental Planning and Management*, in press.
- Lin, C.-H., Yang, H.-L. and Liou, D.-Y. (2009). "The impact of corporate social responsibility on financial performance: Evidence from business in Taiwan", *Technology in Society*, pp. 56-63.
- Dincer, C. and Dincer, B. (2010). "An investigation of Turkish small and medium-sized enterprises online CSR communication", *Social Responsibility Journal*, Vol.6, No.2, pp. 197-207.
- Kakabadse, N.K, Cecile, R., Lee-Davies, L. (2005). "Corporate social responsibility and stakeholder approach: a conceptual review", *International Journal of Business Governance and Ethics*, Vol.1, No.4, pp. 277-302.
- Lyon, D. (2007). *Financial Performance: The motivation behind Corporate Social Responsibility Reporting - An Investigation into the relationship between Corporate*

- Social Responsibility reporting and Financial Performance, University of Otago, Dunedin, New Zealand.
- Mickels, A. (2009). Effectively Enforcing Corporate Social Responsibility Norms in the European Union and the United States, Université de Paris-Panthéon-Assas, Paris, France.
- Morsing, M. and Perrini, F. (2009). "CSR in SMEs: do SMEs matter for the CSR agenda?", *Business Ethics: A European Review*, Vol.18, No.1, pp. 1-6.
- Morsing, M. and Schultz, M. (2006). "Corporate Social Responsibility Communication: stakeholder information response and involvement strategies", *Business Ethics: A European Review*, Vol. 15, pp. 323-338.
- Moura-Leite, R.C., and Padgett, R.C. (2011). "Historical background of corporate social responsibility", *Social Responsibility Journal*, Vol. 7, No. 4, pp. 528-539.
- Muhammad, T.K., Naseer, A.K., Sheraz, A. and Mehfooz, A. (2012). "Corporate Social Responsibility (CSR) – Definition, Concepts and Scope (A Review)", *Universal Journal of Management and Social Business*, Vol.2, pp. 42-44.
- Smith, C.N. (2003). "Corporate Social Responsibility: Not whether, But how?", *Centre for Marketing Working Paper*, London Business School, pp. 1-37.
- Tsoutsoura, M. (2004). "Corporate Social Responsibility and Financial Performance", *Working Paper Series*, Haas School of Business, University of California at Berkeley, pp. 1-21.
- Tuangi, R. (2012). *Impact of Corporate Social Responsibility on Financial Performance and competitiveness of business: a study of Indian firms*. Ph.D. Thesis. Indian Institute of Technology, Roorkee. Haridwar, Uttarakhand, India.
- Weber, M. (2008). "The business case for corporate social responsibility: A company-level measurement approach for CSR", *European Management Journal*, Vol.26, No.4, pp.247-261.
- Windsor, D. (2001). "Corporate Social Responsibility: A theory of the Firm Respective: Some Comments", *The Academy of Management Review*, Vol.26, No.4, pp. 502-504.

ΔΙΕΡΕΥΝΩΝΤΑΣ ΤΗ ΣΧΕΣΗ ΣΥΝ-ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΜΟΥ ΚΑΙ ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑΣ: ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΕΝΟΣ ΘΕΩΡΗΤΙΚΟΥ ΠΛΑΙΣΙΟΥ

Δωροθέα Κόσσυβα

MBA, Υποψήφια διδάκτορας
Πανεπιστήμιο Πειραιώς

Νικόλαος Γεωργόπουλος

Καθηγητής
Πανεπιστήμιο Πειραιώς

Περίληψη

Η στρατηγική συν-ανταγωνισμού αποτελεί ένα διαφορετικό τρόπο σκέψης κατά τον οποίο οι επιχειρήσεις εστιάζουν τόσο στις συνεργατικές όσο και στις ανταγωνιστικές σχέσεις. Η έντονη αβεβαιότητα και αστάθεια που χαρακτηρίζει το επιχειρηματικό περιβάλλον, ωθεί πολλές επιχειρήσεις να συνάψουν στρατηγικές συνεργασίες με τους ανταγωνιστές τους ώστε μέσα από το συνδυασμό πόρων και ικανοτήτων να αναπτύξουν νέα προϊόντα, υπηρεσίες ή τεχνολογίες με σκοπό τη δημιουργία αξίας τόσο για τις ίδιες όσο και για την αγορά. Η παρούσα εργασία εξετάζει τη στρατηγική συν-ανταγωνισμού και την καινοτομία εστιάζοντας στους παράγοντες που επηρεάζουν τη μεταξύ τους σχέση. Μέσα από την ανασκόπηση της βιβλιογραφίας αναπτύσσεται ένα θεωρητικό πλαίσιο όπου αναλύονται τέσσερις εξωτερικοί και τέσσερις εσωτερικοί παράγοντες οι οποίοι είναι δυνατό να επηρεάσουν είτε θετικά είτε αρνητικά τη σχέση του συν-ανταγωνισμού με την καινοτομία.

Λέξεις Κλειδιά: συν-ανταγωνισμός, καινοτομία, δημιουργία αξίας, ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, στρατηγικό μάντζμεντ

Εισαγωγή

Το σύνθετο και συνεχώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον στο οποίο δραστηριοποιούνται οι επιχειρήσεις απαιτεί ευελιξία, γρήγορη προσαρμογή και ανάπτυξη νέων ικανοτήτων. Συνεπώς, οι σημαντικές δεσμεύσεις χρόνου και πόρων αλλά και η ανάγκη για συνεχή ανάπτυξη ικανοτήτων στο εσωτερικό της επιχείρησης αποτελεί μία χρονοβόρα και με υψηλό κόστος διαδικασία (Dierickx and Cool, 1989; Teece, 1986). Ο έντονος ανταγωνισμός και η συνεχής ανάπτυξη νέων τεχνολογιών που χαρακτηρίζει τους περισσότερους κλάδους παγκοσμίως, καθιστά επιτακτική τη μετάβαση από το κλειστό μοντέλο καινοτομίας το οποίο δίνει έμφαση

στην Έρευνα και Ανάπτυξη (E&A) στο εσωτερικό μιας επιχείρησης, σε ένα ανοιχτό μοντέλο το οποίο εστιάζει στη «Σύνδεση και Ανάπτυξη» (Lado et al., 1997; Chesbrough, 2003), δηλαδή τη συνεργασία με άλλες επιχειρήσεις. Το ανοιχτό μοντέλο καινοτομίας προτείνει την εύρεση εξωτερικών πηγών γνώσης προκειμένου οι επιχειρήσεις να γίνουν πιο καινοτόμες και να αξιοποιήσουν τις ικανότητές τους (Chesbrough, 2003; Σαρρή και συν., 2012).

Έχει αποδειχτεί ότι η συνεργασία ανάμεσα σε επιχειρήσεις του ίδιου κλάδου μπορεί να συμβάλει στην απόκτηση τεχνογνωσίας, στη μείωση κόστους ανάπτυξης προϊόντων, καθώς και στην πρόσβαση σε νέες τεχνολογίες και νέες αγορές (Hamel et al., 1989). Το 2006, ο CEO της SAP, Henning Kagermann, δήλωσε ότι: *«η δύναμη της στρατηγικής συν-ανταγωνισμού θα ανθίσει ακόμα περισσότερο, εφόσον τα προϊόντα γίνονται όλο και πιο περίπλοκα και ο ανταγωνισμός εξαπλώνεται παγκοσμίως»* (Coy, 2006). Πράγματι, πολλές επιχειρήσεις αναγνωρίζουν τη σημασία του συν-ανταγωνισμού για την ανάπτυξη καινοτομιών λόγω α) των περιορισμένων πόρων και ικανοτήτων που έχουν στη διάθεσή τους, β) της σύγκλισης των τεχνολογιών, γ) του υψηλού κόστους ανάπτυξης προϊόντων και τεχνολογιών, και δ) της μείωσης του κύκλου ζωής των προϊόντων, (Gnyawali and Park, 2009; Ritala, 2012).

Η παρούσα εργασία μελετά τη σχέση του συν-ανταγωνισμού με την καινοτομία καθώς και τους παράγοντες οι οποίοι είναι δυνατό να επηρεάσουν τη μεταξύ τους σχέση, μέσα από μια βιβλιογραφική ανασκόπηση, μέσω της οποίας προκύπτει ένα θεωρητικό πλαίσιο το οποίο εξετάζει τέσσερις εξωτερικούς και τέσσερις εσωτερικούς παράγοντες όπου κάποιοι από αυτούς επηρεάζουν θετικά και κάποιοι αρνητικά τη σχέση του συν-ανταγωνισμού με την καινοτομία. Παράλληλα, το θεωρητικό πλαίσιο λαμβάνει υπόψη το συν-ανταγωνισμό με τη στενή του έννοια, όπως αναλύεται στην υποενότητα 2.2, όπως επίσης την καινοτομική επίδοση των επιχειρήσεων, και την ανάπτυξη ριζικών και αυξητικών καινοτομιών. Τέλος, προτείνονται κάποιοι επιπρόσθετοι παράγοντες προς περαιτέρω διερεύνηση της σχέσης του συν-ανταγωνισμού με την καινοτομία.

1. Η θεωρία της στρατηγικής συν-ανταγωνισμού

1.1. Η έννοια του συν-ανταγωνισμού

Ο συν-ανταγωνισμός είναι μία επιχειρηματική στρατηγική (business strategy), η οποία λαμβάνει υπόψη τόσο την ανταγωνιστική όσο και τη συνεργατική προσέγγιση. Από τη μία, η *θεωρία του ανταγωνισμού* εστιάζει στο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και την ανταγωνιστικότητα των επιχειρήσεων, υποστηρίζοντας ότι η συνεργασία αποτελεί μία ατέλεια της αγοράς η οποία παρεμποδίζει την ανταγωνιστική δυναμική (Porter, 1980; Bengtsson et al.

2010). Από την άλλη, η *θεωρία της συνεργασίας* δίνει έμφαση στο συνεργατικό πλεονέκτημα, όπου οι επιχειρήσεις συνάπτουν στρατηγικές συνεργασίες για την επίτευξη κοινών στόχων, θεωρώντας ότι ο ανταγωνισμός αποτελεί αρνητική επιρροή για μία διεπιχειρησιακή σχέση (Lado et al., 1997; Kanter, 1994; Bengtsson et al. 2010). Συνεπώς, η στρατηγική συν-ανταγωνισμού φαίνεται να απεικονίζει πιο ολοκληρωμένα την επιχειρηματική πραγματικότητα, καθώς ξετάζει τόσο τον ανταγωνισμό όσο και τη συνεργασία σε μία διεπιχειρησιακή σχέση.

Σύμφωνα με τους Hamel et al. (1989), η σύναψη στρατηγικών συμμαχιών μεταξύ ανταγωνιστών είναι δυνατό να συμβάλει στην απόκτηση τεχνογνωσίας, στη μείωση κόστους ανάπτυξης προϊόντων, καθώς και στην πρόσβαση σε νέες τεχνολογίες και αγορές. Οι περιορισμένοι πόροι και ικανότητες που έχουν στη διάθεσή τους οι επιχειρήσεις, η σύγκλιση των τεχνολογιών, το υψηλό κόστος ανάπτυξης προϊόντων και τεχνολογιών, και η μείωση του κύκλου ζωής των προϊόντων είναι κάποιοι από τους παράγοντες που ωθούν πολλές επιχειρήσεις να συνάψουν στρατηγικές συνεργασίες με τους ανταγωνιστές τους (Gnyawali and Park, 2009; Ritala, 2012).

Οι συν-ανταγωνιστές διαθέτουν παρόμοιους πόρους και ικανότητες, αντιμετωπίζουν τις ίδιες προκλήσεις και εξυπηρετούν τις ίδιες αγορές. Σύμφωνα με μελέτες, οι συν-ανταγωνιστές αποτελούν πηγές καινοτομιών, οργανωσιακής μάθησης, συμπληρωματικών προϊόντων, πόρων και ικανοτήτων. Επίσης, έχει παρατηρηθεί ότι πάνω από το 50% των επιχειρήσεων παγκοσμίως συνάπτουν στρατηγικές συμμαχίες με ανταγωνιστές τους (Harbison and Pekar, 1998; Afuah, 2000; Kossyva and Georgopoulos, 2011).

Τα πιθανά οφέλη μιας συν-ανταγωνιστικής σχέσης είναι (Gnyawali and Park, 2009):

- Οικονομίες κλίμακας
- Μείωση του κόστους ανάπτυξης προϊόντων και διασπορά του κινδύνου
- Μείωση του χρόνου για την ανάπτυξη προϊόντων

Αντίθετα, το κόστος που μπορεί να προκύψει από μία συν-ανταγωνιστική σχέση είναι (Gnyawali and Park, 2009):

- Διαρροή πληροφοριών και καιροσκοπική συμπεριφορά
- Απώλεια ελέγχου και διαπραγματευτικής δύναμης
- Κακή διαχείριση της στρατηγικής συν-ανταγωνισμού

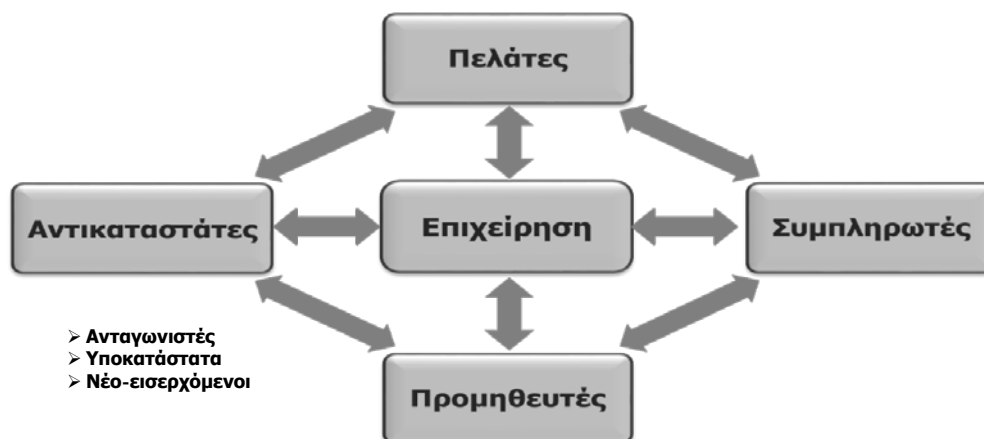
Οι παράγοντες οι οποίοι είναι πιθανό να οδηγήσουν σε μία επιτυχημένη στρατηγική συν-ανταγωνισμού είναι η δέσμευση της διοίκησης, δηλαδή ο βαθμός με τον οποίο η διοίκηση μιας επιχείρησης υποστηρίζει την υλοποίηση της στρατηγικής συν-ανταγωνισμού, η ανάπτυξη σχέσης εμπιστοσύνης της επιχείρησης με τους ανταγωνιστές της, καθώς και η διαχείριση επικοινωνίας η οποία περιλαμβάνει το συστηματικό σχεδιασμό, την υλοποίηση, τον έλεγχο και την επανεξέταση όλων των καναλιών επικοινωνίας μέσα σε μία επιχείρηση, αλλά και μεταξύ της επιχείρησης και των συνεργατών της (Chin et al., 2008).

1.2. Οι δύο προσεγγίσεις της στρατηγικής συν-ανταγωνισμού

Ο όρος «συν-ανταγωνισμός» χρησιμοποιήθηκε για πρώτη φορά το 1993 από τον Raymond J. Noorda, ιδρυτή της εταιρείας λογισμικού Novell Corp., ο οποίος τόνισε την αναγκαιότητα συνύπαρξης ανταγωνισμού και συνεργασίας, ιδιαίτερα για τις επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται σε κλάδους υψηλής τεχνολογίας. Σε ακαδημαϊκό επίπεδο, οι καθηγητές και συγγραφείς Adam Brandenburger (Harvard Business School) και Barry Nalebuff (Yale School of Management) υιοθέτησαν αυτό το νεολογισμό περιγράφοντάς τον στο βιβλίο τους με τίτλο «συν-ανταγωνισμός» ως το συνδυασμό συνεργασίας και ανταγωνισμού για τη δημιουργία αξίας όπου οι επιχειρήσεις συνεργάζονται για την ανάπτυξη της αγοράς και ταυτόχρονα ανταγωνίζονται για τη διεκδίκηση μεγαλύτερου μεριδίου (Brandenburger and Nalebuff, 1996).

Για να περιγράψουν τις συν-ανταγωνιστικές σχέσεις, οι δύο συγγραφείς βασίζονται στη θεωρία παιγνίων προκειμένου να αποδείξουν την αξία της συνεργασίας και τη δυνατότητα εκβάσεων του τύπου «κερδίζω-κερδίζεις» (win-win strategy). Έτσι λοιπόν, οι επιχειρήσεις παρουσιάζονται ως «παίκτες» οι οποίοι λαμβάνουν μέρος σε διάφορα επιχειρηματικά παιχνίδια και οι αποφάσεις τους εξαρτώνται από τις αποφάσεις των άλλων παικτών οι οποίοι λαμβάνουν μέρος στο επιχειρηματικό παιχνίδι. Τα επιχειρηματικά παίγνια συνήθως αποτελούν παιχνίδια θετικού αθροίσματος (positive-sum games) καθώς επιτρέπουν την ύπαρξη περισσότερων «νικητών» με αποτέλεσμα η επιτυχία μιας επιχείρησης να μην συνεπάγεται την αποτυχία μιας άλλης (Brandenburger and Nalebuff, 1996).

Για την απεικόνιση των παικτών ενός επιχειρηματικού παιχνιδιού, οι Brandenburger και Nalebuff (1996) ανέπτυξαν το Δίκτυο Αξιών (Σχήμα 1), το οποίο εξετάζει τις αλληλεπιδράσεις και αλληλεξαρτήσεις των παικτών. Σύμφωνα με το Δίκτυο Αξιών, κάθε επιχείρηση που δραστηριοποιείται σε ένα επιχειρηματικό περιβάλλον αλληλοεπιδρά και αλληλοεπηρεάζεται από τέσσερις κύριες ομάδες, τους προμηθευτές, τους πελάτες, τους *αντικαταστάτες* και τους *συμπληρωτές*.

Σχήμα 1: Το Δίκτυο Αξιών (Brandenburger and Nalebuff, 1996)

Όπως φαίνεται και στο *Σχήμα 1*, στον κάθετο άξονα τοποθετούνται οι προμηθευτές και οι πελάτες, οι οποίοι αποτελούν μέρος της παραγωγικής διαδικασίας και συμβάλλουν ισότιμα στη δημιουργία αξίας. Στον οριζόντιο άξονα περιλαμβάνονται οι *αντικαταστάτες* και οι *συμπληρωτές*. Ο όρος «αντικαταστάτες» αναφέρεται στους ανταγωνιστές της επιχείρησης και περιλαμβάνει τους ανταγωνιστές του ίδιου κλάδου, τους νέο-εισερχόμενους σε ένα κλάδο και τα υποκατάστατα. Αυτό υποδηλώνει ότι το Δίκτυο Αξιών εμφανίζει αρκετές ομοιότητες με το μοντέλο των πέντε δυνάμεων του Porter με τη διαφορά ότι στο κέντρο του μοντέλου του Porter τοποθετείται ο υπό εξέταση κλάδος, ενώ το Δίκτυο Αξιών επικεντρώνεται σε μια μεμονωμένη επιχείρηση, καθώς στο κέντρο του μοντέλου τοποθετείται η υπό εξέταση επιχείρηση (Porter, 1980; Brandenburger and Nalebuff, 1996, 1999; Μαλλέρου, 2006; Γεωργόπουλος, 2006).

Ο όρος «συμπληρωτές» περιλαμβάνει τους παίκτες από τους οποίους οι πελάτες μιας επιχείρησης αγοράζουν συμπληρωματικά προϊόντα ή στους οποίους οι προμηθευτές μιας επιχείρησης πουλάνε συμπληρωματικά προϊόντα. Άρα, τα προϊόντα τους έχουν μεγαλύτερη αξία όταν συνδυαστούν με τα προϊόντα ενός άλλου παίκτη. Ένα χαρακτηριστικό παράδειγμα συμπληρωτών αποτελούν οι εταιρείες λογισμικού (software) και υλικού (hardware), όπου η αναβάθμιση ενός λογισμικού αναγκάζει τους χρήστες να αγοράσουν ταχύτερο υλικό (Brandenburger and Nalebuff, 1996, 1999; Μαλλέρου, 2006).

Αντίθετα, οι Bengtsson και Kock (1999, 2000) εξετάζουν το συν-ανταγωνισμό ως μία διαδικασία κατά την οποία μία επιχείρηση συνεργάζεται με έναν ή περισσότερους ανταγωνιστές για τη δημιουργία αξίας σε μία αγορά και ταυτόχρονα ανταγωνίζονται για τη διεκδίκηση μεγαλύτερου μεριδίου από την αξία που δημιουργήθηκε. Εστιάζουν δηλαδή στη συνεργασία μίας επιχείρησης με έναν ή περισσότερους ανταγωνιστές σε μία χρονική περίοδο και ταυτόχρονα ανταγωνισμός με τις ίδιες επιχειρήσεις την ίδια χρονική περίοδο. Μία συν-

ανταγωνιστική σχέση αποτελείται από δύο διαμετρικά αντίθετες τάσεις. Από τη μία πλευρά, υπάρχει μία σχέση εχθρότητας λόγω των αντικρουόμενων συμφερόντων και από την άλλη μία σχέση φιλίας λόγω των κοινών συμφερόντων.

Σύμφωνα λοιπόν με τον ορισμό τους, ο συν-ανταγωνισμός αποτελεί μία δυαδική και παράδοξη σχέση η οποία περιλαμβάνει δύο διαφορετικά σημεία αλληλεπίδρασης μεταξύ των ανταγωνιστών, τη διάρθρωση της αλυσίδας αξίας και της αγοράς. Η διάρθρωση της αλυσίδας αξίας αναφέρεται στη συνεργασία μεταξύ δύο ή περισσότερων ανταγωνιστών σε κάποιες δραστηριότητες της αλυσίδας αξίας, οι οποίες την ίδια στιγμή ανταγωνίζονται σε κάποιες άλλες δραστηριότητες της αλυσίδας αξίας. Η διάρθρωση της αγοράς αφορά τις συν-ανταγωνιστικές αλληλεπιδράσεις όπου η συνεργασία και ο ανταγωνισμός κατανέμονται μεταξύ των επιχειρηματικών μονάδων ή αγορών ή τομέων προϊόντων. Δηλαδή, δύο ή περισσότεροι ανταγωνιστές μπορεί να συνεργάζονται σε κάποιες αγορές ή τομείς προϊόντων και ταυτόχρονα να ανταγωνίζονται σε κάποιες άλλες αγορές ή άλλους τομείς προϊόντων (Bengtsson and Kock, 2000; Luo, 2007). Οι συν-ανταγωνιστικές σχέσεις διακρίνονται ανάλογα με το βαθμό συνεργασίας και το βαθμό ανταγωνισμού (Bengtsson and Kock, 2000):

- Συν-ανταγωνιστική σχέση όπου κυριαρχεί η συνεργασία (Cooperation-dominated Relationship).
- Συν-ανταγωνιστική σχέση όπου η συνεργασία και ο ανταγωνισμός κατανέμονται ισομερώς (Equal Relationship).
- Συν-ανταγωνιστική σχέση όπου κυριαρχεί ο ανταγωνισμός (Competition-related Relationship).

Συνοψώς, διαμορφώνονται δύο βασικές προσεγγίσεις οι οποίες χαρακτηρίζουν το συν-ανταγωνισμό (Bengtsson et al, 2010):

- ❖ *Ευρεία προσέγγιση (broad approach)*
- ❖ *Περιορισμένη προσέγγιση (narrow approach)*

Η *ευρεία προσέγγιση* χαρακτηρίζει το συν-ανταγωνισμό ως πλαίσιο (context) μέσα στο οποίο μία επιχείρηση μπορεί να περιλαμβάνει στο χαρτοφυλάκιό της κάποιες ανταγωνιστικές και κάποιες συνεργατικές σχέσεις. Οι Brandenburger και Nalebuff, καθώς και οι υποστηρικτές τους, θεωρούν το συν-ανταγωνισμό ως ένα σύνολο πολλών διαφορετικών σχέσεων όπου το συνεργατικό και το ανταγωνιστικό μέρος κατανέμεται μεταξύ διαφορετικών παικτών. Αναλύουν το συν-ανταγωνισμό υπό το πρίσμα του δικτύου αξιών μέσα από το οποίο οι προμηθευτές, οι πελάτες, οι αντικαταστάτες και οι συμπληρωτές αλληλοεπιδρούν είτε έμμεσα

είτε άμεσα προσθέτοντας αξία στην υπό εξέταση επιχείρηση. Δηλαδή, μία επιχείρηση μπορεί να συνεργάζεται με μία επιχείρηση και να ανταγωνίζεται με μία άλλη στο Δίκτυο Αξιών ή να συνεργάζεται με κάποια επιχείρηση σε μία δεδομένη χρονική περίοδο και να ανταγωνίζεται με την ίδια επιχείρηση σε κάποια άλλη χρονική περίοδο. Επομένως, τα όρια μίας συν-ανταγωνιστικής κατάστασης είναι δύσκολο να προσδιοριστούν (Bengtsson et al., 2010).

Η *περιορισμένη προσέγγιση*, την οποία υιοθετούν όλο και περισσότεροι ερευνητές, χαρακτηρίζει το συν-ανταγωνισμό ως διαδικασία (process) κατά την οποία η μελέτη του συν-ανταγωνισμού μπορεί να πραγματοποιηθεί με περισσότερη ακρίβεια καθώς επικεντρώνεται στις συν-ανταγωνιστικές αλληλεπιδράσεις ενός δεδομένου αριθμού επιχειρήσεων (Bengtsson et al, 2010). Σύμφωνα με αυτή την προσέγγιση, ο συν-ανταγωνισμός ορίζεται ως η συνεργασία μεταξύ δύο ή περισσότερων ανταγωνιστών σε κάποιες δραστηριότητες της αλυσίδας αξίας και ταυτόχρονα ανταγωνισμός σε κάποιες άλλες δραστηριότητες της αλυσίδας αξίας. Δηλαδή, οι επιχειρήσεις συνεργάζονται σε τομείς όπως είναι η Παραγωγή, η Έρευνα και Ανάπτυξη και την ίδια στιγμή ανταγωνίζονται στον τομέα του Μάρκετινγκ και των Πωλήσεων ώστε να διεκδικήσουν μεγαλύτερο μερίδιο αγοράς. Έτσι λοιπόν, ο συν-ανταγωνισμός θεωρείται ως μία διαδικασία όπου η συνεργασία και ο ανταγωνισμός χωρίζονται ανάμεσα σε δραστηριότητες και όχι σε παίκτες (Bengtsson and Kock, 2000; Dagnino and Padula, 2002). Ο ορισμός αυτός περιλαμβάνει δύο διαστάσεις: τη *δημιουργία* και την *οικειοποίηση αξίας*.

Η *δημιουργία αξίας* (*value creation*) αποτελεί το σύνολο της αξίας που έχει δημιουργηθεί ή που πρόκειται να δημιουργηθεί στα πλαίσια των καινοτόμων δραστηριοτήτων των επιχειρήσεων. Προκύπτει μέσα από συνεργατικές προσπάθειες των επιχειρήσεων που δραστηριοποιούνται στον ίδιο κλάδο, οι οποίες συνδυάζοντας τους πόρους και τις ικανότητές τους αποσκοπούν στην ανάπτυξη καινοτομιών ή ακόμα και στη δημιουργία νέων αγορών. Η *οικειοποίηση αξίας* (*value appropriation*) αποτελεί το ατομικό μερίδιο της αξίας που μπορεί μία επιχείρηση να αποκτήσει ή τα οφέλη που προσδοκά να αποκομίσει από την αξία που έχει δημιουργηθεί. Την ίδια στιγμή, προσπαθεί να αξιοποιήσει τη γνώση που έχει αποκτήσει από τη συνεργασία, ανάλογα με την ικανότητα απορρόφησης της γνώσης και τη γνωσιακή βάση που διαθέτει (Dagnino and Padula, 2002; Ritala and Hurmelinna-Laukkanen, 2009).

2. Η έννοια της καινοτομίας

Η καινοτομία θεωρείται η κινητήρια δύναμη για την προαγωγή της κοινωνικής ευημερίας και ανάπτυξης μιας οικονομίας. Σε επιχειρηματικό επίπεδο, αποτελεί καθοριστικό παράγοντα για την εύρεση και την αξιοποίηση επιχειρηματικών ευκαιριών, καθώς και για την επιβίωση και την ανάπτυξη ενός οργανισμού μακροπρόθεσμα. Ο όρος «καινοτομία» υποδηλώνει κάτι

το «νέο» ή το «καινούριο». Ετυμολογικά προέρχεται από τη λατινική λέξη "innovare", που σημαίνει «κάνω κάτι καινούριο». Οι καινοτόμες δραστηριότητες των επιχειρήσεων σχετίζονται με νέα προϊόντα, νέες υπηρεσίες, νέες μεθόδους παραγωγής, νέες πηγές προμηθευτών και νέων τρόπων οργάνωσης. Επομένως, η καινοτομία χαρακτηρίζεται ως μία διαδικασία σύμφωνα με την οποία μία επιχείρηση προσπαθεί να εκμεταλλευθεί νέα προϊόντα ή πρακτικές που έχει αναπτύξει μέσα από την εισαγωγή τους σε μία αγορά (Freeman, 1982; Fagerberg, 2005; Sarri et al, 2010; Kossyva and Georgopoulos, 2011; Σαρρή και συν., 2012).

Με βάση τους διάφορους ορισμούς που έχουν αναπτυχθεί κατά καιρούς, η καινοτομία αποτελεί οτιδήποτε προσθέτει αξία σε μία σε μία επιχείρηση, σε έναν κλάδο ή σε μία κοινωνία. Μπορεί δηλαδή να περιλαμβάνει την ανάπτυξη μίας νέας ιδέας, την εισαγωγή ενός νέου προϊόντος ή μιας υπηρεσίας στην αγορά, την υλοποίηση μιας νέας μεθόδου παραγωγής ή μίας νέας οργανωτικής δομής, τη δημιουργία νέας γνώσης και την είσοδο σε μια νέα αγορά ή την ανάπτυξη μίας υφιστάμενης αγοράς (Schumpeter, 1934; Drucker, 1985; Damanpour, 1991; Nasution et al., 2011; Σαρρή και συν., 2012).

Στους ορισμούς της καινοτομίας περιλαμβάνεται η έννοια της εφεύρεσης και της δημιουργικότητας. Η εφεύρεση θεωρείται το αρχικό στάδιο για την ανάπτυξη μίας καινοτομίας, ενώ η δημιουργικότητα αναφέρεται στην πρώτη σύλληψη μιας ιδέας για ένα νέο προϊόν ή διαδικασία (Cumming 1998; Fagerberg, 2005; Σαρρή και συν., 2012). Όπως υποδηλώνουν οι ορισμοί τους, οι δύο παραπάνω έννοιες δεν οδηγούν απαραίτητα σε καινοτομία. Σύμφωνα με τους Florida και Kenney (1990), η εφεύρεση καθορίζεται ως ανακάλυψη ενώ η καινοτομία ως η πραγματοποίηση αυτής της ανακάλυψης. Επομένως, η καινοτομία είναι κάτι περισσότερο από εφεύρεση και δημιουργικότητα καθώς αφορά την προσπάθεια για την επιτυχημένη ανάπτυξη μιας ιδέας και την εφαρμογή της στην αγορά μέσα από την εισαγωγή νέων ή βελτιωμένων προϊόντων και υπηρεσιών (Kuhn 1985, Cumming 1998; Edquist, 2005; Σαρρή και συν., 2012).

Σύμφωνα με το εγχειρίδιο του Όσλο (OECD, 2005), η καινοτομία μπορεί να διακριθεί σε τεχνολογική και μη-τεχνολογική. Η τεχνολογική καινοτομία περιλαμβάνει την καινοτομία προϊόντος και την καινοτομία διεργασίας, ενώ η μη-τεχνολογική, η οποία πολλές φορές αναφέρεται και ως διοικητική, περιλαμβάνει τις αλλαγές στη δομή ενός οργανισμού, στον τρόπο διοίκησης, σε νέες στρατηγικές μάρκετινγκ και στην κατανομή των πόρων. Η καινοτομία προϊόντος ορίζεται ως η εισαγωγή νέων προϊόντων ή υφιστάμενων προϊόντων με βελτιωμένα χαρακτηριστικά στην αγορά με σκοπό τη δημιουργία προστιθέμενης αξίας, ενώ η καινοτομία διεργασίας αναφέρεται στην εφαρμογή νέων ή βελτιωμένων μεθόδων παραγωγής ή διανομής των προϊόντων (Damanpour, 1992; Cooper, 1998; Σαρρή και συν., 2012).

Η καινοτομία μπορεί επίσης να διακριθεί σε ριζική ή ριζοσπαστική και αυξητική ή βαθμιαία. Η ριζική καινοτομία αφορά τις θεμελιώδεις αλλαγές στις δραστηριότητες ενός οργανισμού, καθώς συνδέεται με τη δημιουργία νέων προϊόντων και υπηρεσιών και κάποιες φορές ακόμα και με τη δημιουργία νέων αγορών. Η αυξητική καινοτομία περιλαμβάνει μικρές βελτιώσεις σε υφιστάμενα προϊόντα ή διαδικασίες οι οποίες είναι δυνατό να ενισχύσουν τις υφιστάμενες ικανότητες μιας επιχείρησης (Green et al., 1995; Dewar and Dutton, 1986; Σαρρή και συν., 2012).

Η ανταγωνιστικότητα μιας επιχείρησης εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από την ικανότητά της να καινοτομεί, καθώς η καινοτομία θεωρείται ως το βασικό στοιχείο για την αύξηση της ανταγωνιστικότητας μιας επιχείρησης, ενός κλάδου, αλλά και μίας οικονομίας (Porter and Stern, 2001; Beaver and Prince 2002). Έτσι λοιπόν, μία επιχείρηση θα πρέπει συνεχώς να αναζητάει την αλλαγή, να αναπτύσσει νέες ιδέες, να είναι πρόθυμη να αναλάβει τον κίνδυνο, να εντοπίζει και να αξιοποιεί νέες επιχειρηματικές ευκαιρίες (Shane and Venkataraman, 2000; Stevenson and Jarillo, 1990). Σε αρκετές περιπτώσεις, πολλές επιχειρήσεις καλούνται να συνεργαστούν με άλλες ομάδες ενδιαφερομένων, ακόμα και με κάποιους ανταγωνιστές τους (συν-ανταγωνισμός), για την ανάπτυξη καινοτομιών. Μέσα από τη διαδικασία της συνεργασίας, οι επιχειρήσεις ανταλλάσσουν και δημιουργούν νέα γνώση η οποία μέσα από την αξιοποίησή της μπορεί να οδηγήσει στη βελτίωση της καινοτομικής επίδοσης των συνεργαζόμενων επιχειρήσεων (Miotti and Sachwald, 2003; Mention, 2011).

3. Συν-ανταγωνισμός και καινοτομία: θετικές και αρνητικές επιδράσεις

Η στρατηγική συν-ανταγωνισμού και η καινοτομία αποτελούν δύο αλληλένδετα φαινόμενα καθώς η ικανότητα μιας επιχείρησης να καινοτομεί είναι δυνατό να οφείλεται στη σύναψη συν-ανταγωνιστικών σχέσεων. Κάποιες μελέτες υποστηρίζουν ότι ο συν-ανταγωνισμός συμβάλλει τόσο στη βελτίωση των υφιστάμενων προϊόντων και υπηρεσιών, αλλά και σε ορισμένες περιπτώσεις στη δημιουργία νέων. Πιο συγκεκριμένα, η συνεργασία μεταξύ ανταγωνιστών είναι δυνατό να οδηγήσει σε μεγαλύτερο αριθμό αυξητικών ή ακόμα και ριζικών καινοτομιών από ότι αν οι επιχειρήσεις συνεργάζονταν με άλλες ομάδες ενδιαφερομένων. Επίσης, έχει παρατηρηθεί ότι η συνεργασία με ανταγωνιστές έχει ως αποτέλεσμα την απόκτηση τεχνογνωσίας, την πρόσβαση σε νέους πόρους αλλά και τη δημιουργία ικανοτήτων. Συνεπώς, ο συν-ανταγωνισμός μπορεί να συμβάλει στην ανάπτυξη νέων τεχνολογιών και προϊόντων, εφόσον οι επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στον ίδιο κλάδο συνδυάσουν τους συμπληρωματικούς πόρους και τις ικανότητές τους (Belderbos et al.,

2004; Quintana-García and Benavides-Velasco, 2004; Ritala and Hurmelinna-Laukkanen, 2009; Ritala, 2012).

Αντίθετα, κάποιες άλλες μελέτες καταλήγουν ότι ο συν-ανταγωνισμός αποτελεί μία ριψοκίνδυνη στρατηγική για την ανάπτυξη καινοτομιών η οποία συνήθως καταλήγει σε αποτυχία. Υποστηρίζουν δηλαδή ότι υπάρχει το ενδεχόμενο καιροσκοπικής συμπεριφοράς, έλλειψη εμπιστοσύνης μεταξύ των εμπλεκόμενων επιχειρήσεων, καθώς και η πιθανή διαρροή πληροφοριών και πνευματικού κεφαλαίου (Park and Russo, 1996; Nieto and Santamaria, 2007; Knudsen, 2007). Αξίζει βέβαια να σημειωθεί ότι οι μελέτες αυτές πραγματοποιήθηκαν σε κλάδους εντάσεως κεφαλαίου όπου η καινοτομική δραστηριότητα κυμαίνεται σε χαμηλά επίπεδα (Arranz and Arroyabe, 2008; Tether, 2002).

Ωστόσο, οι παραπάνω μελέτες εξετάζουν την άμεση (είτε θετική είτε αρνητική) επίδραση του συν-ανταγωνισμού στην καινοτομία. Η παρούσα εργασία βασίζεται σε μελέτες που εξετάζουν τη σχέση του συν-ανταγωνισμού με την καινοτομία λαμβάνοντας υπόψη ορισμένους παράγοντες οι οποίοι είναι δυνατό να επηρεάσουν είτε θετικά είτε αρνητικά τη σχέση αυτή (Ritala, 2012; Ritala and Hurmelinna-Laukkanen, 2013; Bouncken and Kraus, 2013). Οι παράγοντες αυτοί διακρίνονται σε **εξωτερικούς**, οι οποίοι σχετίζονται με τον κλάδο στον οποίο δραστηριοποιούνται οι επιχειρήσεις και σε **εσωτερικούς**, οι οποίοι περιλαμβάνουν τα στοιχεία που διακρίνονται σε μία συν-ανταγωνιστική σχέση (Πίνακας 1).

Πίνακας 1: Παράγοντες που επηρεάζουν τη σχέση συν-ανταγωνισμού και καινοτομίας (Ritala, 2012; Ritala and Hurmelinna-Laukkanen, 2013; Bouncken and Kraus, 2013).

Εξωτερικοί παράγοντες	Εσωτερικοί παράγοντες
<ul style="list-style-type: none"> • Αβεβαιότητα αγοράς • Τεχνολογική αβεβαιότητα • Εξωτερικότητες δικτύου • Ένταση ανταγωνισμού 	<ul style="list-style-type: none"> • Ανταλλαγή γνώσης • Διαδικασία μάθησης • Ικανότητα αφομοίωσης της γνώσης • Μηχανισμοί προστασίας

Οι **εξωτερικοί** παράγοντες περιλαμβάνουν τις συνθήκες αβεβαιότητας σε μία αγορά, την τεχνολογική αβεβαιότητα, τις εξωτερικότητες δικτύου και την ένταση του ανταγωνισμού σε έναν κλάδο.

3.1. Αβεβαιότητα αγοράς

Οι συνεχείς αλλαγές στις προτιμήσεις και τις ανάγκες των καταναλωτών είναι δυνατό να επηρεάσουν τη ζήτηση για προϊόντα και υπηρεσίες με αποτέλεσμα να προκαλούνται έντονες συνθήκες αβεβαιότητας σε μία αγορά. Έτσι, όταν υπάρχει μεγάλη αβεβαιότητα σε μία αγορά, πολλές επιχειρήσεις επιλέγουν να συνάψουν στρατηγικές συνεργασίες με διάφορους εταιρους προκειμένου μειώσουν το βαθμό αβεβαιότητας της αγοράς (Beckman et al., 2004). Σε πολλές

περιπτώσεις, οι ανταγωνιστές αποτελούν τους πιο κατάλληλους εταίρους καθώς έχουν παρόμοιες αντιλήψεις, κοινά κίνητρα και γνώση της αγοράς στην οποία δραστηριοποιούνται. Επίσης, διαθέτουν παρόμοιους πόρους γεγονός το οποίο συμβάλλει στον επιμερισμό του κινδύνου και του κόστους μέσα από την κοινή ανάπτυξη καλύτερων προϊόντων ή τεχνολογιών (Gnyawali and Park, 2011; Ritala, 2012).

Ο συνδυασμός διάφορων πόρων, όπως κεφάλαιο, εγκαταστάσεις παραγωγής και τεχνογνωσία, επιτρέπει στις επιχειρήσεις να επιτύχουν οικονομίες κλίμακας και φάσματος. Επομένως, η στρατηγική συν-ανταγωνισμού είναι δυνατό να δημιουργήσει αξία κυρίως σε συνθήκες έντονης αβεβαιότητας σε μία αγορά, με σκοπό τη βελτίωση της καινοτομικής επίδοσης και της ανταγωνιστικότητας των επιχειρήσεων. Αντίθετα, σε συνθήκες χαμηλής αβεβαιότητας οι επιχειρήσεις συνήθως δεν χρειάζεται να συνεργαστούν με τους ανταγωνιστές τους, καθώς έχουν ευκολότερη πρόσβαση σε πόρους και δεν είναι αναγκαίος ο επιμερισμός του κινδύνου (Garrette et al., 2009; Ritala, 2012).

3.2. Τεχνολογική αβεβαιότητα

Η τεχνολογική αβεβαιότητα περιλαμβάνεται εν μέρει στην αβεβαιότητα αγοράς, αλλά αφορά κυρίως τις συνθήκες αβεβαιότητας σε κλάδους εντάσεως γνώσης όπου η ανάγκη για επίτευξη καινοτομιών και διεπιχειρησιακών συνεργασιών καθίσταται επιτακτική (Bouncken and Kraus, 2013). Σε συνθήκες υψηλής τεχνολογικής αβεβαιότητας οι επιχειρήσεις δεν είναι σε θέση να προβλέψουν μελλοντικές τους ανάγκες και να πάρουν αποφάσεις σχετικά με την τεχνολογική τους πρόοδο (Fynes et al., 2004). Ιδιαίτερα σε κλάδους υψηλής τεχνολογίας όπου οι τεχνολογικές αλλαγές είναι ραγδαίες, ο χρόνος, η ταχύτητα και η απαιτούμενη τεχνογνωσία αποτελούν κρίσιμους παράγοντες για την ανάπτυξη καινοτομιών. Ωστόσο, οι τεχνολογικές εξελίξεις είναι δυνατό να συμβάλλουν στην απαξίωση των ικανοτήτων μιας επιχείρησης και να αναστείλουν τις επενδύσεις της σε νέες τεχνολογίες. Επίσης, ενδέχεται να είναι ριψοκίνδυνο για μία επιχείρηση να αναπτύξει και να υιοθετήσει νέες τεχνολογίες από μόνη της (Arkan, 2009; Rice and Galvin, 2006). Σύμφωνα με μελέτες, η σύναψη συν-ανταγωνιστικών σχέσεων συμβάλλει στη μείωση της τεχνολογικής αβεβαιότητας, καθώς οι επιχειρήσεις έχουν πρόσβαση σε ένα ευρύτερο χαρτοφυλάκιο πόρων και επιμερίζονται τον κίνδυνο και το κόστος ανάπτυξης νέων τεχνολογιών (Gnyawali and Park, 2009; Vaiman et al., 2012; Bouncken and Kraus, 2013).

3.3. Εξωτερικότητες δικτύου

Οι εξωτερικότητες δικτύου διακρίνονται σε άμεσες και έμμεσες. Οι άμεσες εξωτερικότητες δικτύου υποδηλώνουν ότι η αξία που λαμβάνει ένας χρήστης από ένα προϊόν ή μία υπηρεσία

εξαρτάται από τον αριθμό των άλλων χρηστών που καταναλώνουν το ίδιο ή παρόμοιο προϊόν (Katz and Shapiro, 1985). Δηλαδή, όταν ο αριθμός των χρηστών για ένα προϊόν αυξάνεται, τότε αυξάνονται και τα οφέλη για το σύνολο των χρηστών. Οι έμμεσες εξωτερικότητες δικτύου υποδηλώνουν ότι ο αριθμός των χρηστών για ένα προϊόν ή μία υπηρεσία αυξάνεται όταν υπάρχει μεγαλύτερη διαθεσιμότητα συμπληρωματικών προϊόντων ή υπηρεσιών. Συνεπώς, η διαθεσιμότητα και η ποιότητα των συμπληρωματικών προϊόντων και υπηρεσιών εξαρτάται από τον αριθμό των χρηστών ενός συγκεκριμένου προϊόντος ή υπηρεσίας (Brynjolfsson and Kemerer, 1996).

Ένας σημαντικός λόγος για τον οποίο οι επιχειρήσεις συνάπτουν στρατηγικές συνεργασίες με τους ανταγωνιστές τους είναι οι πιθανές θετικές εξωτερικότητες δικτύου. Ειδικότερα, όταν οι συνεργασίες αυτές περιλαμβάνουν δραστηριότητες Έρευνας και Ανάπτυξης ή ανάπτυξης τεχνολογιών, τότε βελτιώνεται η διαλειτουργικότητα και η συμβατότητα των ανταγωνιστικών προϊόντων και υπηρεσιών. Για την επίτευξη καινοτόμων λύσεων και συμβατών προϊόντων και υπηρεσιών, απαιτείται στενή συνεργασία σε κάποιες δραστηριότητες μεταξύ ορισμένων επιχειρήσεων σε ένα κλάδο με απώτερο σκοπό να δημιουργήσουν αξία στους πελάτες (Belderbos et al., 2004; Fjelstad et al., 2004).

3.4. Ένταση ανταγωνισμού

Η ένταση ανταγωνισμού αφορά το ανταγωνιστικό περιβάλλον μιας επιχείρησης και αναφέρεται στον αριθμό των επιχειρήσεων που δραστηριοποιούνται σε έναν κλάδο και προσφέρουν παρόμοια προϊόντα και δραστηριοποιούνται σε παρόμοιες αγορές (Chen, 1996; Ritala, 2012). Στη συγκεκριμένη περίπτωση, έχει παρατηρηθεί ότι ο συν-ανταγωνισμός αποτελεί μία στρατηγική η οποία μπορεί να υλοποιηθεί τόσο σε κλάδους με έντονο ανταγωνισμό όπου δραστηριοποιούνται πολλές επιχειρήσεις, όσο και σε κλάδους όπου δραστηριοποιούνται λίγες επιχειρήσεις (Peng and Bourne, 2009; Roy and Yami, 2009; Rusko, 2011). Σε αντίθεση με τις επιχειρήσεις ενός κλάδου που δεν συνάπτουν συνεργασίες με ανταγωνιστές τους, ο συν-ανταγωνισμός μπορεί να οδηγήσει στην αύξηση της ανταγωνιστικότητας των συνεργαζόμενων επιχειρήσεων, αυξάνοντας την επιχειρηματική τους επίδοση σε σχέση με εκείνη των επιχειρήσεων του κλάδου που δεν συμμετέχουν στη συνεργασία (Oxley et al., 2009).

Οι **εσωτερικοί** παράγοντες περιλαμβάνουν την ανταλλαγή γνώσης μεταξύ ανταγωνιστών, τη διαδικασία μάθησης από έναν συνεργάτη, την ικανότητα της επιχείρησης να κάνει σωστή χρήση της γνώσης που έχει αποκτήσει από τη συνεργασία και τους διάφορους μηχανισμούς προστασίας που διαθέτει για να προστατέψει το πνευματικό της κεφάλαιο.

3.5. Ανταλλαγή γνώσης

Η ανταλλαγή γνώσης είναι μία διαδικασία κατά την οποία τα άτομα ή οι επιχειρήσεις προσδιορίζουν, μεταδίδουν και μεταφέρουν τεχνογνωσία, πληροφορίες και εμπειρίες. Οι επιχειρήσεις που συνάπτουν στρατηγικές συμμαχίες με ανταγωνιστές τους ή αναλαμβάνουν από κοινού κάποιο πρόγραμμα (project), συνδυάζουν τις γνώσεις τους με σκοπό να επιλύσουν ταχύτερα διάφορα προβλήματα όσον αφορά την ανάπτυξη προϊόντων, τις μεθόδους παραγωγής, τον τρόπο διανομής των προϊόντων, την παροχή υπηρεσιών και άλλα. Κατά τη διάρκεια μιας διεπιχειρησιακής σχέσης, οι συνεργάτες μοιράζονται κάποια περιουσιακά τους στοιχεία και αλληλοεπιδρούν είτε μέσα από συναντήσεις είτε μέσα από κοινές ομάδες εργασίας, έτσι ώστε να δημιουργήσουν από κοινού νέα γνώση (Okhuysen and Eisenhardt, 2002; Newell et al., 2006; Bouncken and Kraus, 2013).

3.6. Διαδικασία μάθησης

Μέσα από την ανταλλαγή, την απορρόφηση και την ενσωμάτωση γνώσης, οι επιχειρήσεις περνάνε σε μία διαδικασία μάθησης, όπου έχουν πρόσβαση τόσο στη ρητή όσο και στην άρρητη γνώση των συνεργατών τους. Ωστόσο, υπάρχει μία ασυμμετρία στην αφομοίωση της γνώσης ανάμεσα στους συνεργάτες ή ενέχει ο κίνδυνος διαρροής της βασικής τους γνώσης με αποτέλεσμα να δημιουργούνται καιροσκοπικές συμπεριφορές. Η μάθηση περιγράφεται ως εσωτερική εκμάθηση από εξωτερικές πηγές γνώσης. Αποτελεί μία διαδικασία κατά την οποία μία επιχείρηση ερμηνεύει, ενσωματώνει και χρησιμοποιεί τη γνώση που έχει αποκτήσει από τους συνεργάτες της. Παράλληλα, η επιχείρηση προσπαθεί να μετατρέψει την άρρητη γνώση που έχει αποκτήσει από τη συνεργασία σε ρητή, κωδικοποιώντας, αποθηκεύοντας και μετατρέποντας τη γνώση αυτή σε νέες επιχειρηματικές ευκαιρίες προς όφελός της (Rothaermel, 2001; Ritala and Hurmelinna-Laukkanen, 2009; Bouncken and Kraus, 2013).

3.7. Ικανότητα αφομοίωσης της γνώσης

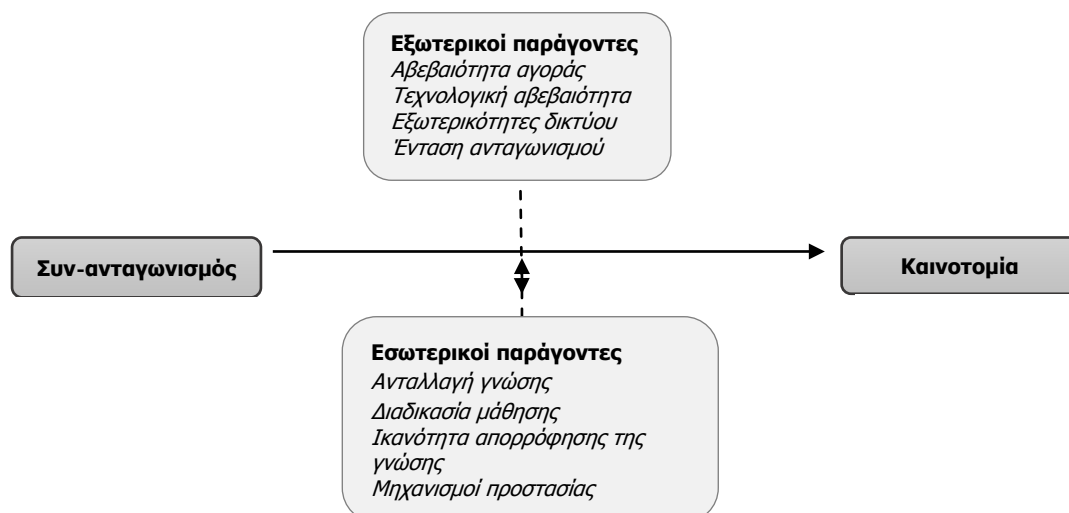
Η ανίχνευση της γνώσης, ως σημαντικός παράγοντας πιθανής αφομοίωσης της γνώσης, επιτρέπει στις επιχειρήσεις να εντοπίζουν και να καταγράφουν σχετικές εξωτερικές πηγές γνώσης γεγονός το οποίο μπορεί να αυξήσει την τεχνογνωσία τους σε συγκεκριμένους τομείς. Είναι απαραίτητη για τη ροή και τη διάχυση της γνώσης, καθώς και την εφαρμογή της η οποία μπορεί να οδηγήσει στην ανάπτυξη καινοτομιών. Κατά τη διάρκεια μιας διεπιχειρησιακής σχέσης, η κάθε επιχείρηση ξεχωριστά αποκτά γνώσεις από τους συνεργάτες της τις οποίες μπορεί να αξιοποιήσει για δικούς της σκοπούς, ανάλογα βέβαια με την ικανότητα που έχει η κάθε μία να αφομοιώσει και να συνδυάσει τις γνώσεις που έχει αποκτήσει. Όσο πιο ικανή και αποτελεσματική είναι μία επιχείρηση στην απόκτηση

γνωσιακών πόρων τόσο πιθανότερη είναι η αύξηση της καινοτομικής της επίδοσης. Επίσης, όσο περισσότερη γνώση μοιράζεται και διαχέεται ανάμεσα στους συνεργάτες τόσο μεγαλύτερη γίνεται η γνωσιακή της βάση (Tu et al., 2006; Ritala and Hurmelinna-Laukkanen, 2013).

3.8. Μηχανισμοί προστασίας

Οι μηχανισμοί προστασίας καθιστούν πιο ασφαλή μία συν-ανταγωνιστική σχέση καθώς προστατεύουν τη βασική γνώση των επιχειρήσεων και συμβάλλουν στην ελεγχόμενη ανταλλαγή γνώσης, όπως για παράδειγμα μέσω συμφωνιών αδειοδότησης ή υιοθέτηση διάφορων προτύπων (ISO 27000) (Hurmelinna-Laukkanen and Ruomalainen, 2007; Kossyva et al., 2014; Ritala and Hurmelinna-Laukkanen, 2013). Εφόσον μία επιχείρηση διαθέτει τους απαραίτητους μηχανισμούς προστασίας είναι πιο πιθανό να συνάψει στρατηγικές συνεργασίες με ανταγωνιστές της. Από την άλλη βέβαια, όταν οι μηχανισμοί προστασίας είναι πολύ ισχυροί υπάρχει πιθανότητα να καταστεί επιζήμια η διαδικασία ανταλλαγής γνώσης που είναι απαραίτητη για τη συλλογική ανάπτυξη καινοτομιών. Ωστόσο, όταν οι μηχανισμοί προστασίας χρησιμοποιούνται με τέτοιο τρόπο ώστε να προωθείται η συνεργασία, χωρίς δηλαδή να περιορίζεται η ροή και η διάχυση της γνώσης αλλά ταυτόχρονα να προστατεύεται η βασική γνώση, τότε αυξάνονται οι πιθανότητες για τη δημιουργία αξίας τόσο για τις επιχειρήσεις όσο και για την αγορά (Dosi et al., 2006; Ritala and Hurmelinna-Laukkanen, 2013).

Έτσι, με βάση τις έρευνες των Ritala (2012), Ritala και Hurmelinna-Laukkanen (2013), και Bouncken και Kraus (2013), διαμορφώνεται το παρακάτω θεωρητικό πλαίσιο (Σχήμα 2):



(Ritala, 2012; Ritala and Hurmelinna-Laukkanen, 2013; Bouncken and Kraus, 2013).

Τα αποτελέσματα των παραπάνω ερευνών έδειξαν ότι όσον αφορά τους **εξωτερικούς** παράγοντες, υπό συνθήκες υψηλής αβεβαιότητας στην αγορά, η στρατηγική συν-

ανταγωνισμού φαίνεται να έχει θετική επίδραση στην καινοτομική επίδοση των επιχειρήσεων καθώς είναι σε θέση να μοιραστούν τους κινδύνους και το κόστος ανάπτυξης καινοτομιών. Κάτω από συνθήκες έντονης τεχνολογικής αβεβαιότητας, η στρατηγική συν-ανταγωνισμού επιδρά θετικά στην ανάπτυξη ριζικών καινοτομιών. Η στρατηγική συν-ανταγωνισμού ωφελεί την καινοτομική επίδοση μίας επιχείρησης κάτω από υψηλές θετικές εξωτερικότητες δικτύου και κάτω από χαμηλή ένταση ανταγωνισμού σε έναν κλάδο, ενώ δεν ισχύει το ίδιο για το αντίθετο, δηλαδή χαμηλές αρνητικές εξωτερικότητες δικτύου και υψηλή ένταση ανταγωνισμού στον κλάδο.

Όσον αφορά τους **εσωτερικούς** παράγοντες, ο υψηλός βαθμός ανταλλαγής γνώσης με τον συνεργάτη είναι πιθανό να επηρεάσει αρνητικά την επίδραση του συν-ανταγωνισμού στην ανάπτυξη ριζικών καινοτομιών, λόγω της καιροσκοπικής συμπεριφοράς που είναι δυνατό να προκύψει, ενώ ο υψηλός βαθμός μάθησης από τους συνεργάτες μπορεί να επηρεάσει θετικά την επίδραση του συν-ανταγωνισμού στην ανάπτυξη ριζικών καινοτομιών. Η ικανότητα αφομοίωσης της γνώσης σε συνδυασμό με την προστασία πνευματικού κεφαλαίου και την αποφυγή μίμησης, επιδρά θετικά στην ανάπτυξη τόσο αυξητικών όσο και ριζικών καινοτομιών.

4. Συμπεράσματα

Η παρούσα μελέτη εξέτασε τη σχέση του συν-ανταγωνισμού με την καινοτομία καθώς και τους παράγοντες οι οποίοι επηρεάζουν τη μεταξύ τους σχέση μέσα από μία βιβλιογραφική ανασκόπηση. Οι παράγοντες αυτοί διακρίνονται σε *εξωτερικούς*, οι οποίοι περιλαμβάνουν τις συνθήκες αβεβαιότητας σε μία αγορά, την τεχνολογική αβεβαιότητα, τις εξωτερικότητες δικτύου και την ένταση του ανταγωνισμού σε έναν κλάδο, και σε *εσωτερικούς*, οι οποίοι περιλαμβάνουν την ανταλλαγή γνώσης μεταξύ ανταγωνιστών, τη διαδικασία μάθησης από έναν συνεργάτη, την ικανότητα της επιχείρησης να κάνει σωστή χρήση της γνώσης που έχει αποκτήσει από τη συνεργασία και τους διάφορους μηχανισμούς προστασίας που διαθέτει για να προστατέψει το πνευματικό της κεφάλαιο. Οι έρευνες στις οποίες βασίστηκε η παρούσα εργασία εξετάζουν το συν-ανταγωνισμό με τη στενή του έννοια (περιορισμένη προσέγγιση), δηλαδή τη συνεργασία μεταξύ επιχειρήσεων που δραστηριοποιούνται στον ίδιο κλάδο και προσφέρουν παρόμοια προϊόντα και υπηρεσίες.

Τα αποτελέσματα των ερευνών δείχνουν ότι κάτω από συνθήκες υψηλής αβεβαιότητας στην αγορά και κάτω από συνθήκες έντονης τεχνολογικής αβεβαιότητας, η στρατηγική συν-ανταγωνισμού φαίνεται να επιδρά θετικά στην καινοτομική επίδοση των επιχειρήσεων και στην ανάπτυξη ριζικών καινοτομιών, αντίστοιχα. Επίσης, η στρατηγική συν-ανταγωνισμού

ωφελεί την καινοτομική επίδοση μίας επιχείρησης κάτω από υψηλές θετικές εξωτερικότητες δικτύου και κάτω από χαμηλή ένταση ανταγωνισμού σε έναν κλάδο. Όσον αφορά τον υψηλό βαθμό ανταλλαγής γνώσης με τον συνεργάτη, ο συν-ανταγωνισμός είναι πιθανό να επηρεάσει αρνητικά την ανάπτυξη ριζικών καινοτομιών, λόγω της καιροσκοπικής συμπεριφοράς που είναι δυνατό να προκύψει. Ο υψηλός βαθμός μάθησης από τους συνεργάτες μπορεί να επηρεάσει θετικά την επίδραση του συν-ανταγωνισμού στην ανάπτυξη ριζικών καινοτομιών. Τέλος, η ικανότητα αφομοίωσης της γνώσης σε συνδυασμό με την προστασία πνευματικού κεφαλαίου και την αποφυγή μίμησης, επιδρά θετικά στην ανάπτυξη τόσο αυξητικών όσο και ριζικών καινοτομιών.

Παρά το αυξανόμενο ενδιαφέρον για τη σχέση ανάμεσα στο συν-ανταγωνισμό και την καινοτομία, η ανάπτυξη θεωρητικών πλαισίων αλλά και η διενέργεια εμπειρικών ερευνών βρίσκεται σε πρώιμο στάδιο. Επομένως, είναι απαραίτητη η διεξαγωγή περαιτέρω ερευνών ώστε να εξετασθούν και άλλοι παράγοντες που επηρεάζουν τη σχέση των δύο ερευνητικών πεδίων τόσο σε επίπεδο κλάδου όσο και σε επίπεδο επιχείρησης. Οι παράγοντες που προτείνονται είναι ο βαθμός εμπιστοσύνης και ο βαθμός εξάρτησης μεταξύ των συνεργατών, το μέγεθος της επιχείρησης, τα χρόνια λειτουργίας της, εξετάζοντας την εμπειρία μίας επιχείρησης δηλαδή αν είχε συνεργαστεί στο παρελθόν με ανταγωνιστές της για την ανάπτυξη καινοτομιών, τη νοοτροπία της ανώτατης διοίκησης -αν έχει δηλαδή βραχυπρόθεσμους ή μακροπρόθεσμους στόχους και τι στρατηγικές αποφάσεις λαμβάνει σε σχέση με το συν-ανταγωνισμό- και τέλος εάν οι εργαζόμενοι σε μία επιχείρηση ενστερνίζονται τη στρατηγική αυτή και πώς διαχειρίζονται και αντιμετωπίζουν διάφορες καταστάσεις που προκύπτουν. Παράλληλα, θα πρέπει να ληφθούν υπόψη και άλλα είδη καινοτομίας, όπως για παράδειγμα η καινοτομία προϊόντος και η καινοτομία διαδικασιών.

ΠΗΓΕΣ ΚΑΙ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- Afuah, A. (2000). "How much do your co-opetitors' capabilities matter in the face of technological change?", *Strategic Management Journal*, Vol. 21, pp. 387-404.
- Arikan, A. T. (2009) "Interfirm knowledge exchanges and the knowledge creation capability of clusters", *Academy of Management Review*, Vol. 34, pp. 658-676.
- Arranz, N. and Arroyabe, J.C.F. (2008). "The choice of partners in R&D cooperation: an empirical analysis of Spanish firms", *Technovation*, Vol. 28, pp. 88-100.
- Beaver, G. and Prince, C. (2002). "Innovation, entrepreneurship and competitive advantage in the entrepreneurial venture", *Journal of Small Business and Enterprise Development*, Vol. 9(1), pp.28-37.

- Beckman, C. M., Haunschild, P. R. and Phillips, D.J. (2004). "Friends or strangers? Firm-specific uncertainty, market uncertainty, and network partner selection", *Organization Science*, Vol. 15, pp. 259-275.
- Belderbos, R., Carree, M. and Lokshin, B. (2004). "Cooperative R&D and firm performance", *Research Policy*, Vol. 33, pp. 1477-1492.
- Bengtsson, M. and Eriksson, J. and Wincent, J. (2010). "Co-opetition dynamics – an outline for further inquiry", *Competitiveness Review: An International Business Journal*, Vol. 20(2), pp. 194-214.
- Bengtsson, M. and Kock, S. (2000). "Coopetition in business networks – to cooperate and compete simultaneously", *Industrial Marketing Management*, Vol. 29(5), pp. 411-426.
- Bengtsson, M. and Kock, S. (1999). "Cooperation and competition in relationships between competitors in business networks", *Journal of Business & Industrial Marketing*, Vol. 14(3), pp. 178-94.
- Bouncken, R.B., and Kraus, S. (2013). "Innovation in knowledge-intensive industries: The double-edged sword of coopetition", *Journal of Business Research*, Vol. 66(10), pp. 2060-2070.
- Brandenburger, A. and Nalebuff, B. (1996). *Co-opetition, Currency Doubleplay*, New York.
- Brynjolfsson, E. and Kemerer, C. (1996). "Network externalities in microcomputer software: an econometric analysis of the spreadsheet market", *Management Science*, Vol. 42, pp. 1627-1647.
- Chen, M.-J. (1996). "Competitor analysis and interfirm rivalry: toward a theoretical integration", *Academy of Management Review*, Vol. 21, pp. 100-134.
- Chesbrough, H. W. (2003). *Open innovation: The new imperative for creating and profiting from technology*. Boston: Harvard Business School Press.
- Chin, K.-S., Chan, B.L. and Lam, P.-K. (2008). "Identifying and prioritizing critical success factors for coopetition strategy", *Industrial Management & Data Systems*, Vol. 108(4), pp. 437-454.
- Cooper, J. R. (1998). "A multidimensional approach to the adoption of innovation", *Management Decision*, 36(8), pp. 493-502.
- Coy, P. (2006). "Sleeping with the Enemy," *Business Week*, August 21/28, pp. 96-97.
- Cumming, B. (1998). "Innovation overview and future challenges", *European Journal of Innovation Management*, Vol. 1(1), pp. 21-29.
- Dagnino, G. B. and Padula, G. (2002). "Co-opetition Strategy: A New Kind of Inter-firm Dynamics for Value Creation", Paper Presented at EURAM: Second Annual conference – Innovative Research in Management, Stockholm,

<http://ecsocman.hse.ru/data/977/644/1219/coopetition.pdf>.

- Damanpour, F. (1991). "Organizational innovation: a meta-analysis of effects of determinants and moderators", *Academy of Management Journal*, Vol. 3(3), pp. 555-590.
- Damanpour, F. (1992). "Organizational size and innovation", *Organization Studies*, Vol. 13(3), pp. 375-402.
- Dewar, R. D. and Dutton, J. E. (1986). "The adoption of radical and incremental innovations: an empirical analysis", *Management Science*, Vol. 32, pp. 1422-1433.
- Dierickx, I. and Cool, K. (1989). "Asset Stock Accumulation and Sustainability of Competitive Advantage", *Management Science*, Vol. 35(12), pp. 1504-1511.
- Drucker, P.F. (1985). *Innovation and Entrepreneurship: Practice and Principles*. HarperTrade, New York.
- Dosi, G., Malerba, F., Ramello, G. B. and Silva, F. (2006). "Information, appropriability, and the generation of innovative knowledge four decades after Arrow and Nelson: An introduction", *Industrial and Corporate Change*, Vol. 15(6), pp. 891-901.
- Edquist, C. (2005). "Systems of innovation, perspectives and challenges", in Fagerberg, J., Mowery, D.C. and Nelson, R.R. (Eds), *The Oxford Handbook of Innovation*, Oxford University Press, Oxford, pp. 181-208.
- Fagerberg, J. (2005). "Innovation, a guide to the literature", in Fagerberg, J., Mowery, D.C. and Nelson, R.R. (Eds), *The Oxford Handbook of Innovation*, Oxford University Press, Oxford, pp. 1-26.
- Florida, R. L. and Kenney, M. (1990). *The Breakthrough Illusion: Corporate America's Failure to Move from Innovation to Mass Production*. New York: Basic Books.
- Fjelstad, Ø. D., Becerra, M. and Narayanan, S. (2004). "Strategic action in network industries: an empirical analysis of the European mobile phone industry", *Scandinavian Journal of Management*, Vol. 20, pp. 173-196.
- Freeman, C. (1982). *The Economics of Industrial Innovation*, Frances Pinter, London.
- Fynes, B., de Búrca, S. and Marshall, D. (2004). "Environmental uncertainty, supply chain relationship quality and performance", *Journal of Purchasing and Supply Management*, Vol. 10(4-5), pp. 179-190.
- Garaffo, F. (2002). "Types of Coopetition to Manage Emerging Technologies", EURAM: Second Annual Conference, Innovative Research in Management, Stockholm.
- Garrette, B., Castaner, X. and Dussauge, P. (2009). "Horizontal alliances as an alternative to autonomous production: product expansion mode choice in the worldwide aircraft industry 1945–2000", *Strategic Management Journal*, Vol. 30, pp. 885-894.

- Gnyawali, D. and Park, B.-J. (2011). "Co-opetition between giants: Collaboration with competitors for technological innovation", *Research Policy*, Vol. 40(5), pp. 650-663.
- Gnyawali, D. and Park, B.-J. (2009). "Co-opetition and technological innovation in small and medium-sized enterprises: a multilevel conceptual model", *Journal of Small Business and Management*, Vol. 47(3), pp. 308-330.
- Green, S., Gavin, M. and Aiman-Smith, L. (1995). "Assessing a multidimensional measure of radical technological innovation", *IEEE Transactions on Engineering Management*, Vol. 42(3), pp. 203-214.
- Hamel, G., Doz Y. and Prahalad, C.K. (1989). "Collaborate with your competitors and win", *Harvard Business Review*, Vol. 67(1), pp. 133-139.
- Harbison, J.R. and Pekar, P.Jr. (1998). *Smart Alliances*, Jossey-Bass, San Francisco.
- Hurmelinna-Laukkanen, P. and Puumalainen, K. (2007). "The nature and dynamics of appropriability-Strategies for appropriating returns on innovation", *R&D Management*, Vol. 37(2), pp. 95-112.
- Kanter, R.M. (1994). *Collaborative advantage: the art of alliances*. *Harvard Business Review*, Vol. 72, pp. 96-108.
- Katz, M. L. and Shapiro, C. (1985). "Network externalities, competition and compatibility", *American Economic Review*, Vol. 41, pp. 8-32.
- Knudsen, M.P. (2007). "The relative importance of interfirm relationships and knowledge transfer for new product development success", *Journal of Product Innovation Management*, Vol. 24, pp. 117-138.
- Kossyva, D., Galanis, K., Sarri, K., Georgopoulos, N. (2014) "Adopting an Information Security Management System in a Co-opetition Strategy Context", *International Journal of Applied Systemic Studies*, Vol. 5(3), pp. 215-228.
- Kossyva, D. and Georgopoulos, N. (2011). "Co-opetition Strategy: Fostering Innovation for Competitiveness and Growth", Paper Presented at the International Conference: Rethinking Business and Business Education in the Age of Crisis, 20-22 October 2011, Island of Chios, Greece.
- Kuhn, R. L. (1985). *Frontiers in Creative and Innovative Management*. Ballinger, Cambridge, MA.
- Lado, A.A., Boyd, N.G. and Hanlon, S.C. (1997). "Competition and cooperation, and the search for economic rents: a syncretic model", *Academy of Management Review*, Vol. 22(1), pp. 110-41.
- Luo, Y. (2007). "A coopetition perspective of global competition", *Journal of World Business*, Vol. 42, pp. 129-144.

- Mention, A.L. (2011). "Co-operation and co-opetition as open innovation practices in the service sector: Which influence on innovation novelty?", *Technovation*, Vol. 3(1), pp. 44-53.
- Mione, A. (2009). "When entrepreneurship requires coopetition: the need for standards in the creation of a market", *International Journal of Entrepreneurship and Small Business*, Vol. 8(1), pp. 92-109.
- Miotti, L. and Sachwald, F. (2003). "Co-operative R&D: why and with whom? An integrated framework of analysis", *Research Policy*, Vol. 32, pp. 1481-1499.
- Nasution, H. N., Mavondo, F. T., Matanda, M.J. and Ndubisi, N.O. (2011). "Entrepreneurship: Its relationship with market orientation and learning orientation and as antecedents to innovation and customer value", *Industrial Marketing Management*, Vol. 40(3), pp. 336-345.
- Newell, S., Bresnen, M., Edelman, L., Scarbrough, H. and Swan, J. (2006). "Sharing knowledge across projects: Limits to ICT-led project review practices", *Management Learning*, Vol. 37(2), pp. 167-185.
- Nieto, M.J. and Santamaria, L. (2007). "The importance of diverse collaborative networks for the novelty of product innovation", *Technovation*, Vol. 27, pp. 367-377.
- OECD, (2005). *Oslo Manual: Proposed Guidelines for Collecting and Interpreting Technological Innovation Data*. Paris.
- Okhuysen, G. A. and Eisenhardt, K. M. (2002). "Integrating knowledge in groups: How formal interventions enable flexibility" *Organization Science*, Vol. 13(4), pp. 370-386.
- Oxley, J.E., Sampson, R.C. and Silverman, B.S (2009). "Arms race or de´tente? How interfirm alliance announcements change the stock market valuation of rivals", *Management Science*, Vol. 55, pp. 1321-1337.
- Park, S. H. and Russo, M. V. (1996). "When competition eclipses cooperation: an event history analysis of joint venture failure", *Management Science*, Vol. 42, pp. 875-890.
- Peng, T.-J.A. and Bourne, M. (2009). "The coexistence of competition and cooperation between networks: implication from two Taiwanese healthcare networks", *British Journal of Management*, Vol. 20, pp. 377-400.
- Porter, M.E. (1980). *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*, The Free Press, New York.
- Porter, M. and Stern, S. (2001). "National Innovative Capacity", in *The Global Competitiveness Report: 2001-2002*, New York: Oxford University Press.

- Quintana-García, C. and Benavides-Velasco, C. (2004). "Cooperation, competition, an innovative capability: a panel data of European dedicated biotechnology firms", *Technovation*, Vol. 24, pp. 927-938.
- Rice, J. and Galvin, P. (2006). "Alliance patterns during industry life cycle emergence: the case of Ericsson and Nokia", *Technovation*, Vol. 26, pp. 384-395.
- Ritala, P. (2012). "Coopetition Strategy – When is it Successful? Empirical Evidence on Innovation and Market Performance", *British Journal of Management*, Vol. 23, pp. 307-324.
- Ritala, P. and Hurmelinna-Laukkanen, P. (2013). "Incremental and radical innovation in coopetition - the role of absorptive capacity and appropriability", *The Journal of Product Innovation Management*, Vol. 30(1), pp.154-169.
- Ritala, P. and Hurmelinna-Laukkanen, P. (2009). "What's in it for me? Creating and appropriating value in innovation-related coopetition", *Technovation*, Vol. 29, pp. 819-828.
- Rothaermel, F.T. (2001). "Incumbent's advantage through exploiting complementary assets via interfirm cooperation", *Strategic Management Journal*, Vol. 22(6-7), pp. 687-699.
- Roy, P. and Yami, S. (2009). "Managing strategic innovation through coopetition", *International Journal of Entrepreneurship and Small Business*, Vol. 8, pp. 61-73.
- Rusko, R. (2011). "Exploring the concept of coopetition: a typology for the strategic moves of the Finnish forest industry", *Industrial Marketing Management*, Vol. 40, pp. 311-320.
- Sarri, K.K., Bakouros, I.L. and Petridou, E. (2010). "Perspective on practice: Entrepreneur training for creativity and innovation", *Journal of European Industrial Training*, Vol. 34(3), pp. 270-288.
- Schumpeter, J.A. (1934). *The Theory of Economic Development. An Inquiry into Profits, Capital, Credit, Interest, and the Business Cycle*. Harvard University Press, Cambridge.
- Shane, S. and Venkataraman, S. (2000). "The promise of entrepreneurship as a field of research", *Academy of Management Review*, Vol. 25(1), pp. 217-226.
- Stevenson, H.H. and Jarillo, J.C. (1990). "A paradigm of entrepreneurship: Entrepreneurial management", *Strategic Management Journal*, Vol. 11 (Summer), pp. 17-27.
- Teece, D.J. (1986). "Profiting from technological innovation: implications for integration, collaboration, licensing and public policy", *Research Policy*, Vol. 15(6), pp. 285-305.
- Tether, B.S. (2002). "Who co-operates for innovation, and why: an empirical analysis", *Research Policy*, Vol. 31, pp. 947-967.
- Vaiman, V., Scullion, H. and Collings, D. (2012). "Talent management decision making", *Management Decision*, Vol. 50(5), pp. 925-941.

- Γεωργόπουλος, Ν. (2006). "Συν-Ανταγωνισμός: Δίκτυο Αξίας για τη Δημιουργία Ανταγωνιστικού Πλεονεκτήματος", Πρακτικά 2^{ου} Εθνικού Συνεδρίου Ελληνικής Εταιρείας Συστημικών Μελετών, Χίος 2006.
- Μαλλέρου, Ν. (2006). [Ανταγωνιστές, συνεργαστείτε!](#): Στρατηγικές διοίκησης και μάρκετινγκ, Εκδόσεις Ι. Σιδέρης, Αθήνα.
- Μπράντενμπεγκερ, Α., Νέιλμπαφ, Μπ. (1999). Συν-ανταγωνισμός (Ελληνική έκδοση), Εκδόσεις Καστανιώτη, Αθήνα.
- Σαρρή, Κ., Κόσσυβα, Δ., Γκατζιούφα, Π., Γεωργόπουλος, Ν. (2012). "Καινοτομία και επιχειρηματικότητα: Η οπτική του φύλου", στο βιβλίο των Σαρρή, Κ., Τριχοπούλου, Α., Γυναικεία Επιχειρηματικότητα – Προσέγγιση της Ελληνικής πραγματικότητας, Εκδόσεις Rosili, Αθήνα.

THE SKILLS OF MANAGERS IN GREECE

Dr. Jiorgis Kritsotakis,

Visiting Professor of School
of Management of St. Andrews

Ioanna Liosi

MBA

Abstract

This paper is a feasibility study that examines the viability of a future research that assesses the skills of managers in Greece in accordance with the Competing Values Framework. The Competing Values Framework argues that an effective and efficient manager has to excel in eight distinct roles; he or she has to be a broker, innovator, producer, director, coordinator, monitor, facilitator and mentor. In this paper we conducted interviews that measured the three major competencies of each role so as to determine the profiles of the participants of the survey and the correlation between their competencies and their age and educational background. The findings of this feasibility study identified the viability of a future research on managers in Greece on a wider scale and across various industries and also confirmed the usability of the interview protocol as a self-administered structured questionnaire.

Keywords: manager, competing values framework, shipping industry, feasibility study

Introduction

"Value creation" writes Cameron et al "is the objective of every enterprise, every worker, and every leader." However, defining value in these days is complicated. It is no longer adequate to associate value creation with merely the financial prosperity of a firm. Besides the financial capital of a company there is also the human and the intellectual capital. Organizations gain competitive advantage and increase their profitability by effectively managing their accumulated knowledge and by retaining their top performers.

Managers of all levels are engaged in value creation in many ways. They complete projects, manage employees, lead teams, and provide feedback to the organization. Most of all they translate a firm's vision and objectives into completed tasks. Along with the involvement of the capital of the organizations, the responsibilities of every manager have

also grown. The contemporary manager has more and various duties. Therefore, he or she must be accordingly talented to face all kinds of challenges in the workplace and to thrive. One way to evaluate existing management skills and to develop the ones that a manager might lack is by using the competing values framework (CVF). A manager that has perfected all the different aspects of the competing values framework is a master manager. Evidently, a master manager is more proficient in creating value for the organization in which he or she is working.

The purpose of this research paper is to serve as a feasibility study and thus to gauge the skills of Greek managers according to the competing values framework and to discover whether there is a relationship between demographic data such as age and education, and the CVF profiles of Greek managers mainly in Shipping and related industries. The essay is divided into two major sections. The first section introduces the theoretical background of the competing values framework and the second part presents the analysis of the findings of the conducted research.

1. Competing values framework

The Origin of the Competing Values Framework The competing values framework combines in one model the basic elements of four management models: the rational goal model, the internal process model, the human relations model, and the open systems model. Through 1900 to today, the theory of management has progressed and the management process has been redefined many times. Schermerhorn states that "the process of management involves planning, organizing, leading, and controlling the use of resources to accomplish performance goals" (17). Management models are used so as to simplify a reality that is complex and to enlighten different ways of achieving performance goals (Quinn Faerman Thompson McGrath St. Clair 2).

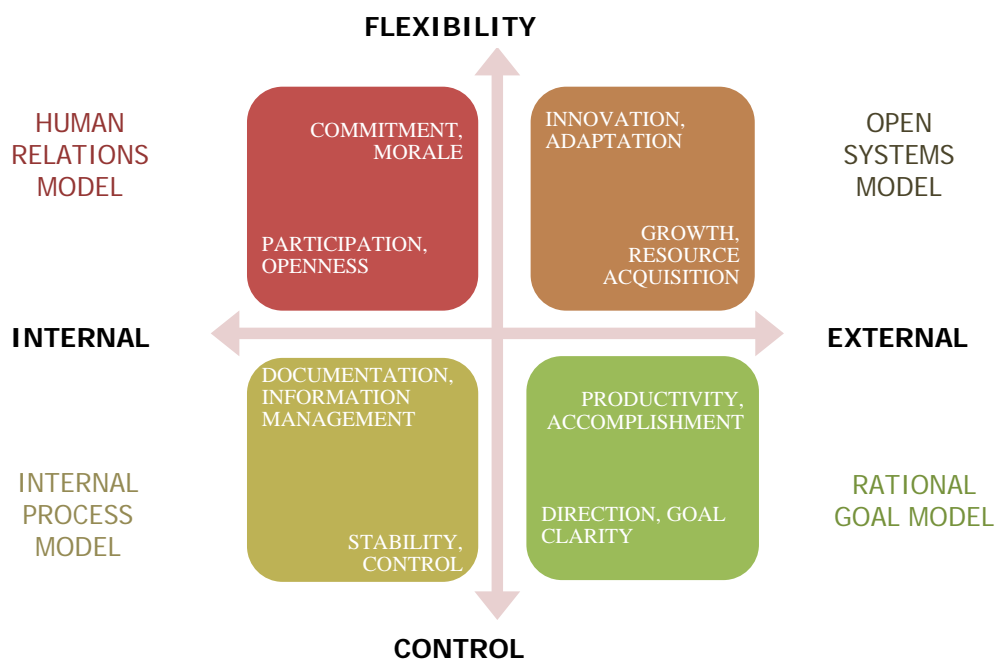
From 1900 to 1925 the rational goal model and the internal process model surfaced as a result of the immense economic and technological growth and the absence of labor unions (Quinn Faerman Thompson McGrath St. Clair 3). In the rational goal model high productivity and thus increased profit are the ultimate goals, which can be achieved through austerity in supervision and absolute rational reasoning, when making decisions (Quinn Faerman Thompson McGrath St. Clair 4). In the internal process model performance is measured by the steadiness of workflow, which a hierarchical climate fosters (Quinn Faerman Thompson McGrath St. Clair 4).

From 1926 to 1950 the human relations model appeared as two major historic events, the 1929 crash of the stock market and World War II, affected deeply the perspectives and

hopes of people. The human relations model emphasizes on commitment, unity, and employee motivation (Quinn Faerman Thompson McGrath St. Clair 7). Finally, from 1951 to 1975 the economy was threatened by the 1973 oil embargo and the menace of expensive energy emerged. In addition, two significant technological innovations, the television and the computer, became available to almost everyone living in the United States and knowledge now played a significant role in corporations. Complex times were in need of simplicity and adaptability. The open systems model, which surfaced at the time, was more dynamic than the rest and achieved performance goals through rapid effective response to change (Quinn Faerman Thompson McGrath St. Clair 8).

From 1976 to today the world has become more unstable and unpredictable. Therefore, organizations are obliged to compete in intense environments and are facing a variety of challenges. Consequently, one model does not cover all the needs of a contemporary organization. The competing values framework combines in one model all the aforementioned models, and indicates that an efficient and effective organization has to have different approaches to different problems (Quinn Faerman Thompson McGrath St. Clair 13). As can be seen in fig. 1 the competing values framework has four quadrants and each one represents a management model with its criteria.

Fig.1 : Competing values framework: effectiveness criteria



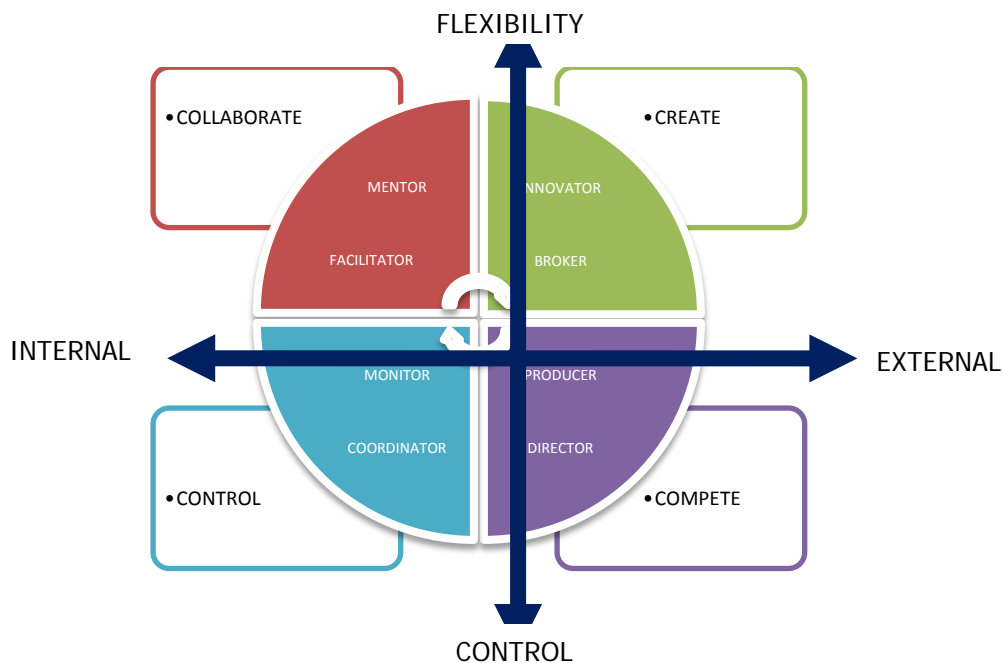
Source: Quinn Robert E., Faerman Sue R., Thompson Michael P., McGrath Michael R., and St. Clair Lynda S. Becoming a Master Manager: A competing values approach. USA: John Wiley & Sons, 2007; fig. 1.1.

2. The eight roles of master managers

The key component of every management process is the manager. According to Schermerhorn managers are “people in organizations who directly support, supervise, and help activate the work efforts and performance accomplishments of others” (13). Therefore, a manager undertakes various tasks and must be qualified to excel in all of them. A highly accomplished manager is a master manager. The term master is used instead of expert due to the fact that masters understand better the complexity of a situation and are able to translate it into simple terms, whereas experts understand the complexity of a situation but offer explanations that are equally complex (Cameron Quinn Degraff Thakor 3).

According to the competing values framework (see Fig.2), a master manager excels in eight managerial leadership roles: the mentor role, the facilitator role, the monitor role, the coordinator role, the director role, the producer role, the innovator role, and the broker role (Quinn Faerman Thompson McGrath St. Clair 15).

Fig.2: The leadership roles in the competing values framework



Source: Quinn Robert E., Faerman Sue R., Thompson Michael P., McGrath Michael R., and St. Clair Lynda S. Becoming a Master Manager: A competing values approach. USA: John Wiley & Sons, 2007; fig. 1.1.

The mentor and the facilitator roles are situated in the quadrant of the competing values framework, which is related to the human relations model. The main action of the human relations model is collaboration. The monitor and coordinator role lie in the quadrant

referring to the internal process model, where the most important action is control. The director and the producer role are placed in the rational goal model inspired quadrant, where the main focus is to compete. Lastly, the innovator and the broker role are located in the quadrant, which is related to the open systems model and the primary value is creation (Quinn Faerman Thompson McGrath St. Clair 12-21).

Each role is defined by three major competencies. The key competencies of the mentor role are the ability to understand self and others, to communicate effectively, and to develop employees. Concerning the facilitator role, main competencies are the ability to build teams, to use participative decision making, and to manage conflict. The monitor role is defined by the ability to manage information overload, to analyze core processes, and to measure performance and quality. The coordinator role is characterized by the aptitude to manage projects, to design work, and to manage across functions. The key competencies of the director role are the capability to develop and communicate a vision, to set goals and objectives, and to design and organize. The producer role emphasizes on working productively, on fostering a productive work environment, and on managing time and stress. The three competencies of the innovator role are the ability to live with change, to think creatively, and to manage change. Finally, the broker role is defined by the competence of building and maintaining a power base, of negotiating agreement and commitment, and of presenting ideas (Quinn Faerman Thompson McGrath St. Clair 21).

Mentor Role The mentor role represents the manager, who values the wellbeing of his employees and considers it the most important prerequisite for high performance. A mentor manager listens carefully to its employees opinions and is interested in knowing their feelings as well. A master mentor manager must understand himself or herself and others. Self-understanding can be achieved through personality assessments and relevant training. The Emotional Quotient Inventory (EQ-i) (Bar-On Parker 363), the Myers-Briggs Type Inventory (MBTI), and the Johari window are personality assessments models. Besides providing valuable information about oneself, these models can also help someone improve areas of his or her personality (Quinn Faerman Thompson McGrath St. Clair 38-42). Additionally, these models reveal how much one understands others and assist in ameliorating one's ability to comprehend other people's feelings and outlooks. Empathy and feedback are two basic tools in attaining self-awareness. A person cannot fully relate to another individual without empathy. Empathy is the ability to identify someone's emotional state and decode their body language (Singh 54).

The second competency of a mentor manager is effective communication. According to Wyatt's 2002 study, organizations that communicate effectively increase their return to

shareholders and decrease their employee turnover (Roebuck 8). The causes of miscommunication are inferences, word- meaning confusion, differing perceptions, information overload and timing, and nonverbal messages (Roebuck 14-17). Also, men and women communicate differently, and people from diverse cultural backgrounds may misunderstand messages (Roebuck 21-24). According to Roebuck, there are eight different personalities concerning communication: commanders, drifters, attackers, pleasers, performers, avoiders, analyticals, and achievers (19-21). Good communicators are those who are also good listeners. A mentor manager must also be a reflective listener. Reflective listening is related to empathy and refers to the ability to ponder on what other people are saying, while hearing them speak (Quinn Faerman Thompson McGrath St. Clair 50-52). Reflective listeners encourage others to elaborate, when they are having a conversation (Quinn Faerman Thompson McGrath St. Clair 51).

The third competency of a mentor manager is the development of employees. Employees can be developed, when managers delegate and evaluate effectively. Successful delegation requires proper assessment of the needs of the task and accurate estimation of the skills of the employees. An effective performance evaluation is an ongoing process, which aims at providing valuable feedback to the employee and to the manager concerning his or her management ability (Quinn Faerman Thompson McGrath St. Clair 54-60).

Facilitator Role The facilitator manager is concerned with maintaining a positive and thus productive working environment, where there is equilibrium between the needs of one employee and of the team. The first key competency of the facilitator manager is building teams. Effective team building is a complex and strenuous process. In order to build productive teams, role clarity and group maintenance roles are essential tools. In a team, everyone must know their tasks with precision and must be provided with clear and not conflicting instructions. Group maintenance roles refer to the cultivation of group thinking, one must think and act as part of a team and be able to visualize his or her role as a piece of the group's plan to achieve the desired results.

The construction of teams and the training of people to think and act as team- members and not as individuals, can be accomplished through regular practice with the help of tools like the role analysis technique (RAT) and the responsibility chart (Quinn Faerman Thompson McGrath St. Clair 68-79). X- teams, which outperform good teams, develop through three basic stages: exploration, exploitation, and exportation. Exploration refers to the scanning of the environment, of the project, and of the competition without prejudice and impartiality. Exploitation refers to the selection of their strategy and the extreme execution of it.

Exportation is the stage, where the team reconsiders its accomplishments and shares its knowledge with the rest of the organization (Ancona Bresman 165-193).

The second key competence of the facilitator manager is the use of participative decision making. When making decisions a manager must use two kinds of decision making. In certain cases a manager must reach a decision on his or her own, and in other instances group decision making is the most appropriate method. Effective participative decision making can be attained only through successful and productive meetings, where everyone gets to share their opinions and arguments in a constructive way (Quinn Faerman Thompson McGrath St. Clair 84-94).

The third competency of a facilitator manager is the ability to manage conflict. Conflict must not be averted as it can be very constructive and beneficial to the team in particular and the organization in general. The answer is to be able to manage conflict so as to reach an agreement that will satisfy all parties and benefit the project and the overall performance of the firm (Quinn Faerman Thompson McGrath St. Clair 97-107). A way to accomplish this is through the use of advocacy groups (Quinn Faerman Thompson McGrath St. Clair 105), where groups are defending one position against another and are aiming at constructing a feasible synthesis of all the alternatives.

Monitor Role The monitor manager makes sure that all processes and functions within the organization are operating at a steady rate and without impediments. The first competency that a monitor manager must master is the management of information overload. It is important for any organization and thus any manager to not overlook crucial information, which may increase performance or avert crisis. Nowadays managers are attacked by an overload of data and must improve their filtering skills. Both the sender and the receiver of the message can save a lot of time if they polish their writing skills, the OABC (opening, agenda, body, closing) method aids in constructing brief messages (Quinn Faerman Thompson McGrath St. Clair 115-119). Moreover, management information systems (MIS) can play a significant role in deriving high quality information from data clutter (Haag Cummings 6-13).

Management information systems play a significant role in the second competency of the monitor manager, the analysis of core processes. On the one hand, a monitor manager must not lose sight of the results provided by processes by focusing on the activity itself. On the other hand, he or she should also observe processes and detect any stages in need of improvement (Quinn Faerman Thompson McGrath St. Clair 124-128).

The last competency of the monitor role is the measurement of performance and quality. When attempting to measure performance and quality of an organization, one must be very

careful as to what exactly should be assessed. Different organizations have different needs and values. This is the reason why for certain organizations the European Foundation for Quality Management Excellence Model (EFQM) is selected as a way to measure performance and quality over the ISO 9001 (Quinn Faerman Thompson McGrath St. Clair 138-139).

Coordinator Role The coordinator manager acts as the link between different employees, teams, and departments of an organization so as to ensure high productivity and avert conflict between recourses, units, and individuals. The first competency of the coordinator manager is the management of projects (Quinn Faerman Thompson McGrath St. Clair 148-162). According to the Project Management Institute (PMI), a project is "a temporary endeavor undertaken to create a unique product, service, or result" (139). However, the management skills, which are required for a project to be completed successfully, are the result of extensive training through a long period of time. Only managers, who have adequate knowledge and working experience, qualify to acquire the PMI's certification as effective project managers.

The second competency of the coordinator manager is the design of work. A manager can use a variety of strategies to design work such as job enlargement, job rotation, job enrichment, and self- managed teams. Job design influences greatly the motivation, the performance, and the satisfaction of employees and reduces their absenteeism (Robbins Judge 227). Today, economies are knowledge- driven and we can survive in them as individuals and as organizations by promoting curiosity and creativity (Leadbeater 227). Knowledge management and transfer are becoming an integral part of job redesigning. A coordinator manager must include formal and informal learning, when designing work (Quinn Faerman Thompson McGrath St. Clair 175-176).

The third competency of the coordinator role is the management across functions. Some projects need cross- functional teams. The existence of cross- functional teams created a necessity for managing cross- functionality. Project portfolio management addresses the issue of cross- functionality as it assists in attaining effective resource allocation and aligning programs and projects with the overall strategy of the organization (PMI 21).

Director Role The director manager is actually a leader. The three competencies, which are associated with the director role, are interconnected with the strategy of the organization. They answer three fundamental questions that each firm must ask so as to be able to compete with its rivals. Why is this organization present, what does it want to reach, and how can it do so, are the three questions. The first competency is the development and the communication of a vision (Quinn Faerman Thompson McGrath St. Clair 191). A vision sets the direction of a firm and translates strategy into an image (Mintzberg Ahlstrand Lampel

132). It is easier for someone to lead a group of people, when they understand what he or she dreams of accomplishing. Therefore, besides discovering a vision a leader must also articulate it and communicate it in a way so as to be inspiring and motivating (Quinn Faerman Thompson McGrath St. Clair 194-196).

The second competency is the setting of goals and objectives. Goals and objectives break down the vision to small achievable steps, and thus encourage employees to be productive (Quinn Faerman Thompson McGrath St. Clair 205). Management by objectives (MBO) is a management process, which measures performance by linking employee productivity to company goals. However, the definition of these goals is a vital ingredient of the successful implementation of the MBO. It should be clarified whose objectives are set as performance criteria and whether there is conflict between company and individual goals. Emotional factors, which affect motivation, can sabotage the MBO (Levinson 29).

The third competency of a director manager refers to designing and organizing. The design and organization of a firm is profoundly related with its culture. And the design of an organization influences severely its performance. When analyzing the design of organizations, one can use a variety of models. Two of these models are the Star Model and the Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI). The Star Model pinpoints five categories so as to describe the culture of an organization: strategy, structure, processes, rewards, and people (Quinn Faerman Thompson McGrath St. Clair 213-214). The OCAI identifies four culture types: clan, hierarchy, market, and adhocracy. The clan type is related with the collaborate cluster of the competing values framework. The hierarchy type is associated with the control cluster of the CVF. The market type is oriented towards the compete cluster. At last, the adhocracy type is linked with the creation cluster of the CVF (Cameron Quinn 46).

Producer Role The producer role refers to the performance of the manager. The work ethic of a manager influences not only his or her productivity but also the performance of his or her employees. A manager, who is productive, composed, calm, optimistic, and effective, creates through his or her behavior a positive climate at work, which enhances performance. The first competence of a producer manager is the ability to work productively as it was mentioned earlier. The producer manager must excel in self-management so as to be capable of self-motivation. The producer manager ought to set his or her own goals and objectives and be inspired to attain them (Quinn Faerman Thompson McGrath St. Clair 227-233).

The second competency of a producer manager is the capability to foster a productive work environment. A productive work environment can be achieved through rewards and

motivation. However, employees cannot be easily motivated and usually managers merely avert demotivation. Rewarding employees with a salary increase or penalizing them with salary decrease does not guarantee high performance. On the contrary, fostering an emotionally intelligent working environment ensures employee satisfaction on a greater scale and truly motivates them (Cherniss Goleman 66-72).

The third competency of a producer manager is the skill to manage time and stress, and to balance competing demands. A manager must have a personal set of ultimate values and should prioritize issues in his or her personal and professional life. On a personal level, the producer manager ought to discover ways to manage and hopefully diminish stress. In addition, effective and continuous planning will make sure that all objectives are met within the desired time limit (Quinn Faerman Thompson McGrath St. Clair 248-258).

Innovator Role The most understated leadership role is the innovator. Usually, innovation is considered an attribute of entrepreneurs rather than of managers. However, today change in organizations is constant and the better way to manage change is to be ahead of it. Therefore, managers should be open-minded and creative. The first competency of the innovator manager is the ability to live with change. People, who possess such a capability, make fundamental choices. Fundamental choices are alternative ways to accomplish our goals but with a higher risk (Quinn Faerman Thompson McGrath St. Clair 264-270).

The second competency of the innovator manager is creative thinking. Brainstorming on individual and on group level increases creativity in the workplace. An open and tolerant environment is essential for brainstorming sessions to have valuable outcomes. The third competency of the innovator manager is managing change. As it was aforementioned, change in an organization to be beneficial must be planned and not simply occur. When an organization is faced with change, it can only react to it and wait. But, when an organization anticipates change and designs it, it evolves and acquires competitive advantage over its rivals (Quinn Faerman Thompson McGrath St. Clair 284-293). A way to manage change is through reorganizing the firm, which means changing an organization's formation so as to achieve high performance (Blenco Mankins Rogers 54-62).

Broker Role The broker manager acts as the publicist of good ideas and propositions. High performance of a department or of an organization must be communicated effectively to acquire recognition and to be expanded. The first competency that defines the broker role is the building and maintaining of a power base. Power ensures influence and should not be confused with manipulation. A broker manager has positive influence on his or her subordinates and on his or her supervisors. This kind of power can only be derived from genuine and mutual respect (Quinn Faerman Thompson McGrath St. Clair 299-308).

The second competency of a broker manager is the ability to negotiate agreement and commitment. Agreement can be reached through dialogue. For two parties to discourse efficiently there should be a set of mutual objectives and a common framework. Agreement and commitment are also based on respect (Quinn Faerman Thompson McGrath St. Clair 313-320). The third competency is the capability to present ideas. To present ideas efficiently and effectively, a manager must plan carefully his or her presentation, should be prepared with strong arguments, and ought to practice intensely (Quinn Faerman Thompson McGrath St. Clair 325-336).

3. Research on Greek managers

Research Sample For the purpose of this paper, research was conducted among low, middle, and upper level managers in the Shipping and related industries. Nine managers completed the survey. Their average age is 52.7 years, ranging from 36 to 75. Seven out of nine are working in shipping companies. One out of nine is working in an IT company. And one out of nine is working in the paint industry. Concerning their educational background, one out of nine is a high school graduate. Four out of nine have professional education. Three out of nine have a bachelor's degree. And one out of nine holds a master's degree. All participants of the survey happened to be men. Lastly, the average number of employees for the participating companies is 20.8, ranging from 10 to 41. Therefore, all firms, which took part in the survey, are SME's.

Research Methodology The survey was conducted through personal interviews, which were based on a structured questionnaire. The questionnaire had two parts. The first part was designed to collect demographic information and thus contained attribute variables (Saunders Lewis Thornhill 368) such as age, education, gender, job position, size of firms, and type of industry.

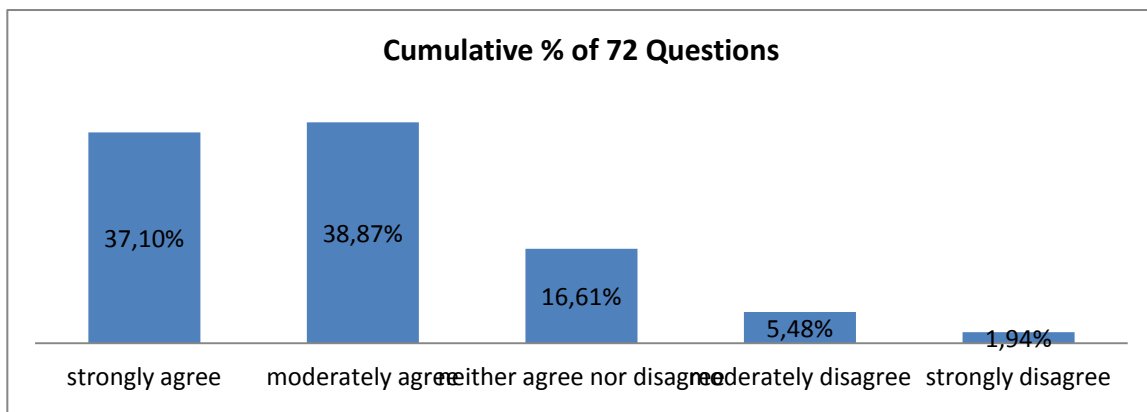
The second part of the questionnaire included behavioural variables (Saunders Lewis Thornhill 368). In this part of the questionnaire, the interviewer filled out the questionnaires, which consisted of 72 closed- end and rating questions that were based on the competing values framework. According to the CVF model, there are eight manager roles, and each role is defined by three competencies. In the questionnaire each competency was measured by three questions. Rating scale ranged from one to five. One corresponds to strongly disagreeing. Two refers to moderately disagreeing. Three matches up to neither agreeing nor disagreeing. Four equals moderately agreeing. At last, five is equivalent to strongly agreeing.

Analysis of Findings The four major research questions that this feasibility study tried to gauge are:

- I. Which competencies do Greek managers in Shipping and related industries possess?
- II. Which is the most popular managerial role among Greek managers in Shipping and related industries?
- III. Is there a correlation between the age, and the education of Greek managers in Shipping and related industries, and the leadership roles they assume?
- IV. Is there a correlation between the age and the education of Greek managers in Shipping and related industries, and the action imperative they prefer?

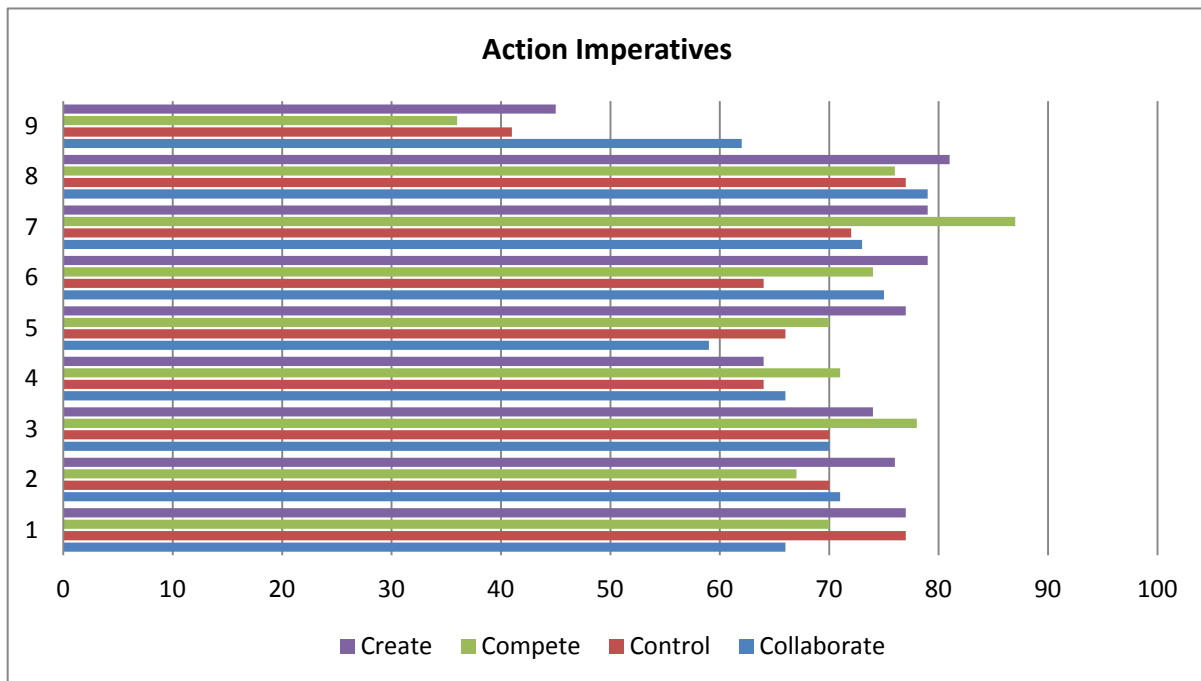
Overall all participants responded positively to the questions, scoring relatively high in most competencies (see Fig. 3). Managers, who took part in the survey, agreed with 75.97% of the 72 questions relating to the 24 capabilities of the eight CVF- based managerial roles. In 16.16% of the questions concerning the 24 competencies, they had no opinion. Finally, only in 7.42% of the questions did managers expressed a disagreement.

Fig. 3: Cumulative percentage of the responses of the 72 questions of the *questionnaire*.



Managers scored higher at the upper right quadrant, which is named create, and is related to the open systems model. And they scored lowest in the lower left quadrant, which is named control, and refers to the internal process model. It should be noted that overall managers scored high in all quadrants, since the average scores for each ranged between 66.78 and 72.44. The lowest score was 36, which is quite higher than the lowest possible score, which is 18. Whereas the highest score was 87, which is very close to the highest possible score, which is 90 (see Fig. 4).

Fig. 4: Scores of the four action imperatives per questionnaire.



The managerial role that scored the highest average among the managers was the mentor and the lowest was the facilitator. This is interesting, if one takes into account that both of these roles belong to the upper left quadrant of the CVF model, which represents the human relations model, where the action imperative is collaborate (see Fig. 5)

Fig. 5: The average scores of the eight managerial roles.

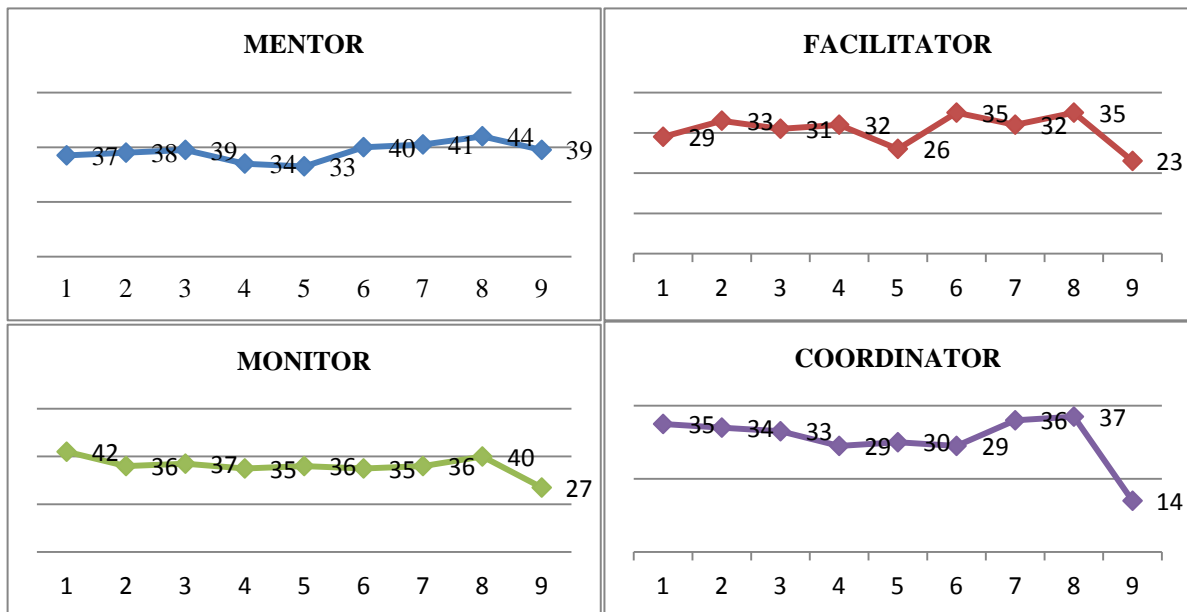


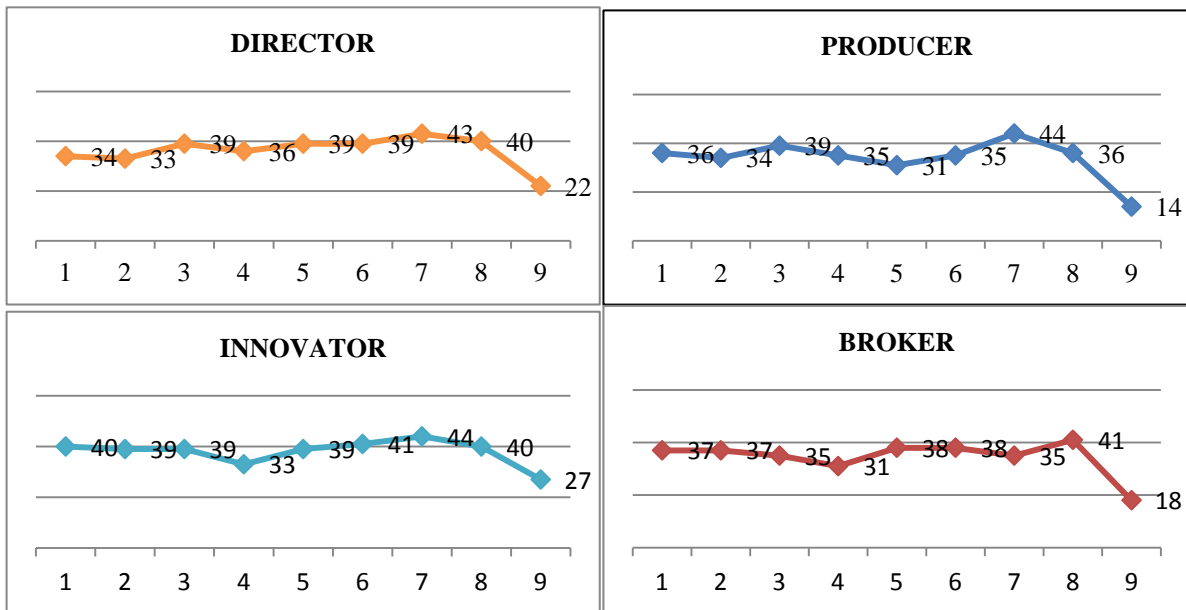
As it can be seen from Fig. 6 according to this survey the majority of the participating managers are mentors. The mentor role scores range from 37 to 44 with a variance of 11.50. Whereas, the producer role scores range from 14 - 44 with a variance of 67.94. Also, the coordinator role scores ranged from 14-37 and along with the facilitator role they had the smaller sums, which mean that the majority of managers didn't give high ratings to the competencies associated with these two roles. This outcome of the survey is quite

interesting since the CVF model is based on four opposing management models: human relations model, internal process model, rational goal model, and the open systems model. Accordingly, the two roles assigned to each quadrant- management model, have two perceptually opposite roles. The facilitator role is the perceptually opposite of the coordinator role. Therefore, managers who participated in the survey rejected both roles and thus aren't oriented neither toward participation and openness nor toward stability and control (Quinn Faerman Thompson McGrath St. Clair 13). Ideally the competing values framework reasoning is that managers should aim in focusing both internally and externally, and in accentuating flexibility as well as control. However, managers of this survey chose neither concerning the facilitator and coordinator roles.

Generally though all managers, who took part in this feasibility study have competencies from all the leadership roles, which means that they acknowledge the fact that they need to address a lot of needs simultaneously. In addition, they all recognize that a manager should be multi-talented so as to be able to be effective and efficient.

Fig.6: Scores of the eight managerial CVF- based roles





Concerning the age of the managers and their managerial roles, the monitor and the coordinator role have the highest positive correlation with the age, which is 0.4 (see Table 1). The monitor and the coordinator roles are situated in the CVF model in the lower left quadrant, which refers to the internal process model and its action imperative is control. This means that the older the manager the more focused he or she is in promoting stability, and continuity. Also, the older managers prefer to accomplish their objectives through routinization. Additionally, there is a negative correlation between the age of managers and the director role, which belongs to the lower right quadrant, which is associated with the rational goal model. In particular the three competencies of the director role are the development and communication of a vision, the setting of goals and objectives, and the designing and organizing. It can be assumed then that as years have passed the responsibilities of managers have been enriched and the younger managers have a greater input in the formation and implementation phases of the firm's strategy.

Also, the managers aged from 49 to 75 scored relatively higher in the collaborate action imperative, whereas managers aged 36 to 48 didn't emphasize as much in the human relations development, which is associated with long-term change (see Table 2). Long-term change refers to the demanded speed for the creation of value (Cameron Quinn Degraff Thakor 13). Therefore, while one would expect that managers with less working experience would invest in long-term results, the managers who do are the ones with greater working experience.

Table 2: Pivot Table of Age and the Action Imperative Collaborate.

Count of ID	AGE									Total Sum
	36	40	45	48	49	53	57	72	75	
Collaborate										
59		1								1
62			1							1
66				1				1		2
70	1									1
71									1	1
73							1			1
75						1				1
79					1					1
Total Sum	1	1	1	1	1	1	1	1	1	9

Regarding the relationship between the educational background of the managers and the eight managerial roles, the facilitator, director, producer, innovator, and broker roles are negatively correlated with education. The single role that is positively correlated with education was the mentor but the correlation was relatively insignificant, only 0.2 (see Table 1). The director and producer roles are representing the lower right quadrant of the CVF, which is based on the rational goal model and where the action imperative is compete. In addition, the innovator and broker roles are part of the upper right quadrant, which refers to the open systems model where the action imperative is create. Here one can see that regarding the educational background managers do not show a preference toward action imperatives of opposing models, since the innovator and broker role lie in the open systems model, which is the perceptual opposite of the rational goal model, where the director and producer roles are situated.

Table 1: Correlation Table of the Eight Managerial Roles of the CVF Model.

	Age	Education	Mentor	Facilitator	Monitor	Coordinator	Director	Producer	Innovator	Broker
Age	1,0									
Education	-0,5	1,0								
Mentor	0,1	0,2	1,0							
Facilitator	0,3	-0,3	0,5	1,0						
Monitor	0,4	0,0	0,1	0,5	1,0					

	<i>Age</i>	<i>Education</i>	<i>Mentor</i>	<i>Facilitator</i>	<i>Monitor</i>	<i>Coordinator</i>	<i>Director</i>	<i>Producer</i>	<i>Innovator</i>	<i>Broker</i>
Coordinator	0,4	0,0	0,2	0,7	0,9	1,0				
Director	-0,1	-0,1	0,2	0,7	0,6	0,8	1,0			
Producer	0,2	-0,2	0,2	0,7	0,7	0,9	0,9	1,0		
Innovator	0,3	-0,2	0,3	0,6	0,7	0,9	0,9	0,9	1,0	
Broker	0,2	-0,1	0,1	0,7	0,9	0,9	0,8	0,8	0,9	1,0

As it appears from the data, there is no consistent relationship between the educational background of managers and their competencies, and thus their preferred management orientation. Managers that have higher education scored highly in most of the roles as did the one manager who holds a master's degree. Whereas managers with a bachelor's degree scored unevenly in the eight managerial roles, showing a preference in the control, compete, and create actions imperatives (see Tables 3, 4, 5, and 6).

Table 3: Pivot Table of Education and the Action Imperative Collaborate
Count of ID Collaborate

EDUCATION	59	62	66	70	71	73	75	79	Total Sum
Bachelor	1	1		1					3
High School							1		1
Higher Education			2		1	1			4
Master								1	1
Total Sum	1	1	2	1	1	1	1	1	9

With reference to the relationship between the educational level of the participating managers and the action imperative, as it can be seen from the data (see Table 3) the managers, who have a bachelor's degree, scored in relation to the managers, who had lower or higher education than a bachelor degree, lower in the collaborate action imperative. This is worthy of note since the managers holding a bachelor's degree are aged between 36 to 45, and it would be expected that managers, who have been more recently educated would support the development of human resources. It should also be noted that all these managers are working in the Shipping and IT industry. Shipping and IT industries are more capital intensive. Additionally, their job positions are financial director, marketing manager, and IT manager, which are task oriented.

Table 4: Pivot Table of Education and the Action Imperative Control

Count of ID	Control						Total Sum
EDUCATION	41	64	66	70	72	77	Total Sum
Bachelor	1		1	1			3
High School		1					1
Higher Education		1		1	1	1	4
Master						1	1
Total Sum	1	2	1	2	1	2	9

Table 5: Pivot Table of Education and the Action Imperative Compete

Count of ID	Compete								Total Sum
EDUCATION	36	67	70	71	74	76	78	87	Total Sum
Bachelor	1		1				1		3
High School					1				1
Higher Education		1	1	1				1	4
Master						1			1
Total Sum	1	1	2	1	1	1	1	1	9

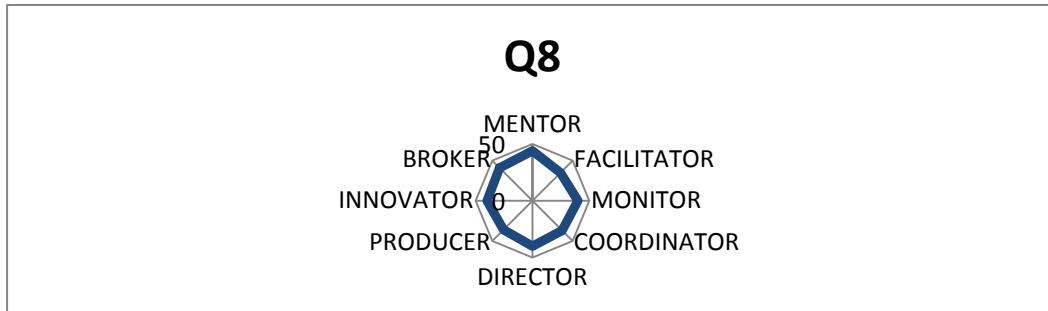
Table 6: Pivot Table of Education and the Action Imperative Create

Count of ID	Create							Total Sum
EDUCATION	45	64	74	76	77	79	81	Total Sum
Bachelor	1		1		1			3
High School						1		1
Higher Education		1		1	1	1		4
Master							1	1
Total Sum	1	1	1	1	2	2	1	9

Concerning the profiles of the participating managers, as it was aforementioned the majority of them have scored relatively high in most of the eight managerial roles. Furthermore, one out of the nine participating managers of the feasibility study was according to the results from the questionnaire, which was based on the CVF model, a

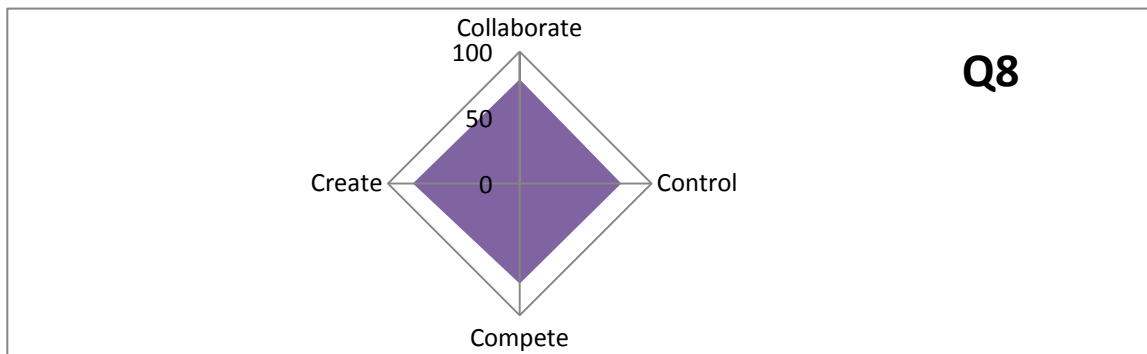
master manager (see Fig.7). The master manager of the survey is the managing director of a shipping company, aged 49 years old, and holds a master's degree. In point of fact the master manager was the only manager with postgraduate studies.

Fig. 7: The Master Manager's Leadership Roles Profile



In addition, the master manager of the survey indicates that each quadrant of the CVF model is not mutually exclusive and can and should complement each other. The master manager of the survey collaborates, controls, competes, and creates evenly so as to ensure high performance on an individual and on an organizational level (see Fig.8).

Fig. 8: The Master Manager's Action Imperatives Profile



4. Conclusion

The competing values framework provides an insight to the required competencies, which a current manager must possess to be able to survive the competition and create value for his or her organization. A manager must be a master of different fields and not an authority of his or her area of expertise.

In this feasibility study, we conducted a survey among Greek managers of various levels, who are working in the Shipping and relating industries. The research measured their

management skills through interviews, which were based on structured questionnaires that stemmed from the competing values framework.

The findings of the feasibility study were in their majority positive concerning the management skills of Greek managers in Shipping and related industries. Most managers, who took part in the survey, had effective CVF profiles. Indeed among the research sample there was a master manager. The fact that at least one manager was a master manager proves that a Greek manager in Shipping and related industries can be competent in opposing roles. Also, the generally high scoring results of the participating managers demonstrated that Greek managers in Shipping and related industries have various skills and are not one-dimensional.

Unfortunately, in certain cases participating managers didn't answer definitively certain questions, a fact that could have affected the accuracy and the validity of the feasibility study's findings. However, the percentage of the blank answers over the total sum of the collected answers was very low, 4.32%. In this survey all managers happened to be men and the majority of them worked in the Shipping industry. In addition, in this survey participants represented only the BB (baby boomers) and the X generation. In spite of its limitations, the feasibility study determined the viability of a future research on managers in Greece on a wider scale and across various industries. Furthermore, the feasibility study confirmed the usability of the interview protocol as a self-administered structured questionnaire. Evidently, in order to convert the interview protocol into a self-administered structured questionnaire, it must be modified accordingly. In addition, future research would be intriguing to investigate on the correlation between CVF profiles and gender, industries, SME's versus LSE's, and generations.

REFERENCES

- Ancona, Deborah, and Bresman, Henrik. (2007). *X- Teams: How to Build Teams that Lead, Innovate, and Succeed*. Harvard Business School Press, Boston.
- Bar-On, Reuven, and Parker, James D. A., eds. (2000). *The Handbook of Emotional Intelligence: Theory, Development, Assessment, and Application at Home, School, and in the Workplace*. Jossey- Bass, San Francisco.
- Blenco, Marcia, W., Mankins, Michael, C., and Rogers, Paul. (2010). "The Decision- Driven Organization." , *Harvard Business Review*, June, pp. 54-62.
- Cameron, Kim, S., and Quinn, Robert, E. (2006). *Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework*. Jossey- Bass, San Francisco.

- Cameron, Kim, S., Quinn, Robert, E., Degraff, Jeff, and Thakor, Anjan, V. (2006). *Competing Values Leadership: Creating Values in Organizations*. Edward Elgar, Cheltenham.
- Cherniss, Cary, and Goleman, Daniel, eds. (2001). *The Emotionally Intelligent Workplace: How to Select for, Measure, and Improve Emotional Intelligence in Individuals, Groups, and Organizations*. Jossey- Bass, San Francisco.
- Haag Stephen, and Cummings Maeve. (2008). *Management Information Systems: For the Information Age*. McGraw- Hill Irwin, Boston.
- Leadbeater, Charles. (2002). *Up the Down Escalator*. Penguin Viking, London.
- Levinson, Harry. (2010). "Management by whose objectives?", *Harvard Business Review On Point*, Summer, pp. 28-38.
- Mintzberg Henry, Ahlstrand Bruce, and Lampel Joseph. (2009). *Strategy Safari: Your Complete Guide through the Wilds of Strategic Management*. Prentice Hall, Harlow.
- Project Management Institute. (2008). *The Standard for Portfolio Management*. Project Management Institute, Newton Square .
- Project Management Institute. (2008). *The Standard for Program Management*. Project Management Institute, Newton Square.
- Quinn Robert E., Faerman Sue R., Thompson Michael P., McGrath Michael R., and St. Clair Lynda S. (2007). *Becoming a Master Manager: A competing values approach*. John Wiley & Sons, USA.
- Robbins, Stephen P. and Judge, Timothy A. (2007). *Organizational Behavior*. Pearson, New Jersey.
- Roebuck, Britt, Deborah. (2006). *Improving Business Communication Skills*. Pearson, New Jersey.
- Saunders, Mark, Lewis, Philip, and Thornhill, Adrian. (2009). *Research Methods for Business Students*. Pearson, Harlow.
- Schermerhorn John R. *Management*. (2008). John Wiley & Sons, USA.
- Singh, Dalip. (2003). *Emotional Intelligence at Work*. Response Books, New Delhi.

ΠΑΡΟΧΗ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΗΣ ΔΙΑΚΥΒΕΡΝΗΣΗΣ ΜΕΣΩ ΤΗΛΕΟΡΑΣΗΣ

Κ. Κωστοπούλου

Εργαστήριο Πληροφορικής
Τμήμα Αγροτικής Οικονομίας & Ανάπτυξης
Γεωπονικό Πανεπιστήμιο Αθηνών

Σ. Καρέτσος

Εργαστήριο Πληροφορικής
Τμήμα Αγροτικής Οικονομίας & Ανάπτυξης
Γεωπονικό Πανεπιστήμιο Αθηνών

Μ. Νταλιάνη

Εργαστήριο Πληροφορικής
Τμήμα Αγροτικής Οικονομίας & Ανάπτυξης
Γεωπονικό Πανεπιστήμιο Αθηνών

Περίληψη

Η παγκόσμια οικονομική κρίση κατέδειξε σε πολλές χώρες προβλήματα όχι μόνο στην οικονομία αλλά και στο κράτος, για το οποίο οι διοικητικές μεταρρυθμίσεις προβάλλουν πλέον ως πρώτη προτεραιότητα. Υπό το πρίσμα αυτό, μια σειρά πρωτοβουλιών των κρατών επικεντρώνεται στην παροχή υπηρεσιών ηλεκτρονικής διακυβέρνησης στους πολίτες και στις επιχειρήσεις μέσω εναλλακτικών μέσων πρόσβασης. Δεδομένου ότι η τηλεόραση αποτελεί το μέσο με την υψηλότερη διείσδυση μεταξύ των πολιτών, η παρούσα εργασία εξετάζει τη χρήση της τηλεόρασης για την παροχή υπηρεσιών ηλεκτρονικής διακυβέρνησης, ως εναλλακτικό μέσο πρόσβασης χαμηλού κόστους. Συγκεκριμένα, παρουσιάζει την ανάπτυξη, σχεδίαση και υλοποίηση πιλοτικού συστήματος ηλεκτρονικής διακυβέρνησης με τη χρήση της τηλεόρασης και του Διαδικτύου και στη συνέχεια εξετάζεται η περίπτωση παροχής υπηρεσιών από το σύστημα για τους εμπλεκόμενους στον αγροτικό τομέα.

Λέξεις Κλειδιά: ηλεκτρονική διακυβέρνηση, τηλεόραση, αγροτικός τομέας

Εισαγωγή

Η ηλεκτρονική διακυβέρνηση ή η-διακυβέρνηση (electronic government ή e-government) παρά το μικρό χρονικό διάστημα εμφάνισής της, τόσο στο πολιτικό όσο και στο επιστημονικό

προσκήνιο (Heeks and Bailur, 2007; Χυ, 2012) κατέχει εξέχουσα θέση ως κεντρική στρατηγική αναδιάρθρωσης του δημοσίου τομέα (Niehaves and Becker, 2008). Από την άλλη πλευρά, η παγκόσμια οικονομική κρίση κατέδειξε σε πολλές χώρες προβλήματα όχι μόνο στην οικονομία αλλά και στο κράτος, για το οποίο οι διοικητικές μεταρρυθμίσεις προβάλλουν πλέον ως πρώτιστη προτεραιότητα. Χαρακτηριστικό παράδειγμα αποτελεί η χώρα μας, όπου μεγάλο μέρος των προβλημάτων της, ίσως το μεγαλύτερο σε σχέση με όλες τις άλλες ευρωπαϊκές χώρες, οφείλεται σε ορισμένες εγγενείς αδυναμίες και παθογένειες του δημόσιου τομέα, οι οποίες πολλαπλασιάστηκαν και παροξύνθηκαν υπό την πίεση των διεθνών οικονομικών εξελίξεων (Σωτηρέλης, 2011). Η ανάπτυξη υπηρεσιών η-διακυβέρνησης μπορεί να συμβάλλει προς την κατεύθυνση αναζήτησης ενός επιτελικού και αποτελεσματικού κράτους.

Για να επιτευχθούν όμως οι στόχοι και τα οφέλη της η-διακυβέρνησης θα πρέπει να δίνεται, μεταξύ άλλων, και η δυνατότητα καθολικής πρόσβασης των πολιτών σε σχετικές υπηρεσίες. Η Ευρωπαϊκή Επιτροπή (ΕΕ) δίνει έμφαση στην ισότητα πρόσβασης σε υπηρεσίες η-διακυβέρνησης και έχει λάβει σημαντικές αποφάσεις για την επίτευξη «η-διακυβέρνησης χωρίς κοινωνικούς αποκλεισμούς» (ΕΕ, 2009). Στην πράξη όμως, η πρόσβαση στις υπηρεσίες η-διακυβέρνησης περιορίζεται σε εκείνους που έχουν πρόσβαση στην τεχνολογία και έχουν τις δεξιότητες να την χρησιμοποιούν (Belanger and Carter, 2009), με αποτέλεσμα την απομόνωση ευπαθών κοινωνικών ομάδων όπως οι ηλικιωμένοι, τα άτομα με ειδικές ανάγκες, οι συνταξιούχοι ή οι πολίτες απομακρυσμένων και μειονεκτικών περιοχών. Ακόμη, έχει παρατηρηθεί ότι υπάρχει μεγάλη απόκλιση μεταξύ των τεχνολογιών και μέσων επικοινωνίας που χρησιμοποιεί η δημόσια διοίκηση για την παροχή υπηρεσιών η-διακυβέρνησης και αυτών που προτιμούν οι πολίτες. Ενώ υπάρχει μια πληθώρα μέσων πολύ προσιτών και διαδεδομένων στους πολίτες, όπως η τηλεόραση (TV) και τα κινητά τηλέφωνα, συνήθως η παροχή γίνεται μέσω ηλεκτρονικών υπολογιστών (Η/Υ) και τη χρήση του Διαδικτύου (Ebbers et al., 2008). Από την άλλη πλευρά, η ΕΕ έχει θέσει ως στόχο την αύξηση της χρήσης των υπηρεσιών η-διακυβέρνησης, έτσι ώστε ο αριθμός των χρηστών να φθάσει το 50% των Ευρωπαίων πολιτών έως το 2015 (eGovernment Benchmark, 2012).

Σύμφωνα με τα Ηνωμένα Έθνη (United Nations, 2012), η παροχή δημόσιων υπηρεσιών μέσω πολλαπλών μέσων είναι ένα σημαντικό πρακτικό και ερευνητικό θέμα τόσο σε πολιτικό πλαίσιο όσο και σε επιστημονικό επίπεδο. Το παραπάνω είναι αποτέλεσμα των πλεονεκτημάτων που επιτυγχάνονται για τους πολίτες και τη δημόσια διοίκηση, όπως είναι η αύξηση της ισότιμης πρόσβασης και της συμμετοχής των πολιτών και η βιωσιμότητα και βελτίωση της ποιότητας των παρεχομένων υπηρεσιών. Έμφαση δίνεται στη δυνατότητα των πολιτών να επιλέγουν τον τρόπο πρόσβασης στις υπηρεσίες σύμφωνα με τις προτιμήσεις τους, δηλαδή είτε με παραδοσιακά μέσα (τηλέφωνο, ταχυδρομείο, κλπ.) είτε με ψηφιακά

μέσα (Η/Υ, τηλεόραση, κινητά τηλέφωνα, tablets, κλπ.). Συνεπώς, οι ηλεκτρονικές δημόσιες υπηρεσίες θα πρέπει να είναι προσβάσιμες από το σύνολο των διαθέσιμων μέσων ώστε να επιτευχθεί μεγαλύτερη διείσδυση της η-διακυβέρνησης και αποδοτικότητα και αποτελεσματικότητα στην παροχή δημόσιων υπηρεσιών. Εκτός από τη νέα γενιά χρηστών - που είναι εξοικειωμένη με την τεχνολογία- η τηλεόραση απευθύνεται σε άτομα οποιασδήποτε ηλικίας και μορφωτικού επιπέδου και αποκτά μεγαλύτερη αξία για όσους πολίτες δεν γνωρίζουν να χειρίζονται Η/Υ. Ωστόσο, μέχρι σήμερα μικρό ενδιαφέρον έχει εκδηλωθεί για την τηλεόραση ως μέσο παροχής ηλεκτρονικών υπηρεσιών (η-υπηρεσιών) (Furtado et al., 2009; Calvary et al., 2011).

Στο πλαίσιο αυτό, η παρούσα εργασία εξετάζει τη χρήση της τηλεόρασης ως εναλλακτικού μέσου πρόσβασης σε υπηρεσίες η-διακυβέρνησης και περιγράφει την ανάπτυξη συστήματος παροχής υπηρεσιών η-διακυβέρνησης μέσω της τηλεόρασης και του Διαδικτύου για τους Έλληνες αγρότες, το οποίο καλείται Agro-TVGov. Η δομή της εργασίας έχει ως εξής: Στην ενότητα 2 περιγράφεται η έννοια της η-διακυβέρνησης. Στην ενότητα 3 παρουσιάζονται οι δυνατότητες της ψηφιακής διαδραστικής τηλεόρασης για τις υπηρεσίες η-διακυβέρνησης. Στην ενότητα 4 περιγράφεται πλαίσιο αναφοράς για τον προσδιορισμό και την εισαγωγή υπηρεσιών η-διακυβέρνησης, το οποίο λαμβάνει υπόψη τις ιδιαιτερότητες, τις απαιτήσεις και τις ανάγκες συγκεκριμένων ομάδων χρηστών. Στην ενότητα 5 προτείνεται η σχεδίαση, η υλοποίηση και η αξιολόγηση του συστήματος Agro-TVGov, το οποίο συνδυάζει την τηλεόραση και το Διαδίκτυο, και εξετάζεται η ενσωμάτωσή του στο AgroPortal, μια πλατφόρμα παροχής υπηρεσιών η-διακυβέρνησης μέσω Η/Υ και κινητών τηλεφώνων που έχει ήδη αναπτυχθεί από τους συγγραφείς (Ntaliani et al., 2006). Τέλος, στην ενότητα 6 παρατίθενται τα συμπεράσματα και μελλοντικές κατευθύνσεις έρευνας.

1. Ηλεκτρονική Διακυβέρνηση

Για περισσότερο από μια δεκαετία έχει αναγνωριστεί η σημαντικότητα των Τεχνολογιών Πληροφορικής και Επικοινωνιών (ΤΠΕ) για τη βελτίωση της αποδοτικότητας και της αποτελεσματικότητας στο χώρο της δημόσια διοίκησης. Στο πλαίσιο αυτό, η η-διακυβέρνηση αποβλέπει στην παροχή καλύτερων και αποτελεσματικότερων δημοσίων υπηρεσιών ανεξάρτητα τόπου και χρόνου, καθώς και στη βελτίωση των αλληλεπιδράσεων μεταξύ των πολιτών, των επιχειρήσεων και των κυβερνήσεων. Η η-διακυβέρνηση υπόσχεται εξορθολογισμό και εξάλειψη της γραφειοκρατίας, αύξηση της υπευθυνότητας και της διαφάνειας, περιορισμό της διαφθοράς στις δημόσιες υπηρεσίες, αύξηση των εσόδων και μείωση του κόστους των δημοσίων υπηρεσιών, αποτελεσματική δημόσια διοίκηση και

ενδυνάμωση των δημοκρατικών θεσμών, υποστήριξη και συμμετοχή των πολιτών στις πολιτικές αποφάσεις, και γενικότερα επίτευξη καλύτερης ποιότητας ζωής για το κοινωνικό σύνολο (Ntaliani et al., 2008b; EC, 2005).

Κατά τη διάρκεια ανάπτυξης της η-διακυβέρνησης έχουν διατυπωθεί αρκετοί ορισμοί για τον εννοιολογικό προσδιορισμό της. Κάποιοι από αυτούς απαριθμούν τις περιοχές στις οποίες επιδρά ή τα πεδία εφαρμογής της. Άλλοι αποτελούν έκφραση του σκοπού και των οραμάτων της, δίνοντας έμφαση στον επαναπροσδιορισμό των αναγκών των πολιτών, των επιχειρήσεων και των δημοσίων οργανισμών ή στα οφέλη από την αύξηση της αποδοτικότητας της διοίκησης, τη μείωση του κόστους και τη μεγάλη διαθεσιμότητα υπηρεσιών (Scholl, 2003). Σε άλλους δίνεται έμφαση στη χρησιμοποιούμενη τεχνολογία, στο μετασχηματισμό των κυβερνητικών υπηρεσιών, στις σχέσεις που αναπτύσσονται μεταξύ των εμπλεκομένων στην παροχή κυβερνητικών υπηρεσιών ή στην πολιτική. Σημαντικό παράγοντα διαφοροποίησης των ορισμών της η-διακυβέρνησης αποτελεί η οπτική και οι στόχοι του φορέα διατύπωσής τους (π.χ. δημόσιος οργανισμός). Όμως σε κάθε περίπτωση, η διαφοροποίηση αυτή έχει να κάνει και με το δυναμικό χαρακτήρα της η-διακυβέρνησης (Haltchin, 2004) και την αναγκαιότητα ανταπόκρισής της στις αναδυόμενες ανάγκες, κατά την εξελικτική της πορεία. Γενικά, η έννοια της η-διακυβέρνησης είναι πολυδιάστατη και πολύπλοκη και απαιτεί ευρεία οπτική για τον προσδιορισμό της, ώστε να είναι επιτυχής ο σχεδιασμός και η εφαρμογή στρατηγικών που την αφορούν (Ndou, 2004). Οι σημαντικότεροι στόχοι της η-διακυβέρνησης είναι (Νταλιάνη, 2009):

- Καθολική πραγμάτωση της ηλεκτρονικής εξυπηρέτησης, σε οποιαδήποτε υπηρεσία, πολίτη ή επιχείρηση, τόπο και χρόνο (24 ώρες την ημέρα, 7 ημέρες την εβδομάδα, 365 ημέρες το χρόνο).
- Παροχή βελτιωμένων, ενιαίων και ολοκληρωμένων κυβερνητικών υπηρεσιών σε τοπικό, εθνικό και διεθνές επίπεδο.
- Μείωση του χρόνου και κόστους παροχής υπηρεσιών.
- Αύξηση της αποδοτικότητας και αποτελεσματικότητας της δημόσιας διοίκησης.
- Ενδυνάμωση πολιτών, ομάδων ή οργανισμών που αλληλεπιδρούν με τους φορείς της δημόσιας διοίκησης.
- Μετασχηματισμός των εσωτερικών διαδικασιών των κυβερνητικών οργανισμών και των αλληλεπιδράσεών τους με τους πολίτες και τις επιχειρήσεις.
- Αύξηση της συμμετοχής των πολιτών σε δημοκρατικούς θεσμούς και διαδικασίες.
- Αύξηση της υπευθυνότητας και της διαφάνειας των κυβερνήσεων.

- Ενδυνάμωση της δημοκρατίας και υποστήριξη των δημοσίων πολιτικών.

Τα τελευταία χρόνια εμφανίζονται συνεχώς καινούργιοι όροι που σχετίζονται με την η-διακυβέρνηση. Παρακάτω παρατίθενται οι σημαντικότεροι από αυτούς, μαζί με κάποιους αντιπροσωπευτικούς ορισμούς τους.

- *Κινητή διακυβέρνηση ή κ-διακυβέρνηση (mobile government ή m-government):* αφορά στη χρήση κινητών και ασύρματων τεχνολογιών επικοινωνίας για την παροχή πληροφοριών και υπηρεσιών από τις κυβερνήσεις προς τους πολίτες και τις επιχειρήσεις (Kim et al., 2004; Aloudat and Michael, 2011).
- *Ευρεία διακυβέρνηση ή παν-διακυβέρνηση ή οικουμενική διακυβέρνηση (ubiquitous government ή u-government):* αφορά νέες μορφές συναλλαγών, οι οποίες μπορούν να πραγματοποιούνται οπουδήποτε και οποτεδήποτε μέσω διαφόρων συσκευών μέσω της χρήσης δικτύων και εφαρμογών που βασίζονται σε τεχνολογίες με «απανταχού παρουσία» (ubiquitous technologies) (Accenture, 2003).
- *Τηλε-διακυβέρνηση ή τ-διακυβέρνηση (television government/ t-government):* αφορά σε ένα ευρύ πεδίο υπηρεσιών, οι οποίες έχουν κοινωνική αποστολή και παρέχονται από τις δημόσιες υπηρεσίες μέσω της ψηφιακής τηλεόρασης (δορυφορική, επίγεια, καλωδιακή, ευρυζωνική) (Pagani and Pasinetti, 2009).
- *Μετασχηματίζουσα διακυβέρνηση (transformative/ transformational government/ t-government):* αφορά στην αλλαγή από τη βάση του τρόπου με τον οποίο λειτουργεί η κυβέρνηση (Murphy, 2005; Reinwald and Kraemmergaard, 2012).
- *Γεω-διακυβέρνηση ή γ-διακυβέρνηση (g-government):* αφορά στη χρήση τεχνολογιών γεωγραφικών πληροφοριακών συστημάτων (Geographic Information System, GIS) και συστημάτων παγκόσμιου εντοπισμού θέσης (Global Positioning System, GPS) για την παροχή υπηρεσιών διακυβέρνησης, οι οποίες συνήθως είναι ενοποιημένες με το Διαδίκτυο (Anttiroiko, 2005; Wray, 2012).

Θα πρέπει να σημειωθεί ότι η κ-διακυβέρνηση, η ευρεία διακυβέρνηση, η τηλε-διακυβέρνηση και η γεω-διακυβέρνηση θεωρούνται υποσύνολα της η-διακυβέρνησης (Ntaliani et al. 2008a; Riley 2007; Lee et al. 2006; Anttiroiko, 2005).

2. Ψηφιακή Διαδραστική Τηλεόραση και Τηλε-Διακυβέρνηση

Η τηλεόραση θεωρείται ένα από τα ισχυρότερα μέσα επικοινωνίας και προώθησης, το οποίο έχει μια καθιερωμένη θέση σε κάθε νοικοκυριό, με ποσοστά διείσδυσης που αγγίζουν σε πολλές χώρες το 100%. Παραδοσιακά, η τηλεόραση δεν ήταν διαδραστικό μέσο, αλλά αναπαρήγαγε το ίδιο περιεχόμενο και δεδομένα για όλους τους χρήστες. Όμως η εμφάνιση του Παγκόσμιου Ιστού, η δυνατότητα πληροφόρησης από πολλές εναλλακτικές πηγές και η διάδοση των Η/Υ, της κινητής τηλεφωνίας και άλλων τεχνολογικών εργαλείων επικοινωνίας και ενημέρωσης, έχουν ανατρέψει τα δεδομένα. Δημιουργήθηκαν χρήστες που επιθυμούν να γνωρίζουν περισσότερα, πιο άμεσα και πιο αντικειμενικά, ανεξάρτητα από γεωγραφικά, οικονομικά ή κοινωνικά σύνορα. Από αυτές τις τεχνολογικές εξελίξεις δεν μπορούσε να απουσιάζει η τηλεόραση με αποτέλεσμα τη μετεξέλιξη της σε Ψηφιακή Διαδραστική Τηλεόραση (interactive TV ή iTV). Ο όρος Ψηφιακή Διαδραστική Τηλεόραση, αναφέρεται σε μια σειρά από τεχνικές που επιτρέπουν στους τηλεθεατές να αλληλεπιδρούν με το περιεχόμενο τηλεόρασης. Αναλυτικότερα, η Ψηφιακή Διαδραστική Τηλεόραση είναι ένα μέσο που προσφέρει *"μεγαλύτερη επιλογή συντονισμού σε εκατοντάδες κανάλια, ... περισσότερο έλεγχο και προσαρμογή του τηλεοπτικού περιεχομένου, ... παράδοση κατά απαίτηση συγκεκριμένων προγραμμάτων ή ταινιών, ... διάδραση σε πραγματικό χρόνο μεταξύ ατόμων σε διαφορετικά νοικοκυριά μέσω της συμμετοχής τους σε παιχνίδια, καθώς και επικοινωνία"* (Ebusinessforum, 2008).

Η αλληλεπίδραση τηλεθεατή-τηλεόρασης από περιορισμένη (π.χ. ρύθμιση έντασης ήχου, αλλαγή καναλιών) μετατράπηκε σε μέτρια (π.χ. παρακολούθηση ταινιών κατ' απαίτηση) αλλά και υψηλή, στην οποία ο τηλεθεατής έχει τη δυνατότητα να επηρεάζει το πρόγραμμα που παρακολουθεί, να συμμετάσχει σε παιχνίδια, να συμπληρώνει ερωτηματολόγια, να ψηφίζει, να κάνει αγορές και να επιλέγει το περιεχόμενο που επιθυμεί να παρακολουθήσει, δηλαδή κάνει μεταφόρτωση και τοπικό έλεγχο προγράμματος ή ταινίας (Carmichael et al., 2006). Στην περίπτωση υψηλής αλληλεπίδρασης, ο τηλεθεατής επιστρέφει πληροφορίες στο ραδιοτηλεοπτικό φορέα, οι οποίες εκτελούνται σε έναν αποκωδικοποιητή όπως το set-top box. Το set-top box είναι η συσκευή που συνδέει την τηλεόραση και μια εξωτερική πηγή σήματος και μετατρέπει το σήμα σε περιεχόμενο που εμφανίζεται στην οθόνη της τηλεόρασης (Gunter, 2004). Πάραυτα, οι παραπάνω λύσεις προσφέρουν περιορισμένο περιεχόμενο, δεδομένου ότι αυτές σχεδιάζονται και παρέχονται από τηλεοπτικούς παρόχους (Obrist et al., 2008). Επιπλέον, πρέπει να σημειωθεί ότι οι υπηρεσίες που προσφέρονται από τους τηλεοπτικούς παρόχους είναι συνήθως διαθέσιμες με συνδρομή.

Η πιο σημαντική πηγή ψηφιακού περιεχομένου, το Διαδίκτυο, δεν ήταν προσβάσιμο από ένα set-top box. Ωστόσο, τα τελευταία χρόνια έχει πραγματοποιηθεί έκρηξη του αριθμού των

χρηστών που έχουν πρόσβαση στο Διαδίκτυο μέσω Η/Υ και φορητών συσκευών όπως φορητοί υπολογιστές, tablets και έξυπνα κινητά τηλέφωνα με σύνδεση στο Διαδίκτυο. Επίσης, πολλοί τηλεοπτικοί πάροχοι μεταδίδουν τα προγράμματά τους και μέσω Διαδικτύου και ως εκ τούτου πολλοί χρήστες παρακολουθούν προγράμματα χρησιμοποιώντας τις ανωτέρω συσκευές. Είναι λοιπόν προφανείς οι τάσεις για σύγκλιση της τηλεόρασης και του Διαδικτύου και, ως εκ τούτου, η δημιουργία ενός νέου μέσου που θα συνδυάζει τις λειτουργίες της τηλεόρασης και του Η/Υ (Chakaveh and Bogen, 2007). Το Διαδίκτυο προσφέρει ένα ευρύ φάσμα δυνατοτήτων για την τηλεόραση, όπως είναι η προβολή ιστοσελίδων, ηλεκτρονικό ταχυδρομείο, συζητήσεις, κείμενα, γραφικά, βίντεο και φωνητικά μηνύματα (Memon et al., 2007). Πρόσφατα, οι κατασκευαστές έχουν ενσωματώσει τεχνολογίες στην τηλεόραση που επιτρέπουν την πρόσβαση στο Διαδίκτυο (Smart TV, Cloud TV) και μελετάται με μεγάλο ενδιαφέρον η χρήση των τηλεχειριστηρίων για πρόσβαση και περιήγηση στο Διαδίκτυο. Πρόκειται δηλαδή για ένα νέο μοντέλο λειτουργίας της τηλεόρασης, το οποίο μπορεί να συνδυάζει τα παραδοσιακά τηλεοπτικά κανάλια με το Διαδίκτυο. Ωστόσο, οι περισσότεροι κατασκευαστές δεν προσφέρουν τη δυνατότητα διαχείρισης (εγκατάσταση / αφαίρεση / αναβάθμιση) του λογισμικού που φιλοξενείται.

Πρόσφατα ξεκίνησε η διάθεση στην αγορά set-top box με γνωστά λειτουργικά συστήματα (π.χ. Android), στα οποία υπάρχει η δυνατότητα διαχείρισης λογισμικού. Η πιο σημαντική δυνατότητα που παρέχουν αυτές οι συσκευές είναι αυτή της σύνδεσης στο Διαδίκτυο (ενσύρματα ή/και ασύρματα) και η πλοήγηση στον Παγκόσμιο Ιστό. Το τηλεχειριστήριο του set-top box χρησιμοποιείται ως δείκτης του ποντικιού ή για την επιλογή χαρακτήρων σε εικονικό πληκτρολόγιο που παρουσιάζεται στην οθόνη (π.χ. για εισαγωγή λέξεων κλειδιών για αναζήτηση στον Παγκόσμιο Ιστό). Προφανώς, αυτές οι νέες δυνατότητες θα ωθήσουν τον Παγκόσμιο Ιστό σε νέες προσαρμογές, όπως η δημιουργία ιστοσελίδων που θα είναι ευκρινείς και σωστά δομημένες να εμφανίζονται σε πολύ μεγάλες οθόνες (π.χ. οθόνες τηλεόρασης) αλλά, ταυτόχρονα και σε πολύ μικρές (π.χ. κινητά τηλέφωνα) (Γκανάς, 2011).

Στη συνέχεια παρατίθενται ορισμένα παραδείγματα τηλε-διακυβέρνησης με τη χρήση ψηφιακής τηλεόρασης (Ntaliani et al, 2014). Σύμφωνα με τους Pagani και Pasinetti (2009), η τηλε-διακυβέρνηση υποστηρίζει ένα ευρύ φάσμα υπηρεσιών, οι οποίες έχουν κοινωνική και ηθική αποστολή και παρέχονται από δημόσιους φορείς μέσω ψηφιακής τηλεόρασης (δορυφορική, καλωδιακή, ευρυζωνική). Στη βιβλιογραφία, τα παραδείγματα χρήσης της ψηφιακής τηλεόρασης για την παροχή υπηρεσιών η-διακυβέρνησης είναι περιορισμένα. Η βρετανική, η ιταλική και η κορεατική κυβέρνηση καθώς και οι κυβερνήσεις των σκανδιναβικών χωρών χρησιμοποιούν υπηρεσίες τηλε-διακυβέρνησης για την παροχή γενικών και εξειδικευμένων πληροφοριών, και ηλεκτρονικού ταχυδρομείου.

Στο Ηνωμένο Βασίλειο, η δράση Looking Local (LookingLocal, 2013), που αρχικά ξεκίνησε ως DigiTV το 2004, αποτελεί την εθνική δικτυακή πύλη για την τοπική αυτοδιοίκηση, παρέχοντας διαδραστικές δημόσιες υπηρεσίες για ένα ευρύ φάσμα αναγκών (π.χ. στέγαση, υγεία, εύρεση εργασίας, τελευταία νέα οδικής κυκλοφορίας, τοπικές πληροφορίες και συμβουλές) μέσω διαδραστικής τηλεόρασης, κινητής τηλεφωνίας, τηλεφώνων και με κίοσκια με οθόνη αφής. Η δράση Looking Local παρέχει δημόσιες υπηρεσίες μέσω των συνδρομητικών καναλιών Sky και Virgin και επίγειας τηλεόρασης με τον ευρυζωνικό αποκωδικοποιητή Freeview. Αυτό σημαίνει ότι πάνω από το 55% των νοικοκυριών -περίπου 14 εκατομμύρια σε όλη τη Βρετανία- έχουν πρόσβαση σε πραγματικό χρόνο σε υπηρεσίες η-διακυβέρνησης. Τη δράση αυτή υποστηρίζουν περισσότερες από 120 τοπικές αρχές στην Αγγλία, τη Σκωτία, την Ουαλία και τη Βόρεια Ιρλανδία καθώς και εθνικοί οργανισμοί που επιθυμούν να παρέχουν πληροφορίες και υπηρεσίες μέσω ψηφιακής τηλεόρασης και κινητών συσκευών.

Η περίπτωση του μητροπολιτικού δήμου του Kirklees στην Αγγλία (Kirklees Council, 2012) είναι αντιπροσωπευτική. Ο διαδικτυακός τόπος του δήμου είχε περιορισμένα οφέλη για τους κατοίκους του έτσι το δημοτικό συμβούλιο ενδιαφέρθηκε για την παροχή η-υπηρεσιών μέσω ψηφιακής διαδραστικής τηλεόρασης και της δράσης Looking Local. Αποτέλεσμα ήταν η ψηφιακή τηλεόραση να επιτρέψει σε περισσότερους κατοίκους να έχουν πρόσβαση σε υπηρεσίες και πληροφορίες σε ηλεκτρονική μορφή μέσα από την ιστοσελίδα που ονομάζεται «InTouch Kirklees». Ωστόσο, η υπηρεσία είχε μεγαλύτερο αντίκτυπο σε εκείνους τους πολίτες που βρίσκονται απομονωμένοι από την κοινότητα. Αυτό ισχύει και για εκείνους που είναι ηλικιωμένοι ή έχουν κινητικά προβλήματα ή εκείνους που δεν διαθέτουν υπολογιστή στο σπίτι ή είναι δύσκολο να κάνουν χρήση των υπηρεσιών του δήμου λόγω φροντίδας παιδιών ή άλλης δέσμευσης ή είναι επιφυλακτικοί στις νέες τεχνολογίες. Στις περιοχές του Kirklees που βρίσκονται σε μειονεκτική τοποθεσία, η υιοθέτηση της ψηφιακής τηλεόρασης είναι μεγαλύτερη. Επίσης, το περιεχόμενο των υπηρεσιών προσφέρεται σε απλή γλώσσα, γιατί πολλοί από τους χρήστες έχουν χαμηλό επίπεδο εκπαίδευσης. Συνεπώς η ψηφιακή τηλεόραση αποτελεί ένα σημαντικό μέσο παροχής υπηρεσιών σε πολίτες των ανωτέρω περιπτώσεων.

Οι κυριότεροι λόγοι για τη χρήση της δράσης του Looking Local, που αποτελεί συμπληρωματικό κανάλι στο Διαδίκτυο, είναι: (α) παροχή πρόσβασης σε υπηρεσίες στους πολίτες, ιδίως εκείνους που δεν έχουν πρόσβαση στο Διαδίκτυο ή δεξιότητες χρήσης Η/Υ, (β) πρόσβαση σε υπηρεσίες χωρίς επιπλέον κόστος (εκτός αυτού της συνδρομής της ψηφιακής τηλεόρασης), (γ) παροχή υπηρεσιών 24 ώρες την ημέρα, 7 ημέρες την εβδομάδα, (δ) αύξηση της κοινωνικής και ψηφιακής ένταξης των πολιτών κάνοντας χρήση της εύχρηστης

τεχνολογίας της τηλεόρασης, (ε) οικοδόμηση εμπιστοσύνης και αύξηση της συμμετοχής των πολιτών και (στ) προώθηση της συνοχής της κοινότητας. Σημειώνεται ότι ο δήμος του Kirklees προσφέρει την υπηρεσία «InTouch Kirklees» και ως εφαρμογή κινητού τηλεφώνου.

Η κυβέρνηση της Κορέας, ξεκίνησε από το 2005 τη δημιουργία και την παροχή δημόσιων υπηρεσιών με χρήση της IP ψηφιακή τηλεόρασης (IPTV). Οι συνδρομητές της αποκαλούμενης «η-διακυβέρνησης μέσω τηλεόρασης» έχουν τη δυνατότητα να πληρώνουν φόρους, να εκτυπώνουν δημόσια έγγραφα, να λαμβάνουν πληροφορίες σχετικά με δημόσιες υπηρεσίες, να απαντούν ερωτηματολόγια σχετικά με πολιτικές της κεντρικής διοίκησης και της τοπικής αυτοδιοίκησης και να έχουν πρόσβαση σε ένα ευρύ φάσμα πληροφοριών που αφορούν στις γυναίκες, στα παιδιά και στους ηλικιωμένους. Επίσης, η κορεατική κυβέρνηση ανακοίνωσε την επέκταση των δημόσιων υπηρεσιών μέσω Smart TV. Έως το 2015, στη Σεούλ περίπου ένα εκατομμύριο νοικοκυριά θα χρησιμοποιούν Smart TV, το οποίο αντιπροσωπεύει περίπου το 30% του πληθυσμού (Lee and Shin, 2010).

3. Πλαίσιο Προσδιορισμού και Εισαγωγής Ηλεκτρονικών Υπηρεσιών

Στην ενότητα αυτή παρουσιάζεται ένα πλαίσιο αναφοράς για τον προσδιορισμό και την ανάπτυξη υπηρεσιών η-διακυβέρνησης με στόχο την παροχή πληροφοριών, καθώς και τη διευκόλυνση των συναλλαγών των πολιτών και των επιχειρήσεων με τους δημοσίους οργανισμούς. Το πλαίσιο αυτό μπορεί να χρησιμοποιηθεί και για τα υποσύνολα της η-διακυβέρνησης όπως κ-διακυβέρνηση, τηλε-διακυβέρνηση ή γεω-διακυβέρνηση (Ntaliani et al., 2008a). Λαμβάνει υπόψη τις ιδιαιτερότητες και τις ανάγκες των χρηστών, καθώς και το επίπεδο ωρίμανσης υπηρεσιών η-διακυβέρνησης για τη χώρα που εφαρμόζεται και περιλαμβάνει τα εξής:

- Σενάριο χρήσης: αφορά στον προσδιορισμό και χρήση δυνητικών υπηρεσιών η-διακυβέρνησης.
- Τεχνικό σενάριο: αφορά στην περιγραφή μιας σειράς τεχνικών λύσεων για την παροχή των υπηρεσιών η-διακυβέρνησης που περιγράφονται στο σενάριο χρήσης.
- Αξιολόγηση: αφορά σε τεχνο-οικονομική και κοινωνικο-οικονομική αξιολόγηση των προτεινόμενων λύσεων που περιγράφονται από το τεχνικό σενάριο.

Πιο συγκεκριμένα, το σενάριο χρήσης παρέχει τα απαραίτητα στοιχεία για την εκτίμηση της ζήτησης υπηρεσιών η-διακυβέρνησης και επηρεάζεται από το επίπεδο ωρίμανσης των υφιστάμενων υπηρεσιών η-διακυβέρνησης, την περιγραφή της υπό μελέτη ομάδας χρηστών

(π.χ. παραγωγικού κλάδου) και το μοντέλο αναφοράς του χρήστη. Θα πρέπει να σημειωθεί ότι είναι δυνατός ο προσδιορισμός και εναλλακτικών σεναρίων χρήσης, για κάθε ένα από τα οποία καταρτίζεται και ένα τεχνικό σενάριο που περιγραφεί μια τεχνική λύση. Αναλυτικότερα, το τεχνικό σενάριο βασίζεται στις απαιτήσεις του κάθε δημοσίου οργανισμού για υπηρεσίες η-διακυβέρνησης, όπως αυτές απορρέουν από το σενάριο χρήσης και την ανάλυση της παρούσας κατάστασης των υποδομών της περιοχής ή της χώρας υπό μελέτη. Σημειώνεται ότι είναι δυνατή η περιγραφή εναλλακτικών τεχνικών σεναρίων. Επιπλέον, τόσο το σενάριο χρήσης όσο και το τεχνικό σενάριο υπόκεινται σε αξιολόγηση για την εύρεση της βέλτιστης λύσης.

Για κάθε παραγωγικό κλάδο, όπως προαναφέρθηκε, το σενάριο χρήσης διαμορφώνεται από τα εξής τρία χαρακτηριστικά:

- Επίπεδο ωρίμανσης υφιστάμενων υπηρεσιών η-διακυβέρνησης της κεντρικής διοίκησης ή της τοπικής αυτοδιοίκησης.
- Γενικές υπηρεσίες η-διακυβέρνησης, οι οποίες αφορούν σε ένα σύνολο η-υπηρεσιών που είτε παρέχονται είτε θα πρέπει να παρέχονται από τους δημοσίου οργανισμούς στην υπό μελέτη ομάδα χρηστών ή κλάδου σύμφωνα με τις απαιτήσεις των χρηστών και των δημοσίων οργανισμών. Οι γενικές υπηρεσίες κατηγοριοποιούνται σε υπηρεσίες πληροφόρησης, διαδραστικές ή συναλλακτικές υπηρεσίες.
- Μοντέλο αναφοράς χρήστη, το οποίο αναφέρεται στη συλλογή πληροφοριών για την χρήση των υπηρεσιών η-διακυβέρνησης, όπως αυτές προκύπτουν από προσωπικές συνεντεύξεις με τους χρήστες

Το τεχνικό σενάριο βασίζεται: (α) στο σενάριο χρήσης που αναπτύχθηκε και (β) στην υπάρχουσα τεχνολογική υποδομή η-διακυβέρνησης της χώρας που μελετάται. Το τεχνικό σενάριο παρέχει ένα σύνολο παραγόντων που θα πρέπει να σταθμίσουν οι φορείς χάραξης πολιτικής ώστε να καταλήξουν στην επιλογή βέλτιστων λύσεων. Με άλλα λόγια, αποβλέπει στο βέλτιστο συνδυασμό κατάλληλων τεχνολογιών για την κάλυψη των απαιτήσεων των η-υπηρεσιών σε δεδομένες τοπικές συνθήκες της ομάδας χρηστών που μελετάται.

Η λύση που προκύπτει από τα δύο σενάρια –χρήσης και τεχνικό- υπόκειται σε αξιολόγηση. Η αξιολόγηση αυτή αφορά σε δύο αλληλοσχετιζόμενα μέρη: στην τεχνο-οικονομική και κοινωνικο-οικονομική αξιολόγηση. Η τεχνο-οικονομική αξιολόγηση βασίζεται πρωταρχικά στην ανάλυση κόστους-ωφέλειας και αξιολογεί πέντε παράγοντες: ζητήματα στρατηγικής, σχεδιασμός υπηρεσίας, ζήτηση η-υπηρεσιών, λειτουργία και διοίκηση, και τιμολογιακή

πολιτική και οικονομικός σχεδιασμός. Η κοινωνικο-οικονομική αξιολόγηση βασίζεται σε δύο παράγοντες: τα οφέλη, την ευημερία και την οικονομική κατάσταση των πολιτών.

4. Υπηρεσίες Τηλε-διακυβέρνησης για Αγρότες

Η ενότητα αυτή παρουσιάζει την εφαρμογή του παραπάνω πλαισίου προσδιορισμού και ανάπτυξης υπηρεσιών η-διακυβέρνησης για την υλοποίηση η-υπηρεσιών στους εμπλεκόμενους στον αγροτικό τομέα, συνδυάζοντας την τηλεόραση και το Διαδίκτυο.

4.1 Σενάριο χρήσης

Σύμφωνα με τελευταίες έρευνες και μελέτες που πραγματοποιήθηκαν από την ΕΕ στον τομέα της η-διακυβέρνησης, η Ελλάδα παρουσιάζει αρκετά χαμηλές επιδόσεις συγκρινόμενη με την υπόλοιπη Ευρώπη (eGovernment Benchmark, 2012). Στην Ελλάδα μόλις το 21% των πολιτών ασχολείται ενεργά με την η-διακυβέρνηση όταν ο ευρωπαϊκός μέσος όρος είναι 26%. Το πρόβλημα όμως δεν είναι μόνο ποσοτικό αλλά και ποιοτικό. Σύμφωνα με στοιχεία έρευνας του Παρατηρητηρίου για τη Διοικητική Μεταρρύθμιση της Κοινωνίας της Πληροφορίας (ΠΔΜΚΠ, 2012), οι περισσότεροι από τους πολίτες που δεν κάνουν χρήση των υπηρεσιών η-διακυβέρνησης δεν γνώριζαν την ύπαρξή τους (34%). Το 18% βρίσκει περίπλοκη τη χρήση των υπηρεσιών ή του Διαδικτύου, ενώ ένα σημαντικό ποσοστό (16%) προτιμά την προσωπική επαφή με κάποιο δημόσιο υπάλληλο.

Από την άλλη πλευρά, οι Έλληνες αγρότες αδυνατούν να εναρμονιστούν με τη σύγχρονη τεχνολογική πραγματικότητα λόγω ποικίλων παραγόντων. Πιο συγκεκριμένα, ο μέσος Έλληνας αγρότης είναι άνω των 45 ετών, αυτοαπασχολούμενος, με στοιχειώδη εκπαίδευση και ελάχιστες γνώσεις χρήσης Η/Υ και εισόδημα που συνεχώς μειώνεται την τελευταία δεκαετία (Ntaliani et al., 2008b). Καθίσταται λοιπόν εμφανές ότι θα πρέπει να δοθεί έμφαση στην ανάπτυξη πληροφοριακών συστημάτων η-διακυβέρνησης εστιασμένων στον αγροτικό τομέα ώστε να διασφαλιστεί η συμμετοχή των αγροτών στην ψηφιακή κοινωνία και η απολαβή των ωφελειών από αυτή. Σημειώνεται ότι η Εθνική Πύλη Δημόσιας Διοίκησης «ΕΡΜΗΣ» (www.ermis.gov.gr) που λειτουργεί ως υπηρεσία μιας στάσης για την ψηφιακή επικοινωνία πολιτών και επιχειρήσεων με τη δημόσια διοίκηση υποστηρίζει τουλάχιστον 40 υπηρεσίες αγροτικού ενδιαφέροντος.

Οι γενικές υπηρεσίες η-διακυβέρνησης στο αγροτικό τομέα, όπως έχουν προσδιοριστεί από προηγούμενες μελέτες, διακρίνονται σε υπηρεσίες πληροφόρησης και συναλλαγών οι οποίες περιγράφονται στη συνέχεια:

- *η-Υπηρεσίες πληροφόρησης* οι οποίες περιλαμβάνουν: Αγροτικές ειδήσεις (π.χ. νέες καλλιεργητικές τεχνικές, μηχανήματα και εξοπλισμός). Αγροτική πολιτική και νομοθεσία (π.χ. νόμοι και κανονισμοί). Χρηματοδότηση (π.χ. για την αγορά εξοπλισμού). Δελτίο καιρού. Προειδοποιήσεις (π.χ. για την εξάπλωση ασθενειών, ακραία καιρικά φαινόμενα). Τάσεις αγοράς (π.χ. πρόγνωση τιμών προϊόντων, προσφορά και ζήτηση). Συμβουλές ειδικών (π.χ. για καλλιεργητικές τεχνικές, προώθηση προϊόντων, παραγωγικά πρότυπα). Ανακοινώσεις (π.χ. για προθεσμίες υποβολής αιτήσεων, ανανέωση πιστοποιητικών, πραγματοποίηση εκδηλώσεων).
- *η-Υπηρεσίες συναλλαγών* οι οποίες περιλαμβάνουν: Αιτήσεις (π.χ. ανανέωση άδειας), αγοραπωλησίες προϊόντων, τηλε-διάγνωση (π.χ. ασθενειών φυτών), υπολογισμοί (π.χ. ποσού επιδότησης ή αποζημίωσης), οικονομικές συναλλαγές (π.χ. πληρωμή δανείου), αγορά εργασίας (π.χ. προσφορά και ζήτηση εργασίας σε συγκεκριμένη περιοχή), μηχανή αναζήτησης (π.χ. για βάσεις δεδομένων, εντοπισμό δημοσίων υπηρεσιών σε συγκεκριμένη περιοχή), δημοσκοπήσεις, χώροι συζητήσεων (forum), επικοινωνία με τις δημόσιες υπηρεσίες (π.χ. αναφορές αγροτικών ζημιών, περιστατικά, υποβολή ερωτήσεων, παραπόνων, σχολίων και απόψεων).

Από έρευνα που πραγματοποιήθηκε τόσο στις διαδικτυακές πύλες του Υπουργείου Αγροτικής Ανάπτυξης και Τροφίμων (ΥΠΑΑΤ), των εποπτευόμενων από αυτό φορέων, καθώς και οργανισμών τοπικής αυτοδιοίκησης, κατέδειξε ότι η εξέλιξη είναι σχετικά περιορισμένη και πραγματοποιείται με αργούς ρυθμούς, ενώ παρέχονται μη επαρκείς πληροφορίες και περιορισμένες η-υπηρεσίες (Ntaliani et al., 2008a; Νταλιάνη, 2009). Οι αγρότες εμφανίζουν ενδιαφέρον για η-υπηρεσίες (κυρίως εκπαίδευσης, παροχής συμβουλών και ενημέρωσης για αγροτικά νέα). Ωστόσο, πολύ μεγάλο ποσοστό δεν χρησιμοποιεί ούτε Η/Υ αλλά ούτε και το Διαδίκτυο, κυρίως λόγω έλλειψης εκπαίδευσης και μη γνώσης της αγγλικής γλώσσας. Συγχρόνως, η συντριπτική πλειοψηφία κατέχει και χρησιμοποιεί κινητό τηλέφωνο και τηλεόραση.

4.2 Τεχνικό σενάριο

Σύμφωνα με το σενάριο χρήσης διαφαίνεται ότι υπάρχει ανάγκη να δημιουργηθούν υπηρεσίες που θα υποστηρίζουν τους αγρότες για τις ανάγκες τους που αφορούν στα παρακάτω: ενημέρωση, εκπαίδευση, επικοινωνία και συναλλαγές με δημόσιους φορείς. Ως τεχνική λύση εξετάζεται η χρήση της Ψηφιακής Διαδραστικής Τηλεόρασης. Σημειώνεται ότι η χρήση των κινητών τηλεφώνων είχε εξεταστεί σε προηγούμενη έρευνα των συγγραφέων

(Ntaliani et al., 2008a). Στην συνέχεια παρουσιάζεται η σχεδίαση και υλοποίηση συστήματος που συνδυάζει τα πολυμέσα και το Διαδίκτυο για την παροχή υπηρεσιών η-διακυβέρνησης και αξιολογείται για τυχόν υιοθέτησή του.

4.2.1. Σχεδιασμός

Ο σχεδιασμός του συστήματος περιλαμβάνει τον προσδιορισμό των λειτουργικών απαιτήσεων και την αρχιτεκτονική του συστήματος Agro-TVGov (Ntaliani et al, 2014). Σχετικά με τις λειτουργικές απαιτήσεις, το σύστημα παρέχει δυνατότητες πολυμέσων και τεχνολογιών Η/Υ. Ο βασικός στόχος του συστήματος είναι η πρόσβαση σε πληροφορίες και υπηρεσίες η-διακυβέρνησης μέσω της χρήσης τηλεχειριστηρίου (remote control). Το εν λόγω σύστημα είναι υβριδικό. Η υβριδικότητά του συνίσταται στο γεγονός ότι μια συσκευή τηλεόρασης είναι συνδεδεμένη με έναν Η/Υ με σύνδεση στο Διαδίκτυο, το οποίο δίνει τη δυνατότητα στο χρήστη να δει το περιεχόμενο του συστήματος είτε μέσω της οθόνης του Η/Υ είτε μέσω της οθόνης της τηλεόρασης χρησιμοποιώντας πληκτρολόγιο και ποντίκι ή τηλεχειριστήριο ή συνδυασμό αυτών. Ο χρήστης έχει τη δυνατότητα να έχει πρόσβαση σε περιεχόμενο που παρέχεται από το σύστημα, από το Διαδίκτυο ή είναι αποθηκευμένο σε οποιοδήποτε μέσο αποθήκευσης δεδομένων (π.χ. USB, DVD). Οι δυνατότητες αυτές περιγράφονται σχηματικά στην Εικόνα 1.

Εικόνα 1: Πρόσβαση στο Agro-TVGov



Όσον αφορά στην αρχιτεκτονική, το Agro-TVGov διακρίνεται σε τρία επίπεδα:

- *Επίπεδο δεδομένων:* στο επίπεδο αυτό καταχωρούνται όλα τα δεδομένα των υπηρεσιών πληροφόρησης, επικοινωνίας και η-υπηρεσιών. Το επίπεδο αυτό έχει υλοποιηθεί με τη χρήση του SQL Server 2005 Express, που αποτελεί μια δωρεάν, εύχρηστη και χαμηλής χρήσης πόρων υπολογιστή έκδοση του SQL Server 2005.

- *Επίπεδο εφαρμογής:* στο επίπεδο αυτό λαμβάνει χώρα η επεξεργασία των δεδομένων. Η επιχειρησιακή λογική, στην οποία βασίζεται η λειτουργία των υπηρεσιών του συστήματος εφαρμόζεται στον κώδικα αυτού του επιπέδου. Το επίπεδο αυτό βασίζεται στο λογισμικό ανοιχτού κώδικα MediaPortal. Το MediaPortal μετατρέπει τον Η/Υ σε ένα προηγμένο κέντρο πολυμέσων (Multi-Media Center/Home Theater PC). Βασίζεται στο πλαίσιο Microsoft .NET και στην γλώσσα προγραμματισμού C#. Δίνει τη δυνατότητα ακρόασης μουσικής και ραδιοφωνικών σταθμών, παρακολούθησης DVD και αποθήκευσης βίντεο, καθώς και παρακολούθησης, προγραμματισμού, εγγραφής και αποθήκευσης προγραμμάτων τηλεόρασης. Το MediaPortal υποστηρίζει μια ευρεία ποικιλία χαρακτηριστικών, τα οποία μπορούν να επεκταθούν με τη χρήση plugins που αναπτύσσονται από την κοινότητα των χρηστών. Πιο συγκεκριμένα, υποστηρίζει μεταξύ άλλων: (α) Τηλεόραση: αναλογική τηλεόραση, ψηφιακή τηλεόραση (Digital Video Broadcasting-C ή DVB-C, DVB-T, DVB-S), εγγραφή, παρακολούθηση, παύση και rewind διαδικτυακής τηλεόρασης, τηλεόραση υψηλής ευκρίνειας (High-Definition Television-HDTV) και Dolby Digital/AC-3, (β) Ραδιόφωνο: Frequency Modulation (FM), DVB και διαδικτυακό, (γ) Φυλλομετρητή Διαδικτύου, (δ) Βίντεο (divx, mpeg, matroska, κ.ά.) και φωτογραφίες που μπορούν αποθηκευτούν και να κατηγοριοποιηθούν, (ε) Ειδήσεις: μέσω Really Simple Syndication (RSS) feeds και (στ) Δελτίο καιρού.
- *Επίπεδο παρουσίασης:* το επίπεδο αυτό υποστηρίζει την αλληλεπίδραση του χρήστη με το σύστημα.

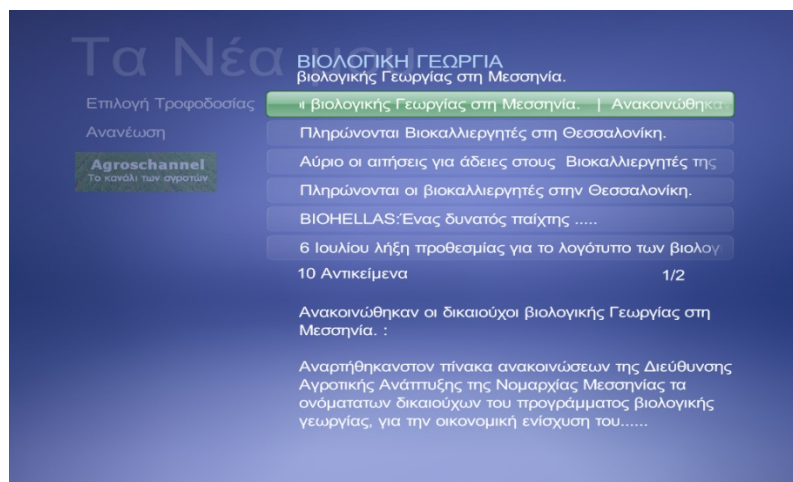
4.2.2. Υλοποίηση

Το σύστημα υλοποιήθηκε για την παροχή υπηρεσιών η-διακυβέρνησης για τους Έλληνες αγρότες (Εικόνα 2). Το πιλοτικό σύστημα παρέχει στην ελληνική γλώσσα βασικές η-υπηρεσίες, ο καθορισμός και οι προδιαγραφές των οποίων βασίστηκαν στις εξειδικευμένες ανάγκες των αγροτών, όπως αυτές αποτυπώθηκαν από το σενάριο χρήσης.

Εικόνα 2: Ο κατάλογος των υπηρεσιών του Agro-TVGov

Οι παρεχόμενες υπηρεσίες περιλαμβάνουν:

- *Πλοήγηση στο Διαδίκτυο:* Παρέχεται η δυνατότητα πλοήγησης στο Διαδίκτυο μέσω της χρήσης τηλεχειριστηρίου είτε για επιλογή είτε για εισαγωγή κειμένου. Ακόμη, παρέχεται κατάλογος με χρήσιμους συνδέσμους για δημόσιες υπηρεσίες και για τον αγροτικό τομέα.
- *Ειδήσεις:* Παρέχονται τα τελευταία νέα μέσω RSS feeds (Εικόνα 3). Τα RSS feeds δίνουν τη δυνατότητα συνεχούς παρακολούθησης και εξέλιξης διαφόρων θεμάτων, οι πληροφορίες για τα οποία ανανεώνονται συχνά. Ο χρήστης μπορεί να επιλέξει μέσα από έναν κατάλογο με διαφορετικές πηγές πληροφόρησης εάν θέλει να δει γενικές αγροτικές ειδήσεις ή ειδήσεις για συγκεκριμένους αγροτικούς τομείς. Επί του παρόντος, παρέχονται ειδήσεις για τη συμβατική γεωργία, τη βιολογική γεωργία, την κτηνοτροφία, την αλιεία και τον αγροτουρισμό.

Εικόνα 3: Νέα για τη βιολογική γεωργία

- **η-Υπηρεσίες:** Παρέχεται η δυνατότητα πλοήγησης στο Διαδίκτυο και πραγματοποίησης ηλεκτρονικών συναλλαγών μέσω της διαδικτυακής πύλης (πλατφόρμας) Aggportal, η οποία έχει ρυθμιστεί ως αρχική σελίδα πλοήγησης στο Διαδίκτυο. Οι συναλλακτικές υπηρεσίες αφορούν κυρίως στην μεταφόρτωση, την ηλεκτρονική συμπλήρωση και υποβολή φορμών (π.χ. αιτήσεις).
- **Τηλεόραση/Ραδιόφωνο:** Παρέχεται η δυνατότητα παρακολούθησης τηλεόρασης και ακρόασης ραδιοφώνου που εκπέμπονται διαδικτυακά. Παρέχεται κατάλογος με τηλεοπτικά κανάλια και ραδιοφωνικούς σταθμούς, τα οποία έχουν κατηγοριοποιηθεί ανάλογα με το εάν παρέχουν κυβερνητικό ή αγροτικό περιεχόμενο.
- **η-Εκπαίδευση:** Παρέχεται εκπαιδευτικό υλικό με τη μορφή φωτογραφιών και βίντεο. Και οι δύο μορφές υλικού έχουν ταξινομηθεί κατά παραγωγικούς κλάδους. Στην παρούσα φάση παρέχονται φωτογραφίες για τη δεντροκομία (ασθένειες, κλάδεμα και νέες ποικιλίες κερασιάς) και βίντεο για τη συμβατική γεωργία, τη βιολογική γεωργία, την κτηνοτροφία, την αλιεία, τη μεταποίηση αγροτικών προϊόντων, την ολοκληρωμένη διαχείριση, καθώς και βίντεο που άπτονται της αγροτικής συμβουλευτικής. Επιπλέον, δίνεται η δυνατότητα αναζήτησης όρων στα αγγλικά στην ηλεκτρονική εγκυκλοπαίδεια Wikipedia. Ο χρήστης έχει τη δυνατότητα να προσθαφαιρέσει υλικό και να το ταξινομήσει σύμφωνα με τις ανάγκες του. Δίδεται η δυνατότητα ταξινόμησης του υλικού κατά ημερομηνία προσθήκης, μέγεθος, έτος δημιουργίας, βαθμό αξιολόγησης, αλλά και σύμφωνα με τον τρόπο εμφάνισής του (μικρά/ μεγάλα εικονίδια, καρτέ, λίστα). Θα πρέπει να σημειωθεί ότι είναι δυνατή η παρουσίαση εκπαιδευτικού υλικού που βρίσκεται σε κάποιο μέσο αποθήκευσης δεδομένων.
- **Δελτίο καιρού:** Παρέχεται αναλυτικό δελτίο καιρού για πόλεις της Ελλάδος. Παρέχεται πρόβλεψη για την τρέχουσα ημέρα, καθώς και τετραήμερη πρόβλεψη που περιλαμβάνει τιμές για την υψηλότερη/χαμηλότερη θερμοκρασία, το δείκτη UV, τον άνεμο, το βαρομετρικό και την υγρασία.

Το περιεχόμενο του συστήματος μπορεί να παρέχεται είτε από δημόσιο φορέα σχετικό με τον αγροτικό τομέα, όπως το ΥΠΑΑΤ ή οι Διευθύνσεις Αγροτικής Ανάπτυξης (ΔΑΑ), είτε από ημι-δημόσιους ή και ιδιωτικούς φορείς που δρουν με εντολή του δημοσίου (π.χ. ερευνητικά ιδρύματα). Βασικό πλεονέκτημα του συστήματος είναι η δυνατότητα εξατομίκευσης των χαρακτηριστικών του με την προσθαφαίρεση περιεχομένου αλλά και υπηρεσιών (μέσω plugins) αλλά και του τρόπου παρουσίασής τους. Το σύστημα υποστηρίζει διάφορα

τηλεχειριστήρια (π.χ. Streamzap, Media Center Edition-MCE, Red-Eye, WinLIRC, Hauppauge, FireDTV). Για την πιλοτική εφαρμογή χρησιμοποιήθηκε το Microsoft MCE remote control για Windows XP.

4.3. Αξιολόγηση

Η αξιολόγηση του συστήματος έλαβε χώρα στο Νομό Καρδίτσας. Πιο συγκεκριμένα, πραγματοποιήθηκαν προσωπικές συνεντεύξεις σε δείγμα κτηνοτρόφων της περιοχής και σε δείγμα υπαλλήλων του Κέντρου Γενετικής Βελτίωσης Ζώων, το οποίο υπάγεται απευθείας στο ΥΠΑΑΤ, ώστε η αξιολόγηση να καλύπτει τόσο την πλευρά των χρηστών όσο και την πλευρά των παρόχων υπηρεσιών. Για την πραγματοποίηση των συνεντεύξεων χρησιμοποιήθηκε κατάλληλο ερωτηματολόγιο. Το ερωτηματολόγιο διακρίνεται σε δύο ενότητες. Η πρώτη ενότητα αφορά σε γενικές πληροφορίες για τον αγρότη ή το δημόσιο υπάλληλο (π.χ. κύρια απασχόληση, ηλικία, επίπεδο εκπαίδευσης). Η δεύτερη ενότητα αφορά στην αξιολόγηση των παρεχόμενων υπηρεσιών και συνολικά του συστήματος σχετικά με τη σημαντικότητα, την ποιότητα, την αποτελεσματικότητα, το κόστος, την ταχύτητα, τη διαφάνεια και την ικανοποίηση του χρήστη, καθώς και την ευκολία χρήσης, τον τρόπο οργάνωσης των πληροφοριών, των πλεονεκτημάτων και των μειονεκτημάτων του συστήματος και των επιπλέον υπηρεσιών που κρίνεται ότι θα πρέπει να συμπεριληφθούν μελλοντικά σε αυτό.

Οι χρήστες, όσον αφορά στις παρεχόμενες υπηρεσίες, θεωρούν ότι το δελτίο καιρού, το Διαδίκτυο, η η-εκπαίδευση και οι η-υπηρεσίες είναι οι σημαντικότερες, ενώ οι ειδήσεις και η τηλεόραση/ραδιόφωνο σημαντικές. Όλες οι υπηρεσίες έχουν από καλό έως υψηλό επίπεδο ποιότητας. Όσον αφορά στην αποτελεσματικότητα σε σχέση με τις υπάρχουσες υπηρεσίες, το Διαδίκτυο και οι η-υπηρεσίες είναι πιο αποτελεσματικές, ενώ οι υπόλοιπες δεν εμφανίζουν κάποια διαφορά. Σχεδόν το σύνολο του δείγματος συμφωνεί ότι σε σχέση με τις παραδοσιακές υπηρεσίες, οι υπηρεσίες του Agro-TVGov είναι πολύ οικονομικότερες και πολύ ταχύτερες, ενώ το 70% υποστηρίζει ότι σχετικά με τη διαφάνεια είναι ίδιες και το 30% ότι είναι πιο διαφανείς. Ακόμη, η ικανοποίηση των χρηστών είναι μεγάλη για όλες τις υπηρεσίες πλην της υπηρεσίας που αφορά στην τηλεόραση/ραδιόφωνο που είναι μέτρια. Η λειτουργία ενός τέτοιου συστήματος κρίνεται από πολύ σημαντική έως απαραίτητη, ενώ η χρήση του συστήματος αξιολογήθηκε εύκολη έως πολύ εύκολη. Ο τρόπος οργάνωσης του περιεχομένου για την εύρεση πληροφοριών βοηθά πολύ. Τα σημαντικότερα πλεονεκτήματα του συστήματος είναι η ευκολία και η αμεσότητα χρήσης και η δυνατότητα ενημέρωσης ανεξαρτήτως χρόνου. Ως μειονέκτημα του συστήματος αναφέρθηκε το κόστος αγοράς Η/Υ. Οι χρήστες εξέφρασαν την επιθυμία μελλοντικά να συμπεριληφθούν στο σύστημα

εξειδικευμένες πληροφορίες για τον κλάδο της κτηνοτροφίας, επιπλέον υπηρεσίες εκπαίδευσης και υπηρεσίες σχετικά με σχέδια βελτίωσης αγροτικής εκμετάλλευσης.

Από την πλευρά των δημοσίων υπαλλήλων, οι η-υπηρεσίες και το Διαδίκτυο θεωρούνται πολύ σημαντικές με υψηλό επίπεδο ποιότητας, το δελτίο καιρού, οι ειδήσεις και η η-εκπαίδευση σημαντικές με καλή ποιότητα, ενώ η τηλεόραση/ραδιόφωνο λίγο σημαντική με καλή όμως ποιότητα. Εκτός από τις η-υπηρεσίες και το δελτίο καιρού που έχουν μεγαλύτερη αποτελεσματικότητα από τις υπάρχουσες υπηρεσίες, οι υπόλοιπες έχουν ίδια αποτελεσματικότητα. Όλες οι υπηρεσίες είναι πολύ οικονομικότερες και ταχύτερες από τις αντίστοιχες παραδοσιακές, ενώ η πλειοψηφία υποστηρίζει ότι είναι και πιο διαφανείς. Επίσης, καταγράφηκε μεγάλη ικανοποίηση των δημοσίων υπαλλήλων για όλες τις υπηρεσίες εκτός από την υπηρεσία που αφορά στην τηλεόραση/ραδιόφωνο που ήταν μέτρια. Γενικά, η λειτουργία ενός τέτοιου συστήματος κρίνεται σημαντική έως και απαραίτητη, η χρήση του είναι από εύκολη έως πολύ εύκολη, ενώ ο τρόπος οργάνωσης του περιεχομένου βοηθά πολύ έως και πάρα πολύ για την εξεύρεση πληροφοριών. Μεταξύ των σημαντικότερων πλεονεκτημάτων του συστήματος είναι η ευκολία χρήσης μέσω του τηλεχειριστηρίου και η αμεσότητα στην πρόσβαση σε εξειδικευμένο περιεχόμενο, ενώ μειονέκτημα του συστήματος είναι η απαίτηση γνώσεων του συγκεκριμένου εξοπλισμού. Επιπρόσθετα, σε σχέση με μελλοντικές υπηρεσίες οι δημόσιοι υπάλληλοι θα επιθυμούσαν επιπλέον εξειδικευμένη ενημέρωση ανά αγροτικό παραγωγικό κλάδο.

5. Συμπεράσματα

Στην παρούσα οικονομική κατάσταση που βιώνει η χώρα μας, η παροχή εναλλακτικών τρόπων πρόσβασης σε υπηρεσίες η-διακυβέρνησης μπορεί να συμβάλει στη μείωση της γραφειοκρατίας και την αναδιοργάνωση του ελληνικού δημόσιου τομέα. Στο πλαίσιο αυτό, το προτεινόμενο σύστημα Agro-TVGov αποτελεί μια πιλοτική εφαρμογή η-διακυβέρνησης που συνδυάζει τα πολυμέσα και το Διαδίκτυο για την παροχή υπηρεσιών η-διακυβέρνησης (εύρεση πληροφοριών και εκπαιδευτικών βίντεο και εκτέλεση συναλλαγών με δημόσιες υπηρεσίες) για τους Έλληνες αγρότες προσβάσιμες μέσω τηλεόρασης. Σύμφωνα με την αξιολόγηση του συστήματος από συγκριμένη ομάδα αγροτών και υπαλλήλους δημοσίου οργανισμού, η λειτουργία του Agro-TVGov κρίνεται από πολύ σημαντική έως απαραίτητη, ενώ η χρήση του είναι αρκετά εύκολη. Οι υπηρεσίες που παρέχει σε σχέση με τις παραδοσιακές υπηρεσίες είναι πολύ οικονομικότερες και πολύ ταχύτερες και γενικά η ικανοποίηση των χρηστών (αγροτών και δημοσίων υπαλλήλων) για αυτές είναι μεγάλη.

Μεταξύ των σημαντικότερων πλεονεκτημάτων του συστήματος είναι η ευκολία χρήσης μέσω του τηλεχειριστηρίου και η αμεσότητα στην πρόσβαση σε εξειδικευμένο περιεχόμενο.

Θα πρέπει να σημειωθεί ότι το σύστημα παρέχει τη δυνατότητα εξατομίκευσης των χαρακτηριστικών του με την προσθαφαίρεση περιεχομένου αλλά και υπηρεσιών (μέσω plug-ins) αλλά και του τρόπου παρουσίασής τους. Σημαντικό πλεονέκτημα του Agro-TVGov είναι το ότι εκτός της χρήσης πληκτρολογίου, η πλοήγηση στα περιεχόμενά του είναι δυνατή και μέσω τηλεχειριστηρίου, γεγονός που κάνει πιο προσιπή τη χρήση του συστήματος από τους μη εξοικειωμένους με τον Η/Υ αγρότες. Το σύστημα βασίσθηκε σε λογισμικό ανοιχτού κώδικα και απαιτεί μικρού κόστους επένδυση. Μπορεί να αποτελέσει έναν εναλλακτικό και απλοποιημένο τρόπο για την καλύτερη και ταχύτερη ενημέρωση των αγροτών, την ανάπτυξη συνεργασιών και τη διευκόλυνση των συναλλαγών μεταξύ τους και με τους δημοσίους οργανισμούς, και γενικότερα μπορεί να συντελέσει στην αύξηση της ανταγωνιστικότητας του κλάδου. Παρά το γεγονός ότι έχει αναπτυχθεί για ερευνητικούς σκοπούς, στην πραγματικότητα μπορεί να υιοθετηθεί άμεσα από τους σχετικούς δημοσίους οργανισμούς, αλλά και να εφαρμοστεί και για άλλους παραγωγικούς κλάδους.

Η μελλοντική εργασία αφορά στη μελέτη και άλλων ευπαθών ομάδων, όπως άνεργοι, μετανάστες και ηλικιωμένοι, αφού οι πολίτες θα μπορούν να επιλέξουν το μέσο πρόσβασης σε υπηρεσίες η-διακυβέρνησης, σύμφωνα με τις ανάγκες και τις ιδιαιτερότητες τους. Επιπλέον, η συστηματική μεθοδολογική προσέγγιση που χρησιμοποιήθηκε σε αυτή τη μελέτη μπορεί να οδηγήσει σε ένα γενικευμένο πλαίσιο εισαγωγής η-υπηρεσιών μέσω πολλαπλών μέσων πρόσβασης.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- Accenture, (2003). eGovernment Leadership: engaging the customer. The Government Executive Series. Retrieved from: [http://www.idt.unisg.ch/org/idt/ceegov.nsf/0/8bd02543ae755794c1256d120022c15a/\\$FILE/gove_capa_egov_leadership.pdf](http://www.idt.unisg.ch/org/idt/ceegov.nsf/0/8bd02543ae755794c1256d120022c15a/$FILE/gove_capa_egov_leadership.pdf).
- Aloudat, A. and Michael, K. (2011). "Towards the Regulation of Ubiquitous Mobile Government: A Case Study on Location-Based Emergency Services in Australia", *Electronic Commerce Research*, Vol. 11(1), pp. 31-76.
- Anttiroiko, A.V. (2005). "Towards Ubiquitous Government: the case of Finland", *E-Service Journal*, Vol. 4(1), pp. 65-99.
- Belanger, F. and Carter, L. (2009). "The impact of the digital divide on e-government use", *Communications of the ACM*, Vol. 52(4), pp. 132-135.

- Calvary, G., Serna, A., Coutaz, J., Scapin, D., Pontico, F. and Winckler M. (2011). "Envisioning Advanced User Interfaces for E-Government Applications: A Case Study", *Practical Studies in e-Government*, Springer, pp. 205-228.
- Carmichael, A., Rice, M., Sloan, D., and Gregor., P. (2006). "Digital switchover or digital divide: a prognosis for usable and accessible interactive digital television in the UK", *International Journal Universal Access in the Information Society*, Vol. 4(4), pp. 400-416.
- Ebbers, W., Pieterse, W. and Noordman, H. (2008). "Electronic government: Rethinking channel management strategies", *Government Information Quarterly*, Vol. 25(2), pp. 181-201.
- Ebusinessforum, (2008). "Ψηφιακή Διαδραστική Τηλεόραση", Retrieved from: <http://www.ebusinessforum.gr/>
- EC-European Commission (2005). "eEurope 2005-E-government". Retrieved from: http://ec.europa.eu/information_society/eeurope/2005/all_about/egovernment/index_en.htm.
- EC-European Commission (2009). "Inclusive eGovernment". Retrieved from: http://ec.europa.eu/information_society/activities/einclusion/policy/egov/index_en.htm
- eGovernment Benchmark, (2012), "Digital Agenda for Europe", <https://ec.europa.eu/digital-agenda/>
- Furtado, E., Kampf, T., Piccolo, L, Cecilia, M. and, Baranauskas, C. (2009). "Prospecting the appropriation of digital TV in a Brazilian project", *Computers in Entertainment*, Vol. 7(3).
- Gunter, B. (2004). "The prospects for e-government on digital television", In: *Aslib Proceedings*, Vol. 56(4), pp. 222-233.
- Haltchin, L., (2004). "Electronic government: government capability and terrorist resource", *Government Information Quarterly*, Vol. 21(4), pp. 406-419.
- Heeks, R. and Bailur, S. (2007). "Analyzing e-government research: Perspectives, philosophies, theories, methods, and practice", *Government Information Quarterly*, Vol. 24(2), pp. 243-265.
- Kim Y., Yoon J., Park S. and Han J. (2004). "Architecture for implementing the mobile government services in Korea", In: *Lecture Notes in Computer Science LNCS 3289*, R. Traunmuller Eds., Springer-Verlag, Berlin, pp. 601-612.
- Kirklees Council, (2012). "Looking Local Case Study: DigiTV – Looking Local: Kirklees Council", Retrieved from: <http://www.lookinglocal.gov.uk/site/files/Case%20Study%20-%20Kirklees.pdf>

- Lee, J.E., and Shin, M. (2010). "The role of public services in the convergence era: IPTV case", *Info*, Vol. 12(1), pp. 39 – 53.
- Lee, S., Tang, X. and Trimi, S. (2006). "M-Government, from rhetoric to reality: learning from leading countries", *International Journal of E-government*, Vol. 3(2), pp. 113–126.
- Looking Local, (2013). "Looking Local: Next generation devices", Retrieved on June 18th 2013 from: <http://lookinglocal.gov.uk/>
- Memon, S., Khownbati, K. and Hussain S.R. (2007). "Internet based multimedia services and technologies in the context of e-government: A conceptual framework", *Information Technology Journal*, Vol. 16(1), pp. 903-908.
- Murphy, J. (2005). "Beyond e-government the world's most successful technology-enabled transformations", MP Parliamentary Secretary Cabinet Office Report. Executive Summary, INSEAD the business school for the world, pp.1-124. Retrieved from: <http://www.localtgv.org.uk>.
- Ndou, V. (2004). "E-government for developing countries: opportunities and challenges", *The Electronic Journal on Information Systems in Developing Countries*, Vol. 18(1), pp. 1-24.
- Niehaves, B. and Becker, J. (2008). "The Age-Divide in E-Government–Data, Interpretations, Theory Fragments". *Towards Sustainable Society on Ubiquitous Networks*, Springer, pp. 279-287.
- Ntaliani, M., Costopoulou, C. and Karetsos, S. (2008a). "Mobile government: a challenge for agriculture", *Government Information Quarterly*, Vol. 5(4), pp. 699-716.
- Ntaliani, M., Costopoulou, C., Karetsos, S. and Tambouris, E. (2008b). "A framework for deploying agricultural e-government services", In: *Proceedings of the 4th International Conference of Hellenic Association of ICT in Agriculture, Food and Environment (HAICTA) on Information and Communication Technologies in Bio and Earth Sciences*, Athens, Greece, pp. 312-321.
- Ntaliani, M., Costopoulou, C., and Karetsos, S. (2014). "Broadening Access to e-Government via TV", *International Journal of Computer and Information Technology*, Vol. 3(5), pp. 869-876.
- Ntaliani, M., Karetsos, S., and Costopoulou, C. (2006). "Implementing E-Government Services for Agriculture: The Greek Case", In: *Proceedings of the IADIS International Conference*, pp. 243-249.

- Obrist, M., Bernhaupt, R., and Tscheligi, M. (2008). "Interactive TV for the home: An ethnographic study on users' requirements and experiences", *International Journal of Human-Computer Interaction*, Vol. 24(2), pp. 174-196.
- Pagani, M. and Pasinetti, C. (2009). "Accessibility, usability, and functionality in T-government services", *Encyclopedia of Multimedia Technology and Networking*, 2nd Edition, IGI Global.
- Reinwald, A. and Kraemmergaard, P. (2012). "Managing stakeholders in transformational government—A case study in a Danish local government", *Government Information Quarterly*, Vol. 29(2), pp. 133-141.
- Riley, T. (2007). "Strategies for the effective implementation of e-government projects", *Journal of Business and Public Policy*, Vol. 1(1), pp. 1-11.
- Scholl, H. (2003). "E-government: a special case of ICT-enabled business process change", In: *Proceedings of the 36th Annual Hawaii International Conference on System Sciences (HICSS'03)*, Waikoloa, Big Island, HI, IEEE.
- United Nations (2012). "E-government Survey 2012: E-government for the people", United Nations. 2012
- Wray, C. (2012). "A Web 2.0 GIS g-government website for the Gauteng City-Region", PhD dissertation, Retrieved from: <http://wiredspace.wits.ac.za//handle/10539/11227>
- Xu, H. (2012). "Information Technology, Public Administration, and Citizen Participation: The impacts of e-government on political and administrative processes", *Public Administration Review*, Vol. 72(6), pp. 915-920.
- Γκανάς, Β. (2011). "IPTV (Internet Protocol Television) Ψηφιακή Τηλεόραση μέσω IP", Διπλωματική Εργασία, Τμήμα Ηλεκτρολόγων Μηχανικών & Τεχνολογίας Υπολογιστών, Πολυτεχνική Σχολή, Πανεπιστήμιο Πατρών, σελ. 156
- Νταλιάνη, Μ. (2009). "Αγροτικές Υπηρεσίες Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης προσβάσιμες από Διαφορετικά Μέσα Επικοινωνίας", Διδακτορική Διατριβή, Γεωπονικό Πανεπιστήμιο Αθηνών, σελ. 259.
- ΠΔΜΚΠ – Παρατηρητήριο για τη Διοικητική Μεταρρύθμιση της Κοινωνίας της Πληροφορίας, <http://www.ktpae.gr>
- Σωτηρέλης, Γ. (2011). "Η οικονομική κρίση ως ευκαιρία για την επαναθεμελίωση του κράτους", Βιβλίο με τίτλο «Η μεταρρύθμιση του κράτους - στην εποχή των μεγάλων προκλήσεων».

**Η ΣΗΜΑΣΙΑ ΤΗΣ ΠΛΗΡΟΦΟΡΗΣΗΣ, ΤΟΥ ΔΙΑΔΙΚΤΥΟΥ ΚΑΙ ΤΗΣ
ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΑΚΗΣ ΚΑΤΑ ΤΗΝ ΑΝΑΖΗΤΗΣΗ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑΣ ΣΤΗ
ΔΙΑΜΟΡΦΩΣΗ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ ΜΟΥΣΙΚΗΣ ΠΛΗΡΟΦΟΡΗΣΗΣ**

Λαβράνος Χαρίλαος

Υπ. Διδάκτωρ,
Τμήμα Μουσικών Σπουδών

Ιόνιο Πανεπιστήμιο

Κωσταγιόλας Πέτρος

Επίκουρος Καθηγητής
Τμήμα Αρχαιονομίας,
Βιβλιοθηκονομίας και Μουσειολογίας

Ιόνιο Πανεπιστήμιο

Παπαδάτος Ιωσήφ

Καθηγητής
Τμήμα Μουσικών Σπουδών
Ιόνιο Πανεπιστήμιο

Περίληψη

Ο 21ος αιώνας είναι ο αιώνας της πληροφόρησης και της γνώσης, του διαδικτύου και της διάδοσης των τεχνολογιών της πληροφόρησης. Τόσο ως μεμονωμένα αλλά και ως οργανωμένα σύνολα έχουμε ανάγκη για τη διαμόρφωση υπηρεσιών πληροφόρησης, οι οποίες τελικά βρίσκουν εφαρμογή σε όλο το φάσμα της ανθρώπινης ενασχόλησης, συμπεριλαμβανομένης της τέχνης και της προσωπικής έκφρασης μέσω της μουσικής. Οι ραγδαίες αλλαγές στο πληροφοριακό περιβάλλον και το διαδίκτυο έχουν επηρεάσει σημαντικά τον τρόπο που όσοι ασχολούνται με τη μουσική (μουσικοί δημιουργοί, μουσικολόγοι, θεωρητικοί, εκτελεστές οργάνων, κ.ά.) αναζητούν τις μουσικές πληροφορίες. Υπό αυτό το πρίσμα, θεωρείται σημαντική η διερεύνηση της πληροφοριακής συμπεριφοράς κατά την αναζήτηση της μουσικής πληροφόρησης, η οποία αποτελεί ειδική και ιδιαίτερης σημασίας ενότητα στον τομέα της πληροφόρησης. Η εργασία παρουσιάζει μέσω της βιβλιογραφίας προσεγγίσεις για τη διερεύνηση της συμπεριφοράς των ατόμων κατά την αναζήτηση των μουσικών πληροφοριών, αλλά και για την ανάδειξη της σημασίας αυτής σχετικά με την ανάπτυξη και τη διαμόρφωση υπηρεσιών μουσικής πληροφόρησης.

Λέξεις Κλειδιά: μουσική πληροφόρηση, αναζήτηση της μουσικής πληροφορίας, πληροφοριακή συμπεριφορά, υπηρεσίες μουσικής πληροφόρησης.

Εισαγωγή

Η δυνατότητα καλλιέργειας της μουσικής σε βάθος χρόνου αποτέλεσε πολιτιστικό στοιχείο ωφελώντας τους δημιουργούς πνευματικά, προσδίδοντάς τους παράλληλα και κοινωνική υπεροχή (Παπαδοπούλου, 2003). Στις μέρες μας η μουσική απαντάται διεθνώς, σε κάθε πολιτισμό και αποτελεί καθημερινή ενασχόληση για την πλειοψηφία των ανθρώπων σε όλες τις ηλικίες ανεξαρτήτως οικονομικού και κοινωνικού επιπέδου (Lee et al., 2005). Το κοινό που ασχολείται με τη μουσική είτε επαγγελματικά είτε ερασιτεχνικά έχει διευρυνθεί και σε αυτό το σημείο διευρύνεται το εύρος χρήσης των τεχνολογιών της πληροφόρησης (Byrd and Crawford, 2002).

Η πρόσβαση στη μουσική πληροφορία έχει άμεση σχέση με την εξέλιξη της τεχνολογίας και τη διαμόρφωση ειδικών υπηρεσιών πληροφόρησης. Ως εκ τούτου, η αναζήτηση και η πρόσβαση στα μουσικά αρχεία και τις βιβλιοθήκες γίνεται ολοένα και ευχερέστερη (Pierce, 2004). Επιπλέον, η έρευνα που αφορά στην οργάνωση και στη διάθεση της μουσικής πληροφορίας προοδεύει, υποβάλλοντας τη μεθοδολογία της έρευνας στη μουσική επιστήμη σε θεμελιώδεις αλλαγές. Για το λόγο αυτό, θεωρείται μεγάλης σημασίας η ανάπτυξη και η διαμόρφωση επαρκούς επιπέδου ποιότητας υπηρεσιών μουσικής πληροφόρησης, που θα εξυπηρετούν τις αναζητήσεις του κοινού που ασχολείται με τη μουσική. Ενός κοινού, το οποίο ανήκει στο ευρύτερο κοινωνικό σύνολο και δεν περιορίζεται μόνο σε συγκεκριμένες επαγγελματικές ομάδες (μουσικοί δημιουργοί, μουσικολόγοι, θεωρητικοί, εκτελεστές οργάνων, κ.ά.), παρουσιάζοντας μεγάλες διαφορές μεταξύ του ηλικιακά, κοινωνικά και οικονομικά και με διαφορετικές μουσικές πληροφοριακές ανάγκες. Η θετική στάση του κοινού προς τις εξελίξεις της επιστήμης της πληροφόρησης αποτελεί προϋπόθεση για την αποδοχή και τη χρήση των σύγχρονων μέσων μουσικής πληροφόρησης (Tyрке et al., 2005). Ως εκ τούτου, είναι αναγκαία η κατανόηση της σημασίας των πληροφοριακών αναγκών και της συμπεριφοράς του κοινού, έχοντας ως στόχο τον σχεδιασμό, την ανάπτυξη και τη λειτουργία υπηρεσιών μουσικής πληροφόρησης (Baeza-Yates and Ribeiro-Neto, 1999).

Η εργασία έχει ως στόχο αρχικά την ανάδειξη μέσω βιβλιογραφικής επισκόπησης της σημασίας της πληροφόρησης, του διαδικτύου και της πληροφοριακής κατά την αναζήτηση συμπεριφοράς στη διαμόρφωση υπηρεσιών μουσικής πληροφόρησης. Στη συνέχεια, παρουσιάζονται οι πηγές και οι υπηρεσίες μουσικής πληροφόρησης στον ελληνικό χώρο σε μια προσπάθεια σκιαγράφησης της μουσικής πληροφοριακής πραγματικότητας που επικρατεί

στη χώρα μας. Ακολούθως, γίνεται αναφορά στην Ένωση Ελλήνων Μουσουργών, η οποία αποτελείται από διακεκριμένους και μη Έλληνες μουσικούς δημιουργούς και συνθέτες λόγιας μουσικής, διατυπώνοντας παράλληλα ορισμένες προτάσεις σχετικές με τη μουσική πληροφόρηση για τον συγκεκριμένο πολιτισμικό φορέα.

1. Μουσική, κοινότητες και μουσική πληροφόρηση

Η μουσική πληροφόρηση αποτελεί το βασικό συστατικό της μουσικής και το ουσιαστικό στοιχείο για τη δημιουργία, την εκτέλεση αλλά και για την τεχνολογική και την επιστημονική της μελέτη. Η μουσική πληροφορία ορίζεται (Laplante and Downie, 2006) ως η πληροφορία που δομείται μέσω δεδομένων μουσικής, εμφανιζόμενη σε διαφορετικά μορφότυπα, με διάφορες μορφές οργάνωσης και τρόπους μεταφοράς προς εκείνους που ασχολούνται με τη μουσική (μουσικοί δημιουργοί, μουσικολόγοι, θεωρητικοί, εκτελεστές οργάνων, φιλόμουσοι, κ.ά.) αλλά και τις υπηρεσίες πληροφόρησης (ιδρύματα, βιβλιοθήκες, αρχεία, κ.ά.). Παράλληλα, μέσω της πληροφοριακής συμπεριφοράς ερευνάται ένα νέο πρότυπο αμεσότερης σχέσης μεταξύ μουσικής και κοινωνίας (Futrelle and Downie, 2002). Το παραδοσιακό μοντέλο αναπροσαρμόζεται και όσοι ασχολούνται με τη μουσική είτε ερασιτεχνικά, είτε επαγγελματικά, οφείλουν να αντιμετωπίσουν θετικά τις νέες τεχνολογίες της πληροφορίας και τους διαδικτύου χρησιμοποιώντας τη δυναμική που αυτές επιβάλλουν στην αναβάθμιση της σχέσης μουσικής και κοινωνίας.

Η μουσική πληροφόρηση αποτελεί διεπιστημονικό πεδίο μελέτης συνθέτοντας διαφορετικές επιστημονικές κοινότητες (μουσικών, προγραμματιστών, επιστημόνων της πληροφόρησης, κ.ά.) οι οποίες κατευθύνονται σε μια κοινή ερευνητική διαδικασία (Futrelle and Downie, 2002). Συμπεριλαμβάνει δε τη διερεύνηση της πληροφοριακής συμπεριφοράς, αλλά και τις τεχνικές για την οργάνωση, αναζήτηση και ανάκτηση μουσικών πληροφοριών. Σύμφωνα με τον Orio (2006) οι χρήστες συστημάτων αναζήτησης μουσικών πληροφοριών είναι δυνατόν να κατηγοριοποιηθούν σε: α) περιστασιακούς, β) συστηματικούς και γ) επαγγελματίες (μουσικοί δημιουργοί, μουσικολόγοι, θεωρητικοί, εκτελεστές οργάνων, κ.ά.). Οι πρώτοι, αποτελούν την πλειοψηφία των δυνητικών χρηστών στην αναζήτηση της μουσικής πληροφόρησης. Πρόκειται για άτομα που αναζητούν τη μουσική ακόμα και εάν δεν έχουν καθόλου κατάρτιση και συνήθως οι περισσότερες από τις διαστάσεις της μουσικής τους είναι άγνωστες και γι' αυτό οι ανάγκες τους για μουσική πληροφόρηση δεν είναι δυνατόν να περιγραφούν σωστά και ικανοποιούνται με μεγάλη δυσκολία.

Παράλληλα, ομάδες του κοινού καλούνται να διαδραματίσουν συγκεκριμένους «ρόλους», στο πλαίσιο της εργασίας τους (π.χ. εκπαιδευτικοί μουσικής), της μουσικής έκφρασης και

δημιουργίας (π.χ. συνθέτες και εκτελεστές σε μουσικά σχήματα) ή και της συνειδητής ή μη ένταξής τους σε ομάδες με αντίστοιχα μουσικά ενδιαφέροντα (π.χ. κλασική μουσική, έντεχνη, κ.ά.). Η εξυπηρέτηση αυτών των «ρόλων» δημιουργεί κίνητρα και ανάγκες για την ανάκτηση και χρήση της μουσικής πληροφορίας από συγκεκριμένες πηγές πληροφόρησης. Επίσης, οι ενδιαφερόμενοι πρέπει να ξεπεράσουν ορισμένα «εμπόδια» (προσωπικά ή ευρύτερα) για την αποτελεσματική και αποδοτική χρήση των διαθέσιμων πηγών μουσικής πληροφόρησης. Η πληροφοριακή συμπεριφορά σχετίζεται άμεσα με τις προαναφερθείσες στάσεις και αντιλήψεις. Ειδικότερα, η αναζήτηση των πληροφοριών πραγματοποιείται ύστερα από συγκεκριμένα κίνητρα και ανάγκες πληροφόρησης εντός συγκεκριμένου κοινωνικό-οικονομικού περιβάλλοντος (Wilson, 1997, 2006). Επιπλέον, η δυνατότητα πρόσβασης και χρήσης των σύγχρονων πληροφοριακών και τεχνολογικών περιβαλλόντων από όσους ασχολούνται με τη μουσική, επηρεάζει άμεσα τις μεταξύ τους σχέσεις.

Η αύξηση του όγκου των παρεχόμενων μουσικών πληροφοριών αλλά και της ζήτησης για μουσική πληροφόρηση, έχουν δημιουργήσει την ανάγκη για διερεύνηση της πληροφοριακής συμπεριφοράς των διαφόρων μουσικών κοινοτήτων (Dougan, 2012). Αυτές αποτελούνται από μη ειδικούς χρήστες των υπηρεσιών πληροφόρησης (ερασιτέχνες, φιλόμουσοι, κ.α.), μέχρι επαγγελματίες (μουσικοί δημιουργοί, μουσικολόγοι, θεωρητικοί, εκτελεστές οργάνων, κ.ά.) οι οποίοι χρειάζονται διαρκή ενημέρωση προκειμένου να ασκήσουν το έργο τους και διαμορφώνουν ιδιαίτερες συμπεριφορές κατά την αναζήτηση των πληροφοριών μουσικής. Για το λόγο αυτό, τα τελευταία χρόνια έχουν εκπονηθεί αρκετές έρευνες σχετικά με την διερεύνηση της σημασίας της πληροφοριακής κατά την αναζήτηση συμπεριφοράς στη διαμόρφωση υπηρεσιών μουσικής πληροφόρησης (Weigl and Guastavino, 2011). Ως εκ τούτου, σε αρκετές περιπτώσεις μέσω των σχετικών ερευνών παρέχεται εικόνα για τη λειτουργία υπηρεσιών μουσικής πληροφόρησης εντοπίζοντας τυχόν προβλήματα και ελλείψεις με στόχο τον σχεδιασμό κατευθύνσεων για την επίλυσή τους (Downie and Cunningham, 2002).

1.1. Ανάγκες και κίνητρα μουσικής πληροφόρησης

Η αναζήτηση της μουσικής πληροφορίας αποτελεί μια διεργασία, η οποία ενεργοποιείται όταν ανακύπτουν οι ανάγκες για μουσική πληροφόρηση. Οι αιτίες που δημιουργούν τις ανάγκες για μουσική πληροφόρηση σχετίζονται με τα κίνητρα για μουσική πληροφόρηση, τα οποία μπορεί να αφορούν στην προσωπική διάθεση για ψυχαγωγία, στην εργασία (π.χ. μουσικός δημιουργός) ή στο κοινωνικό σύνολο (π.χ. κοινωνικοποίηση) (Laplanche and Downie, 2011). Σχετική έρευνα κατηγοριοποιεί τις πληροφοριακές ανάγκες για μουσική πληροφόρηση, σε εκείνες που πηγάζουν από: α) προσωπικά κίνητρα, β) κοινωνικά κίνητρα, γ) ασαφώς

προσδιορισμένα κίνητρα (Savolainen 1995). Η έννοια της πληροφοριακής ανάγκης από τη φύση της πρόκειται για μια υποκειμενική κατάσταση που διαμορφώνεται στο μυαλό ενός ατόμου και μπορεί να γίνει αντιληπτή μόνο συμπερασματικά μέσα από τη διερεύνηση της πληροφοριακής του συμπεριφοράς και τις αναφορές του ίδιου του ατόμου σ' αυτήν. Συγκεκριμένα, μόλις γίνεται αντιληπτή η ανάγκη μουσικής πληροφόρησης από ένα άτομο, την ίδια στιγμή γίνεται προσπάθεια από την πλευρά του να την κάνει κατανοητή προς τα έξω με τη μορφή ερώτησης, μεταφέροντάς την διαμέσου επίσημων ή ανεπίσημων οδών επικοινωνίας και διαφόρων πληροφοριακών συστημάτων με σκοπό την ανεύρεση της απάντησης που θα ικανοποιήσει ή όχι την ανάγκη αυτή (Bainbridge et al., 2003). Υπάρχουν δύο κύριοι τύποι αναγκών μουσικής πληροφόρησης: α) οι αναγνωρισμένες ανάγκες, που είναι γνωστές και εκφράζονται με άμεσο τρόπο από τους χρήστες υπηρεσιών μουσικής πληροφόρησης και β) οι ανάγκες οι οποίες δεν μπορούν να εκφραστούν, διότι δεν αναγνωρίζονται ως πληροφοριακές ανάγκες. Με άλλα λόγια, οι ανάγκες μουσικής πληροφόρησης είναι δυνατόν να προέρχονται ως απόρροια είτε συνειδητών επιλογών, είτε επιλογών επιβαλλόμενων από το περιβάλλον (συνεπαγόμενες ανάγκες) και είναι αυτές που τελικά ωθούν όσους ασχολούνται με τη μουσική στην αναζήτηση της μουσικής πληροφόρησης (Wilson, 1999).

1.2. Πηγές και αξιολόγηση της μουσικής πληροφορίας

Οι πηγές που χρησιμοποιούνται από τους ενδιαφερόμενους για την αναζήτηση της μουσικής πληροφόρησης σχετίζονται άμεσα με την πληροφοριακή τους συμπεριφορά. Η αναζήτηση των μουσικών πληροφοριών πραγματοποιείται τόσο σε συμβατικά, όσο και σε ψηφιακά περιβάλλοντα και οι πηγές που χρησιμοποιούνται μπορεί να είναι είτε επίσημες (οργανισμοί παροχής πληροφοριακών υπηρεσιών, μέσα μαζικής ενημέρωσης, κ.ά.), είτε ανεπίσημες (εργασιακό, φιλικό περιβάλλον, κ.ά.). Ως επί το πλείστον, οι χρήστες των υπηρεσιών μουσικής πληροφόρησης, τείνουν να προτιμούν τις έγκυρες και επίσημες επιστημονικές πηγές πληροφόρησης (βιβλιοθήκες, αρχεία, επιστημονικά περιοδικά, κ.ά.) εφόσον αυτές είναι διαθέσιμες (Lee and Downie, 2004).

Από τα παραπάνω, υποδηλώνεται μια διάκριση μεταξύ των προτιμώμενων πηγών πληροφόρησης και εκείνων που τελικά χρησιμοποιούνται από τους χρήστες. Αυτό συμβαίνει διότι ορισμένες φορές για παράδειγμα, οι ενδιαφερόμενοι (μουσικοί δημιουργοί, μουσικολόγοι, θεωρητικοί, εκτελεστές οργάνων, κ.ά.) μπορεί να μην είναι σε θέση να χρησιμοποιούν τις έγκυρες πηγές πληροφόρησης επειδή δεν είναι διαθέσιμες και εκ των πραγμάτων να οδηγούνται στη χρήση λιγότερο έγκυρων πηγών (δίκτυα φίλων, συνεργατών, κ.ά.). Σύμφωνα με έρευνες σχετικά με τη σημασία της μουσικής πληροφοριακής

συμπεριφοράς όσων ασχολούνται με τη μουσική, στις σημαντικότερες πηγές αναζήτησης μουσικών πληροφοριών συγκαταλέγονται η επικοινωνία με συνεργάτες και φίλους, η προσωπική βιβλιοθήκη, οι ψηφιακές πηγές και οι βάσεις δεδομένων, η χρήση του διαδικτύου, κ.ά. (Laplante and Downie, 2006).

Την τελευταία δεκαετία, η ανάπτυξη της τεχνολογίας και του διαδικτύου έχουν συνεισφέρει σημαντικά στη διαμόρφωση επίσημων ψηφιακών πηγών μουσικής πληροφόρησης, οι οποίες τείνουν να προτιμούνται από τους ενδιαφερόμενους σε σχέση με τις συμβατικές (Baeza-Yates and Ribeiro-Neto, 1999). Αξίζει όμως να αναφερθεί πως οι ψηφιακές πληροφοριακές πηγές δεν είναι πάντα διαθέσιμες και προσβάσιμες στο ευρύ κοινό, καθώς και το ότι σε πολλές περιπτώσεις υπάρχει έλλειψη γνώσης των βασικών δεξιοτήτων χρήσης των ψηφιακών πηγών, το κοινώς λεγόμενο ψηφιακό χάσμα. Ως εκ τούτου, η διαμόρφωση της πληροφοριακής συμπεριφοράς κατά την αναζήτηση των πληροφοριών μουσικής, καθορίζεται σε κάθε περίπτωση από το ποιές θα είναι οι πηγές πληροφόρησης που θα χρησιμοποιηθούν (Case, 2012).

1.3. Εμπόδια κατά την αναζήτηση της μουσικής πληροφορίας

Η αναζήτηση της μουσικής πληροφορίας δεν είναι πάντα επιτυχής. Αυτό συμβαίνει γιατί ορισμένες φορές αντιμετωπίζονται από την πλευρά των χρηστών δυσκολίες και εμπόδια στην αναζήτηση των μουσικών πληροφοριών και στη χρήση συγκεκριμένων υπηρεσιών πληροφόρησης, επηρεάζοντας άμεσα και ουσιαστικά την πληροφοριακή τους συμπεριφορά (Bainbridge et al., 2003). Λόγου χάρη, η έλλειψη κατάλληλης πληροφοριακής παιδείας και εξοικείωσης με τους τρόπους αναζήτησης της πληροφορίας στο διαδίκτυο όσων ασχολούνται με τη μουσική (μουσικοί δημιουργοί, μουσικολόγοι, θεωρητικοί, εκτελεστές οργάνων, φιλόμουσοι, κ.ά.), καθίσταται πολλές φορές εμπόδιο στην αναζήτηση των πληροφοριών μουσικής (Taheri-Panah and MacFarlane, 2004). Εμπόδια αποτελούν και η μη δυνατότητα πρόσβασης σε έγκυρες πηγές πληροφόρησης, η χρήση ακατάλληλων όρων κατά την αναζήτηση, κ.ά. Σημαντικό ανασταλτικό παράγοντα επίσης συνιστά η έλλειψη ελεύθερου χρόνου, παρά το γεγονός ότι οι ψηφιακές υπηρεσίες πληροφόρησης παρέχουν τη δυνατότητα αναζήτησης χωρίς τη φυσική μετακίνηση του ενδιαφερόμενου. Στα εμπόδια κατά την αναζήτηση της μουσικής πληροφορίας συγκαταλέγονται ακόμα η έλλειψη διαθεσιμότητας ή η ανυπαρξία έγκυρων πηγών καθώς και υπηρεσιών μουσικής πληροφόρησης, η έλλειψη επιστημονικών δεδομένων, ο όγκος των άσχετων πληροφοριών, οι απαιτούμενες δεξιότητες, το κόστος, οι εγγενείς αδυναμίες λογισμικού αναζήτησης επεξεργασίας και αξιολόγησης του μεγάλου όγκου μη αξιολογημένων πληροφοριών, οι γλωσσικοί και οι κοινωνικοί περιορισμοί (Liew and Ng, 2006).

1.4. Η επίδραση του διαδικτύου στην μουσική πληροφοριακή συμπεριφορά

Το διαδίκτυο αποτελεί ένα ιδιαίτερα χρήσιμο μέσο για τη μουσική πληροφόρηση. Πρόκειται για ένα ουσιαστικό και δυναμικό στοιχείο για τη διάχυση των μουσικών πληροφοριών, συμβάλλοντας στην κάλυψη των πληροφοριακών αναγκών όσων ασχολούνται με τη μουσική επαγγελματικά και μη (μουσικοί δημιουργοί, οι μουσικολόγοι, οι θεωρητικοί, μουσικοί εκτελεστές, φιλόμουσοι, κ.ά.) και δημιουργώντας μια περισσότερο ισότιμη και συνεργατική σχέση μεταξύ τους (Hunter, 2006).

Ορισμένα από τα πλεονεκτήματα που χαρακτηρίζουν τη χρήση του διαδικτύου γενικότερα, αλλά και ως προς την αναζήτηση των πληροφοριών μουσικής είναι η ανωνυμία, η πληθώρα των δημοσιευόμενων πληροφοριών, καθώς και η γρήγορη, η άμεση και η εύκολη πρόσβαση από οποιαδήποτε περιοχή (Lee and Downie, 2004). Με αυτόν τον τρόπο δίνεται η δυνατότητα σε όλους όσους μπορούν και έχουν πρόσβαση στο διαδίκτυο να αναζητούν τις μουσικές πληροφορίες που τους ενδιαφέρουν γρήγορα και άμεσα, οποιαδήποτε στιγμή και χωρίς να χρειάζεται να μετακινηθούν από το σημείο που βρίσκονται. Στα μειονεκτήματά του συγκαταλέγονται οι πολλές και ορισμένες φορές αντιφατικές πληροφορίες, η δυσκολία αναγνώρισης της αξιοπιστίας τους, καθώς και το ψηφιακό χάσμα το οποίο υφίσταται και στην περίπτωση της αναζήτησης των πληροφοριών μουσικής, δημιουργώντας κοινωνικές ανισότητες (Coleman, 2005).

Η επίδραση της χρήσης του διαδικτύου στη μουσική πληροφοριακή συμπεριφορά έχει αποτελέσει αντικείμενο διερεύνησης τα τελευταία χρόνια (Weigl and Guastavino, 2011). Το διαδίκτυο ουσιαστικά χρησιμοποιείται ως η κυριότερη πηγή πληροφόρησης όσων ενδιαφέρονται για τη μουσική, διαμορφώνοντας νέους όρους στις μεταξύ τους σχέσεις και δίνοντάς τους παράλληλα τη δυνατότητα να αποκτήσουν μεγαλύτερη γνώση για αυτή. Το σημαντικότερο όμως είναι πως με τη συνεχή ανάπτυξη της τεχνολογίας των πληροφοριών και την εφαρμογή της στις υπηρεσίες μουσικής πληροφόρησης, το διαδίκτυο δίνει τη δυνατότητα στους χρήστες να εμπλακούν στην παραγωγή και στη διακίνηση των μουσικών πληροφοριών (Lee and Downie, 2004). Με άλλα λόγια να παρέχουν οι ίδιοι τη μουσική πληροφόρηση, ξεφεύγοντας από τον παθητικό ρόλο του απλού αποδέκτη αυτών, έχοντας ως αποτέλεσμα τη διαμόρφωση μιας νέας δυναμικής στο ρόλο της μουσικής πληροφοριακής συμπεριφοράς.

2. Σημασία διαμόρφωσης υπηρεσιών μουσικής πληροφόρησης

Οι υπηρεσίες και τα συστήματα μουσικής πληροφόρησης έχουν ως αντικείμενο τη συγκέντρωση, την επεξεργασία, τη συντήρηση, τη διαφύλαξη και την προβολή των

πληροφοριών μουσικής (Bryant, 1985; Pierce, 2004), με σκοπό την κάλυψη των πληροφοριακών αναγκών όσων ασχολούνται με τη μουσική. Στη σημερινή εποχή η πρόσβαση στη μουσική πληροφορία αποκτά διαφορετικό χαρακτήρα από ότι στο παρελθόν, διότι η οποιαδήποτε ενασχόληση με τη μουσική προϋποθέτει «περισσότερη» πληροφορία (Blandford and Stelmaszewska, 2002). Η ανάπτυξη και η διαμόρφωση υπηρεσιών μουσικής πληροφόρησης τόσο συμβατικών, όσο και ψηφιακών, έχει ως βασικό στόχο τη δημιουργία και την υποστήριξη ενός αξιόπιστου περιβάλλοντος μουσικής πληροφόρησης. Αυτό επιτυγχάνεται μέσα από τη σχεδίαση μηχανισμών και στρατηγικών κατευθύνσεων, δια μέσω των οποίων διευκολύνεται η διάδοση των πληροφοριών μουσικής και ικανοποιούνται οι πληροφοριακές ανάγκες των ενδιαφερομένων κατά τη διαδικασία της αναζήτησης της μουσικής πληροφόρησης (Lai and Chan, 2010). Η ανάπτυξη τέτοιων μηχανισμών, αποτελεί το κυριότερο ζήτημα όσον αφορά στη διαμόρφωση υπηρεσιών μουσικής πληροφόρησης και για την επιτυχία αυτού θεωρείται αναγκαίο να αντιμετωπίζεται ως αντικείμενο διαρκούς διερεύνησης από όσους εμπλέκονται στη διαχείριση της μουσικής πληροφόρησης.

Η ανάγκη για τη διαμόρφωση αυτόματων πληροφοριακών υπηρεσιών μουσικής ξεκίνησε από τη δεκαετία του '60 (Futrelle and Downie, 2002). Εκ των πραγμάτων όμως, αυτή η προσπάθεια άρχισε να βρίσκει ουσιαστική ανταπόκριση την τελευταία δεκαετία. Έτσι σταδιακά δημιουργείται ένα νέο πλαίσιο στον χώρο της μουσικής πληροφόρησης και αναθεωρείται ο ρόλος και οι στάσεις όσων ασχολούνται με τις τέχνες και ειδικότερα με τη μουσική απέναντι στις τεχνολογίες της πληροφόρησης (Hemlin and Gustafsson, 1996). Ως εκ τούτου, η ανάπτυξη πληροφοριακών υποδομών, η τρέχουσα ενημέρωση, η στοχευόμενη διάδοση των πληροφοριών, η εκπαίδευση των χρηστών και η διαδικτυακή έρευνα, αποτελούν ορισμένα στοιχεία τα οποία θεωρούνται απαραίτητα για την διαμόρφωση υπηρεσιών μουσικής πληροφόρησης έχοντας ως στόχο την ανάπτυξη τρόπων διαχείρισης των συλλογών του μουσικού υλικού για πρόσβαση, έρευνα, συντήρηση κ.ά.

Τα πληροφοριακά συστήματα και οι υπηρεσίες πληροφόρησης προέκυψαν από την ανάγκη της πρακτικής εφαρμογής της επιστήμης υπολογιστών. Χαρακτηρίζονται ως ένα σύνολο διαδικασιών μεταξύ των ατόμων και των αυτοματοποιημένων υπολογιστικών συστημάτων, αποτελώντας το μέσο για την αρμονική τους συνεργασία και έχοντας ως αντικείμενο τη συλλογή, εγγραφή, ανάκτηση, επεξεργασία, αποθήκευση και ανάλυση των πληροφοριών (Hall, 2012). Ο στόχος των υπηρεσιών και των συστημάτων πληροφόρησης είναι να εξασφαλιστεί η ομαλή ροή των πληροφοριών από τις πληροφοριακές πηγές δια μέσω των διόδων και των καναλιών επικοινωνίας σε όσους τις έχουν ανάγκη, σε μια προσπάθεια να ληφθούν πληροφορίες σε ανθρώπινα και τεχνολογικά πλαίσια (Tonta and Soydal, 2010).

Οι υπηρεσίες μουσικής πληροφόρησης έχουν ως αντικείμενό τους τις μουσικές πληροφορίες όπως αυτές ορίζονται από τον κάθε χρήστη σύμφωνα με τη μορφή, το μέσο φύλαξης και τη μετάδοσή τους κατά τη διαδικασία της πληροφοριακής αναζήτησης και από αυτές καθορίζεται ουσιαστικά η πληροφοριακή συμπεριφορά των χρηστών (Downie, 2001). Ο σκοπός των πληροφοριακών υπηρεσιών μουσικής είναι να συμβάλλουν στην ομαλή ροή των πληροφοριών από τις πληροφοριακές πηγές σε εκείνους που τις χρειάζονται. Η ανοιχτή πρόσβαση στη γνώση αποτελεί έναν επιπλέον στόχο των υπηρεσιών μουσικής πληροφόρησης, συμβάλλοντας με αυτόν τον τρόπο στη διαμόρφωση μιας περισσότερο ισότιμης και συνεργατικής σχέσης μεταξύ όσων ασχολούνται με τη μουσική. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα να δίνεται η δυνατότητα σε όσο το μεγαλύτερο αριθμό χρηστών να αποκτήσουν ελεύθερη πρόσβαση στις πλέον σύγχρονες πηγές μουσικής πληροφόρησης (Rauber and Frühwirth, 2001). Η ανοιχτή πρόσβαση στις μουσικές πληροφορίες επιτυγχάνεται με την υιοθέτηση και τη χρήση των νέων τεχνολογιών από τους χρήστες, καλλιεργώντας με αυτόν τον τρόπο μια γενικότερη ευαισθητοποίηση για τη διαμόρφωση μιας νέας κουλτούρας όσον αφορά στην πρόσβαση στη μουσική γνώση.

3. Πηγές και υπηρεσίες μουσικής πληροφόρησης στην Ελλάδα

Η ανάγκη για έναν σύγχρονο τομέα μουσικής πληροφόρησης απαιτεί την ανάπτυξη, τη διαμόρφωση, τη λειτουργία και τον εμπλουτισμό των υπηρεσιών μουσικής πληροφόρησης (Inter and Weihs, 1998). Οι προσπάθειες για τη διαμόρφωση υποδομών μουσικής πληροφόρησης περιλαμβάνουν τόσο το μουσικό υλικό όσο και το λογισμικό, την ανάπτυξη περιεχομένου, τις τεχνολογίες υποδομών, καθώς και διάφορες έρευνες κοινωνικού και τεχνολογικού περιεχομένου. Στο πλαίσιο αυτών των πρωτοβουλιών αναπτύσσονται από διάφορους οργανισμούς επενδύσεις αναφορικά με τη μουσική πληροφόρηση, έχοντας ως στόχο την υποστήριξη της έρευνας και τη διαμόρφωση υψηλής ποιότητας υπηρεσιών πληροφόρησης (Flanders and Unsworth, 2002).

Οι υπηρεσίες πληροφόρησης για την υποστήριξη της μουσικής στην Ελλάδα παρέχονται κυρίως από ειδικές Βιβλιοθήκες και Αρχεία μουσικής. Αυτές έχουν σκοπό τη συλλογή, τη διαχείριση και την παροχή των μουσικών πληροφοριών και σχετίζονται άμεσα με την τεχνολογική ανάπτυξη, δίνοντας τη δυνατότητα σε οποιονδήποτε υποψήφιο χρήστη να αποκτήσει πρόσβαση στις πληροφορίες που περιέχουν (Κατσιρίκου, 2001). Κάνοντας λόγο για βιβλιοθήκες και αρχεία μουσικής στη χώρα μας, σε αυτές τις έννοιες περιλαμβάνονται: α) οι αυτόνομες βιβλιοθήκες και τα αρχεία μουσικής (π.χ. Μεγάλη Μουσική Βιβλιοθήκη της Ελλάδος "Λίλιαν Βουδούρη"), β) οι βιβλιοθήκες και τα αρχεία μουσικής που είναι

σχεδιασμένες με σκοπό την υποστήριξη μουσικών οργανισμών (π.χ. ωδεία, ορχήστρες, κ.ά.) και γ) οι συλλογές μουσικών αρχείων (π.χ. Μουσική Συλλογή της Εθνικής Βιβλιοθήκης της Ελλάδος), οι οποίες αποτελούν τμήμα μιας άλλης μεγαλύτερης βιβλιοθήκης που περιέχει και άλλες συλλογές διαφορετικού αντικειμένου.

Οι υπηρεσίες μουσικής πληροφόρησης στην Ελλάδα, ανάλογα με τις τεχνολογικές τους δυνατότητες και τη φύση των σύγχρονων μουσικών τεκμηρίων που διαθέτουν, διακρίνονται σε συμβατικές, εικονικές, ψηφιακές και υβριδικές. Ως επί το πλείστον όμως, βάσει των υπηρεσιών που παρέχουν αποτελούν κυρίως υβριδικού χαρακτήρα υπηρεσίες. Αυτό συμβαίνει γιατί παρέχουν πρόσβαση τόσο σε έντυπες, όσο και σε ηλεκτρονικές πηγές πληροφόρησης (Μπώκος, 2001). Με αυτόν τον τρόπο, δίνεται η δυνατότητα στους χρήστες να αξιοποιούν εκτός από τις συμβατικές και τις ψηφιακές τους συλλογές μέσω του διαδικτύου, εφόσον δεν υπάρχουν περιορισμοί πρόσβασης. Γεγονός που έχει να κάνει κυρίως με την πολιτική πρόσβασης που ακολουθείται από κάθε υπηρεσία μουσικής πληροφόρησης ξεχωριστά.

Όπως φαίνεται στον παρακάτω πίνακα (Πίνακας 1), η μουσική πληροφόρηση απαντάται σήμερα στην Ελλάδα σε ορισμένους τομείς οι οποίοι διακρίνονται κυρίως ως προς τη φύση της παρεχόμενης πληροφόρησης και έχουν ιδιωτικό (καταστήματα και προϊόντα, μουσική παραγωγή, κ.ά.), μη κερδοσκοπικό (εποπτευόμενοι οργανισμοί, ερευνητικοί φορείς, μουσικοί σύλλογοι, κ.ά.) και δημόσιο χαρακτήρα (εκπαιδευτικοί και ακαδημαϊκοί φορείς) (Κέντρο Μουσικής Πληροφόρησης, 2013). Στην πρώτη περίπτωση περιλαμβάνονται όλες εκείνες τις υπηρεσίες μουσικής πληροφόρησης οι οποίες παρέχονται από ιδιωτικούς φορείς όπως καταστήματα και βιβλιοπωλεία μουσικής, εκδοτικοί οίκοι και δισκογραφικές εταιρείες, ιδιωτικά μουσικά αρχεία και βιβλιοθήκες, ιστοσελίδες μουσικής και οι οποίες στο μεγαλύτερο ποσοστό τους είναι αμειβόμενες. Επίσης στον ίδιο τομέα συγκαταλέγονται τα ωδεία και οι μουσικές σχολές που λειτουργούν στον ελληνικό χώρο και έχουν ως αντικείμενο την παροχή εκπαιδευτικών πληροφοριακών υπηρεσιών μουσικής με την καταβολή διδασκτρών.

Πίνακας 1: Υπηρεσίες πληροφόρησης για την υποστήριξη της μουσικής στην Ελλάδα
(πηγή: Κέντρο Μουσικής Πληροφόρησης, 2013)

Φορείς	Μουσικά Σύνολα	Μουσική Επιστήμη	ΜΜΕ	Μουσικοί Παραγωγοί	Καταστήματα και προϊόντα	Άλλοι επαγγελματίες
Κρατικοί και Ακαδημαϊκοί Φορείς (Υπουργείο Παιδείας και Θρησκευμάτων, Υπουργείο Πολιτισμού και Αθλητισμού)	Ορχήστρες (Κρατική Ορχήστρα Αθηνών, Κρατική Ορχήστρα Θεσσαλονίκης, κ.ά.)	Βιβλιοθήκες Μουσικής	Μουσικός Τύπος	Εταιρείες Ηχογραφήσεων	Μουσικοί Οίκοι	Τεχνίτες Μουσικών Οργάνων

Φορείς	Μουσικά Σύνολα	Μουσική Επιστήμη	ΜΜΕ	Μουσικοί Παραγωγοί	Καταστήματα και προϊόντα	Άλλοι επαγγελματίες
Εποπτευόμενοι Οργανισμοί (Οργανισμός Μεγάρου Μουσικής Αθηνών, Εθνική Λυρική Σκηνή, κ.ά.)	Φιλαρμονικές (Φιλαρμονική Δήμου Αθηναίων, Πειραιώς, κ.ά.)	Μουσικά Αρχεία	Ραδιόφωνο	Εταιρείες Διαφήμισης & Προώθησης	Μουσικά Βιβλιοπωλεία	Μουσικο-κριτικοί
Μουσικοί Σύλλογοι (Ένωση Ελλήνων Μουσουργών, Ένωση Χορωδιών Ελλάδος, κ.ά.)	Χορωδίες (Δημοτική Χορωδία Σπάτων, Μικτή Χορωδία Δήμου Παπάγου, κ.ά.)	Μουσικές Εκδόσεις	Μουσικές Εκπομπές	Πράκτορες Μουσικής	Δισκοπωλεία	Ενορχηστρωτές
Ερευνητικοί Φορείς (Ινστιτούτο Έρευνας Μουσικής και Ακουστικής, Κέντρο Μελέτης Ηπειρωτικής και Βαλκανικής Μουσικής Παράδοσης, κ.ά.)			Μουσικά Περιοδικά	Κατασκευαστές Μουσικών Οργάνων	Μουσική Τεχνολογία	Αντιγραφείς Παρτιτούρας
Μουσεία (Μουσείο Αρχαίων, Βυζαντινών και Μεταβυζαντινών Οργάνων, Μουσείο Αρχαίων Ελληνικών Μουσικών Οργάνων και Παιχνιδιών, κ.ά.)			Ημερήσιος και Εβδομαδιαίος Τύπος	Αντιπροσωπείες Ηχητικών Συστημάτων	Μουσικά Όργανα	Παραγωγοί Εκπομπών
			Τηλεοπτικοί Σταθμοί	Δισκογραφικές Εταιρείες Διοργανωτές Συναυλιών Εκδότες Μουσικής Εταιρείες Κοπής Δίσκων Εταιρείες Προστασίας και Διαχείρισης Πνευματικών Δικαιωμάτων		Επιμελητές Μουσικής

Ο δημόσιος χαρακτήρας της μουσικής πληροφόρησης στην Ελλάδα έχει να κάνει ως επί το πλείστον με την παροχή υπηρεσιών σε όλες τις βαθμίδες της εκπαίδευσης, δίνοντας τη δυνατότητα με αυτόν τον τρόπο αφενός σε όλους τους μαθητές να γνωρίσουν τη μουσική, αφετέρου μέσω της τριτοβάθμιας εκπαίδευσης να δημιουργηθούν επαγγελματίες της μουσικής και ερευνητές. Αξίζει να σημειωθεί πως σε όλα τα μουσικά ιδρύματα της τριτοβάθμιας εκπαίδευσης λειτουργούν αξιόλογες βιβλιοθήκες ενισχύοντας και αυτές από την πλευρά τους την μουσική πληροφόρηση από δημόσιους φορείς. Επιπλέον, ορισμένοι δημόσιοι φορείς όπως η Ελληνική Δημόσια Τηλεόραση και το Κρατικό Ωδείο Βορείου Ελλάδος, δίνουν τη δυνατότητα πρόσβασης στο μουσικό αρχείο τους δια ζώσης, αλλά και απομακρυσμένα μέσω του διαδικτύου, έχοντας ως σκοπό την πολιτισμική ανάπτυξη του τόπου.

Ωστόσο, δεν πρέπει να παραληφθεί η σημαντικότερη συμβολή των εποπτευόμενων οργανισμών (Οργανισμός Μεγάλου Μουσικής Αθηνών, Εθνική Λυρική Σκηνή, κ.ά.), των ερευνητικών Φορέων (Ινστιτούτο "Έρευνας Μουσικής και Ακουστικής, Κέντρο Μελέτης Ηπειρωτικής και Βαλκανικής Μουσικής Παράδοσης, κ.ά.), των μουσικών συλλόγων (Ένωση Ελλήνων Μουσουργών, Ένωση Χορωδιών Ελλάδος, κ.ά.), καθώς και των μουσείων μουσικής (Μουσείο Αρχαίων, Βυζαντινών και Μεταβυζαντινών Οργάνων, Μουσείο Αρχαίων Ελληνικών Μουσικών Οργάνων και Παιχνιδιών, κ.ά.) στην υποστήριξη της μουσικής πληροφόρησης και στη διαμόρφωση του μουσικού τοπίου στον ελληνικό χώρο. Η λειτουργία όλων αυτών των φορέων μέσω της ανάπτυξης και της διαμόρφωσης υπηρεσιών μουσικής πληροφόρησης, οδηγεί την πρόσβαση στη μουσική πληροφορία σε νέα επίπεδα και με σωστό προγραμματισμό είναι δυνατό να αποτελέσει την αφετηρία για μια σύγχρονη ερευνητική δραστηριότητα, καθώς η εξέλιξη των τεχνολογιών επιβάλλει τον εκσυγχρονισμό κάθε είδους υπηρεσιών και την προώθηση της καινοτομίας σε όλους τους τομείς της έρευνας της μουσικής πληροφόρησης (Lee, 2010).

4. Προτάσεις για την Ένωση Ελλήνων Μουσουργών

Η διερεύνηση της πληροφοριακής κατά την αναζήτηση συμπεριφοράς με σκοπό τη διαμόρφωση υπηρεσιών μουσικής πληροφόρησης αφορά εκτός από μεμονωμένους χρήστες και ομάδες χρηστών που ανήκουν σε διάφορες κοινότητες μουσικής, επαγγελματικές και μη (Cunningham and Nichols, 2009). Σε αυτήν την περίπτωση εντάσσονται οι μουσικοί δημιουργοί και συνθέτες λόγιας κυρίως μουσικής, μέλη της Ένωσης Ελλήνων Μουσουργών, ενός φορέα ο οποίος έχει ως κύριο σκοπό τη στήριξη και την ανάδειξη της λόγιας μουσικής της νεότερης Ελλάδας και στον οποίο θεωρείται αναγκαία και χρήσιμη η ανάπτυξη πληροφοριακών υπηρεσιών μουσικής.

Η Ένωση Ελλήνων Μουσουργών ιδρύθηκε στις 8 Ιουνίου του 1931 και από τότε αποτελεί αναπόσπαστο κομμάτι της σύγχρονης ιστορίας της νεοελληνικής μουσικής. Η λειτουργία της, ως μια δραστηριότητα με σκοπό την προστασία και προαγωγή της ιδέας της ελληνικής μουσικής δημιουργίας-σύνθεσης, διαχέεται σε όλους τους μουσικούς δημιουργούς και συνθέτες του ελληνικού χώρου, οδηγώντας τη μουσική δημιουργία, εκτέλεση και ακρόαση, σε μια μοναδική για τα ελληνικά δεδομένα ανάπτυξη (Ένωση Ελλήνων Μουσουργών, 2013). Σύμφωνα με σχετικές πληροφορίες οι οποίες παρατίθενται στη ιστοσελίδα της (<http://www.eem.org.gr/>), ορισμένες από τις δραστηριότητές της αποτελούν η οργάνωση συναυλιών, η πραγματοποίηση συνεδρίων, η έκδοση παρτιτούρων και δίσκων, δημοσιεύσεων, καθώς και ενός επιστημονικού περιοδικού με την ονομασία «Πολύτονον».

Επιπλέον, οι χρήστες της συγκεκριμένης ιστοσελίδας έχουν πρόσβαση σε χρήσιμα στοιχεία σχετικά με την ιστορία, τα νέα και τις δραστηριότητες της Ένωσης Ελλήνων Μουσουργών. Σημαντική επίσης θεωρείται η παροχή πληροφοριών και στοιχείων επικοινωνίας όσον αφορά στα μέλη της καθώς και η δυνατότητα επικοινωνίας μεταξύ αυτών μέσω μιας λίστας ηλεκτρονικού ταχυδρομείου, δίνοντας παράλληλα την ευκαιρία στον εκάστοτε χρήστη που το επιθυμεί να συμμετάσχει στη λίστα αυτή με τη συμπλήρωση μιας φόρμας εγγραφής.

Σύμφωνα με το καταστατικό της Ένωσης Ελλήνων Μουσουργών, αίτηση μέλους μπορούν να υποβάλλουν συνθέτες λόγιας μουσικής εφόσον προταθούν από δύο τακτικά της μέλη και είναι κάτοχοι διπλώματος σύνθεσης ή πτυχίου φούγκας ή ανάλογων πτυχίων αναγνωρισμένων σχολών του εξωτερικού (Ένωση Ελλήνων Μουσουργών, 2013). Ως εκ τούτου, θεωρείται δεδομένο πως οι εν λόγω μουσικοί δημιουργοί έχουν άριστη γνώση και είναι σε θέση να προσδιορίσουν επακριβώς την έννοια και τον ρόλο των μουσικών διαστάσεων. Οι μουσικοί δημιουργοί και συνθέτες ενδιαφέρονται συνήθως για τη λήψη συγκεκριμένων μουσικών πληροφοριών που αποτελούν αντικείμενο της μελέτης τους και είναι σε θέση να εκφράσουν σαφώς και με ακρίβεια τις πληροφοριακές τους ανάγκες, επειδή γνωρίζουν την έννοια όλων των μουσικών διαστάσεων, τη μεθοδολογία της περιγραφής τους και όλων των μεταδεδομένων που μπορούν να συνδεθούν με ένα μουσικό έργο (Hunter, 2006). Είναι σε θέση λοιπόν να χρησιμοποιήσουν με ευκολία ένα εργαλείο ανάλυσης της μουσικής που στοχεύει στην εξαγωγή των πληροφοριών από μια συλλογή μουσικών έργων χρησιμοποιώντας όλες τις μουσικές τους διαστάσεις (Orio, 2006). Γενικά, οι πληροφοριακές ανάγκες αυτής της κατηγορίας χρηστών μπορεί να ικανοποιούνται είτε από την αναζήτηση μιας παρτιτούρας, ενός κειμένου, ενός ηχητικού αποσπάσματος, είτε από ένα σύνολο αυτών.

Η αναζήτηση των μουσικών πληροφοριών από τα μέλη της Ένωσης Ελλήνων Μουσουργών ως επί το πλείστον πραγματοποιείται σε έγκυρες, επίσημες πηγές πληροφόρησης όπως είναι οι βιβλιοθήκες και τα επιστημονικά περιοδικά, αλλά και στο διαδίκτυο, ή ακόμα και με τη μεταξύ των συναδέλφων και των συνεργατών επικοινωνία και ανταλλαγή πληροφοριών. Οι συμβατικοί τρόποι διαχείρισης και πρόσβασης στη μουσική πληροφόρηση μέσω των έντυπων εγχειριδίων, βιβλίων, κ.ά., μπορεί να προτιμώνται από ορισμένα από τα μέλη της Ένωσης Ελλήνων Μουσουργών, εξαιτίας της μη διαθεσιμότητας και προσβασιμότητας σε ψηφιακά μέσα, της έλλειψης πληροφοριακής εκπαίδευσης, καθώς και βασικών δεξιοτήτων χρήσης των ψηφιακών πηγών, αλλά και της ενδιαφέρουσας επιστημονικά άποψης ότι η ποιότητα των μουσικών εκδόσεων διασφαλίζει την εγκυρότητα της παρεχόμενης μουσικής πληροφόρησης (Jorgensen, 2003).

Όσον αφορά στο πληροφοριακό υλικό μουσικής που βρίσκεται στην κατοχή της Ένωσης Ελλήνων Μουσουργών, αυτό θεωρείται ιδιαίτερης ιστορικής και πολιτισμικής αξίας. Πρόκειται

για παρτιτούρες, χειρόγραφες και έντυπες, εγκυκλοπαίδειες, βιβλία μουσικής, προγράμματα συναυλιών, περιοδικά μουσικής, οπτικοακουστικό υλικό, το αρχείο του περιοδικού «Πολύτονον», κ.ά. (Bradley and Coover, 2000). Υλικό το οποίο με την ανάπτυξη και τη διαμόρφωση υπηρεσιών μουσικής πληροφόρησης είναι δυνατόν να γίνει πιο εύκολα αναζητήσιμο και προσβάσιμο τόσο μεταξύ των μελών της, όσο και σε ένα ευρύτερο κοινό (ερευνητές, ακαδημαϊκοί, μουσικοί εκτελεστές, φιλόμουσοι, άτομα με ειδικές ανάγκες, κ.ά.) το οποίο βρίσκεται εντός και εκτός Ελλάδας προωθώντας με αυτόν τον τρόπο εναλλακτικές μεθόδους μελέτης, διερεύνησης και μετάδοσης της μουσικής δημιουργίας-σύνθεσης (Pierce, 2004). Το σημαντικότερο όμως όφελος από τη διαμόρφωση πληροφοριακών υπηρεσιών μουσικής στην Ένωση Ελλήνων Μουσουργών, είναι η διάσωση και η διάθεση των σημαντικών μουσικών ντοκουμέντων της νεότερης λόγιας ελληνικής μουσικής, τα οποία αποτελούν το ιστορικό υπόβαθρο αυτής στοχεύοντας στην εξάπλωση της μουσικής γνώσης στην ευρύτερη μουσική κοινότητα τόσο εντός, όσο και εκτός συνόρων.

Η οργάνωση, η πρόσβαση και η διαχείριση των κατάλληλων συμβατικών και ηλεκτρονικών μουσικών πληροφοριακών πηγών στην Ένωση Ελλήνων Μουσουργών, διασφαλίζεται με την διαμόρφωση καλά οργανωμένων υποδομών υπηρεσιών μουσικής πληροφόρησης (Inskip et al., 2008). Στόχος είναι η ανάπτυξη και η διατήρηση έντυπων και ψηφιακών πληροφοριακών υπηρεσιών μουσικής, έχοντας ως αποτέλεσμα την όσο το δυνατόν πληρέστερη κάλυψη των πληροφοριακών αναγκών των μελών της, συνεπώς και τη συνεχή βελτίωση του επιπέδου μόρφωσής τους (Duckles, 1954). Επιπλέον, με την ανάπτυξη υπηρεσιών μουσικής πληροφόρησης πραγματοποιείται για τα μέλη της η βελτίωση της πρόσβασης στις ηλεκτρονικές και ψηφιακές πηγές με την ένταξή τους στον ηλεκτρονικό κατάλογο και το διαδίκτυο, καθώς και η ταχύτερη εξυπηρέτησή τους (Blandford and Stelmaszewska, 2002). Η Ένωση Ελλήνων Μουσουργών αποτελεί έναν ιδιαίτερης σημασίας κοινωνικό και πολιτισμικό φορέα και για τα μέλη της η ενασχόληση με την αναζήτηση της μουσικής πληροφόρησης αποτελεί μια δια βίου διαδικασία και οι συνιστώσες που την επηρεάζουν μπορεί να είναι ψυχολογικές, κοινωνικές αλλά και πολιτισμικές (Lee et al., 2005). Σε αυτό το σημείο, αντιλαμβανόμενοι τη σημασία της παρουσίας της Ένωσης Ελλήνων Μουσουργών στον ελληνικό χώρο, μπορούμε να πούμε πως η ανάπτυξη και η διαμόρφωση των συγκεκριμένων υπηρεσιών μουσικής πληροφόρησης ως προς την ενίσχυση και διάδοση του εθνικού μουσικού πολιτισμικού στοιχείου αποτελεί επένδυση για τον Ελληνικό πολιτισμό και την κοινωνία.

5. Συμπεράσματα

Η πρόσβαση στη μουσική πληροφόρηση αποτελεί ουσιαστικό αντικείμενο και κοινό παρανομαστή διαφόρων ερευνητικών και αναπτυξιακών δραστηριοτήτων οι οποίες πραγματοποιούνται κατά τη διαδικασία της αναζήτησης μουσικών πληροφοριών και σχετίζονται με αυτή, προσδίδοντας ταυτόχρονα υποκειμενικό χαρακτήρα στην πληροφοριακή κατά την αναζήτηση συμπεριφορά των χρηστών (Downie, 2003). Αυτό συμβαίνει γιατί αφενός οι πληροφοριακές ανάγκες των χρηστών και οι επακόλουθες προσεγγίσεις τους πιο πολύ στοχεύουν στην αναζήτηση της μουσικής ως ηχητικό αποτέλεσμα, παρά στην αναζήτηση των πληροφοριακών χαρακτηριστικών αυτής. Αφετέρου, ο όρος αναζήτηση είναι μια ευρύτερη έννοια και σε συνδυασμό με τη συνεχώς αυξανόμενη διαθεσιμότητα των μουσικών πληροφοριών θεωρείται απαραίτητο να υπάρξει αντίστοιχη ανάπτυξη των εργαλείων τα οποία καλύπτουν θέματα όπως η πρόσβαση, το φιλτράρισμα, η ταξινόμηση και η απεικόνιση των μουσικών πληροφοριών, τα οποία γίνονται όλο και περισσότερο χρήσιμα για τους τελικούς χρήστες των υπηρεσιών μουσικής πληροφόρησης (Futrelle and Downie, 2002).

Για το λόγο αυτό, θεωρείται εξαιρετικά σημαντική η συμβολή του ερευνητικού τομέα που ασχολείται με την οργάνωση της μουσικής πληροφόρησης (Downie and Nelson, 2000). Για μια υπηρεσία μουσικής πληροφόρησης, η ανάπτυξη αποτελεσματικών τεχνικών αναζήτησης αποτελεί το βασικότερο ζήτημα για την επιτυχία της, γι' αυτό και η πληροφοριακή κατά την αναζήτηση συμπεριφορά των χρηστών πρέπει να αποτελεί πεδίο συνεχούς έρευνας μεταξύ όσων εμπλέκονται στη διαχείριση της μουσικής πληροφόρησης. Σημειώνεται πως η πολυπλοκότητα των θεμάτων που περιλαμβάνει η αναζήτηση της μουσικής πληροφόρησης ορισμένες φορές δημιουργεί δυσκολία στη διαχείριση των πληροφοριών μουσικής. Ως εκ τούτου, η εκάστοτε αναζήτηση πρέπει να γίνεται μεθοδικά με στόχο την πρόσβαση στη μουσική πληροφορία και την οργάνωση των μουσικών συλλογών (Inskip et al., 2010). Επιπλέον, οι τεχνικές αναζήτησης μπορούν να συνδυαστούν και με άλλες προσεγγίσεις, προωθώντας τη δημιουργία νέων συστημάτων πρόσβασης στις μουσικές πληροφορίες.

Η ραγδαία ανάπτυξη των πληροφοριακών υπηρεσιών που παρέχονται μέσω του διαδικτύου παγκοσμίως αλλά και συγκεκριμένα στον ελληνικό χώρο, αποτελούν βαρόμετρο για την εξέλιξη των υπηρεσιών μουσικής πληροφόρησης. Αναλογιζόμενοι το γεγονός ότι μόλις την τελευταία εικοσαετία ξεκίνησε στην Ελλάδα η δημιουργία οργανωμένων υπηρεσιών μουσικής πληροφόρησης με βάση τα διεθνή πρότυπα επεξεργασίας του υλικού, γίνεται κατανοητό πως σε αυτές περιέχονται οι μουσικές πληροφορίες άλλες φορές σε μεγαλύτερο και άλλες φορές σε μικρότερο βαθμό. Η χρήση των νέων τεχνολογιών της πληροφορίας και της επικοινωνίας ωφελεί πολλούς χρήστες γιατί χρησιμοποιούν αρκετά συχνά τους

ηλεκτρονικούς υπολογιστές και το διαδίκτυο για τις έρευνες τους, ενώ παράλληλα εκσυγχρονίζει τις παρεχόμενες υπηρεσίες μουσικής πληροφόρησης (Κατσιρίκου, 2001). Όμως, παρά τον κυρίαρχο ρόλο της χρήσης των τεχνολογιών και του διαδικτύου στην πρόσβαση και τη διαχείριση των πληροφοριών μουσικής, παρατηρούνται ορισμένα προβλήματα σχετικά με την αξιολόγηση και την εγκυρότητά τους.

Ειδικότερα, θεωρείται ότι η αξιολόγηση της ηλεκτρονικής μουσικής πληροφορίας σε συνάρτηση με τη διερεύνηση της πληροφοριακής κατά την αναζήτηση συμπεριφοράς είναι εξαιρετικής σημασίας και πρέπει να αποτελέσει αντικείμενο διαβούλευσης σε θεσμικό επίπεδο, προκειμένου η μουσική κοινότητα (μουσικοί δημιουργοί, οι μουσικολόγοι, οι θεωρητικοί, μουσικοί εκτελεστές, φιλόμουσοι, κ.ά.) να προσαρμοστεί πιο αποτελεσματικά στα νέα δεδομένα που διαμορφώνονται από την ευρεία διάδοση κυρίως της ψηφιακής μουσικής πληροφορίας προσφέροντας με αυτό τον τρόπο ποιοτικότερες υπηρεσίες στους χρήστες (Downie and Nelson, 2000). Επιπλέον, υποστηρίζεται ότι για να υπάρχει καλύτερη διάχυση και πρόσβαση στην μουσική πληροφόρηση, θα πρέπει να υιοθετηθούν μια σειρά από χρήσιμες τεχνολογίες αξιολόγησης. Ειδικότερα, θεωρείται ότι θα πρέπει να κατασκευαστούν επίσημες ιστοσελίδες μουσικής, διαδραστικοί χώροι αλληλεπίδρασης, μουσικές πύλες, υπηρεσίες μουσικής για εξειδικευμένες εφαρμογές, έχοντας σκοπό την αξιοποίηση στο έπακρο της εφαρμογής των νέων τηλεπικοινωνιακών τεχνολογιών στον χώρο των υπηρεσιών μουσικής πληροφόρησης.

ΠΗΓΕΣ ΚΑΙ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- Baeza-Yates, R. and Ribeiro-Neto, B. (1999). *Modern information retrieval*, ACM Press, Essex, UK.
- Bainbridge, D., Cunningham, S. J. and Downie, J. S. (2003). "How people describe their music information needs: A grounded theory analysis of music queries", in *Proceedings of the 4th International Society for Music Information Retrieval (ISMIR) Conference in Baltimore, Maryland, USA, 26-30 October 2003*, pp. 221-222.
- Blandford, A. and Stelmaszewska, H. (2002). "Usability of musical digital libraries: A multimodal analysis", in *Proceedings of the 3rd International Society for Music Information Retrieval (ISMIR) Conference in Paris, France, 13-17 October 2002*, pp. 231-237.
- Bradley, C. J. and Coover, J. B. (2000). "The genesis of a music library: SUNY at Buffalo", *Notes, Second Series, Vol. 57 (1)*, pp. 21-45.

- Bryant, E. T. (1985). *Music librarianship: A practical guide*, 2nd ed., Scarecrow Press, Metuchen, New Jersey, USA.
- Byrd, D. and Crawford, T. (2002). "Problems of music information retrieval in the real world", *Information Processing and Management*, Vol. 38 (2), pp. 249–272.
- Case, D. O. (2012). *Looking for information: A survey of research on information seeking, needs, and behavior*, 3rd ed., Emerald Group Publishing Limited, Bingley, UK.
- Coleman, S. (2005). "New mediation and direct representation: reconceptualising representation in the digital age", *New Media & Society*, Vol. 7 (2), pp. 177–198.
- Cunningham, S. J. and Nichols, D. M. (2009). "Exploring social music behavior: An investigation of music selection at parties", in *Proceedings of the 10th International Society for Music Information Retrieval (ISMIR) Conference in Kobe, Japan, 26-30 October 2009*, pp. 747-752.
- Dougan, K. (2012). "Information seeking behaviors of music students", *Reference Services Review*, Vol. 40 (4), pp. 558–573.
- Downie, J. S. (2001). "Music information retrieval annotated bibliography website project, phase I", in *Proceedings of the 2nd International Society for Music Information Retrieval (ISMIR) Conference in Bloomington, Indiana, USA, 15-17 October 2001*, pp. 5-7.
- Downie, J. S. (2003). Music information retrieval, in B. Cronin (Ed), *Annual Review of Information Science and Technology 37* (pp. 295-340), Information Today, Medford, New Jersey, USA.
- Downie, J. S. and Cunningham, S. J. (2002). "Toward a theory of music information retrieval queries: System design implications", in *Proceedings of the 3rd International Society for Music Information Retrieval (ISMIR) Conference in Paris, France, 13-17 October 2002*, pp. 299-300.
- Downie, J. S. and Nelson, M. (2000). "Evaluation of a simple and effective music information retrieval method", in *Proceedings of the 23rd Annual International ACM SIGIR Conference on Research and Development in Information Retrieval in Athens, Greece, 24-28 July 2000*, pp. 73-80.
- Duckles, V. (1954). "Problems of music library equipment", *Notes*, Vol. 11 (2), pp. 213-223.
- Ένωση Ελλήνων Μουσουργών. (2013). Διαθέσιμο στο: <http://www.eem.org.gr/> (ημερομηνία τελευταίας πρόσβασης: 5 Δεκεμβρίου 2013).
- Flanders, J. and Unsworth, J. (2002). "The challenge for ACH", *Computers and the Humanities*, Vol. 36 (3), pp. 255-256.
- Futrelle, J. and Downie, J. S. (2002). "Interdisciplinary communities and research issues in music information retrieval", in *Proceedings of the 3rd International Society for Music*

- Information Retrieval (ISMIR) Conference in Paris, France, 13-17 October 2002, pp. 215-221.
- Hall, A. J. (2012). *Accounting information systems*, 8th ed., South-Western, Cengage Learning, Mason, Ohio, USA.
- Hemlin, S. and Gustafsson, M. (1996). "Research production in the arts and humanities: a questionnaire study of factors influencing research performance", *Scientometrics*, Vol. 37 (3), pp. 417-432.
- Hunter, B. (2006). "A new breed of musicians: The information-seeking needs and behaviors of composers of electroacoustic music", *Music Reference Services Quarterly*, Vol. 10 (1), pp. 1–15.
- Inskip, C., Butterworth, R. and MacFarlane, A. (2008). "A study of the information needs of the users of a folk music library and the implications for the design of a digital library system", *Information Processing & Management*, Vol. 44 (2), pp. 647–662.
- Inskip, C., MacFarlane, A. and Rafferty, P. (2010). "Creative professional users' musical relevance criteria", *Journal of Information Science*, Vol. 36 (4), pp. 517–529.
- Inter, S. S. and Weihs, J. (1998). *Special libraries: A cataloging guide*, 1st ed., Libraries Unlimited, Engelwood, Colorado, USA.
- Jorgensen, E. R. (2003). *Transforming music education*, Indiana University Press, Bloomington, Indiana, USA.
- Κατσιρικού, Α. (2001). *Σύγχρονες τάσεις στην οργάνωση και διοίκηση των βιβλιοθηκών*, Παπασωτηρίου, Αθήνα, Ελλάδα.
- Κέντρο Μουσικής Πληροφόρησης. (2013). Διαθέσιμο στο: <http://www.musicportal.gr/> (ημερομηνία τελευταίας πρόσβασης: 5 Δεκεμβρίου 2013).
- Lai, K. and Chan, K. (2010). "Do you know your music users' needs? A library user survey that helps enhance a user-centered music collection", *The Journal of Academic Librarianship*, Vol. 36 (1), pp. 63–69.
- Laplante, A. and Downie, J. S. (2006). "Everyday life music information-seeking behaviour of young adults", in *Proceedings of the 7th International Society for Music Information Retrieval (ISMIR) Conference in Victoria, BC, Canada, 8-12 October 2006*, pp. 381-382.
- Laplante, A. and Downie, J. S. (2011). "The utilitarian and hedonic outcomes of music information-seeking in everyday life", *Library & Information Science Research*, Vol. 33 (3), pp. 202–210.
- Lee, J. H. (2010). "Analysis of user needs and information features in natural language queries seeking music information", *Journal of the American Society for Information Science and Technology*, Vol. 61 (5), pp. 1025–1045.

- Lee, J. H. and Downie, J. S. (2004). "Survey of music information needs, uses, and seeking behaviours: Preliminary findings", in Proceedings of the 5th International Society for Music Information Retrieval (ISMIR) Conference in Barcelona, Spain, 10-15 October 2004, pp. 441-446.
- Lee, J. H., Downie, J. S. and Cunningham, S. (2005). "Challenges in cross-cultural/multilingual music information seeking", in Proceedings of the 6th International Society for Music Information Retrieval (ISMIR) Conference in London, UK, 11-15 September 2005, pp. 1-7.
- Liew, C. L. and Ng, S. N. (2006). "Beyond the notes: A qualitative study of the information-seeking behavior of ethnomusicologists", *The Journal of Academic Librarianship*, Vol. 32 (1), pp. 60–68.
- Μπώκος, Γ. Δ. (2001). Εισαγωγή στην επιστήμη της πληροφόρησης, Παπασωτηρίου, Αθήνα, Ελλάδα.
- Orio, N. (2006). "Music retrieval: A tutorial and review", *Foundations and Trends in Information Retrieval*, Vol. 1 (1), pp. 1–90.
- Παπαδοπούλου, Ζ. (2003). Μουσική και ψυχοσωματική αγωγή στην Αρχαία Ελλάδα, στο Θ. Δρίτσας και Ε. Γραμματικοπούλου, (Eds), *Μουσικοκινητικά δρώμενα ως μέσον θεραπευτικής αγωγής* (σσ, 75-87), Εθνικό Ίδρυμα Ερευνών, Αθήνα, Ελλάδα.
- Pierce, D. (2004). "Information literacy and the music library", *Notes*, Second Series, Vol. 60 (3), pp. 613–615.
- Rauber, A. and Frühwirth, M. (2001). "Automatically analyzing and organizing music archives", in Proceedings of the 5th European Conference on Research and Advanced Technology for Digital Libraries (ECDL) in Darmstadt, Germany, 4-9 September 2001, pp. 402–414.
- Savolainen, R. (1995). "Everyday life information seeking: Approaching information seeking in the context of 'way of Life'", *Library & Information Science Research*, Vol. 17 (3), pp. 259-294.
- Taheri-Panah, S. and MacFarlane, A. (2004). "Music information retrieval systems: Why do individuals use them and what are their needs?", in Proceedings of the 5th International Society for Music Information Retrieval (ISMIR) Conference in Barcelona, Spain, 10-15 October 2004, pp. 455-460.
- Tonta, Y. and Soydal, I. (2010). "Performance evaluation of web information systems", in Proceedings of the 2nd International Symposium on Information Management in a Changing World in Ankara, Turkey, 22-24 September 2010, pp. 175–188.

- Typke, R., Wiering, F. and Veltkamp, R. C. (2005). "A survey of music information retrieval systems", in Proceedings of the 6th International Society for Music Information Retrieval (ISMIR) Conference in London, UK, 11-15 September 2005, pp. 153-160.
- Weigl, D. M. and Guastavino, C. (2011). "User studies in the music information retrieval literature", in Proceedings of the 12th International Society for Music Information Retrieval (ISMIR) Conference in Miami, Florida, USA, 24-28 October 2011, pp. 335-340.
- Wilson, T. D. (1997). "Information behaviour: an interdisciplinary perspective", *Information Processing & Management*, Vol. 33 (4), pp. 551–572.
- Wilson, T. D. (1999). "Models in information behaviour research", *Journal of Documentation*, Vol. 55 (3), pp. 249–270.
- Wilson, T. D. (2006). "Revisiting user studies and information needs", *Journal of Documentation*, Vol. 62 (6), pp. 680–684.

TRAINING, ORGANIZATIONAL SUPPORT AND CONTACT CONDITIONS IN RELATION TO POST-MERGER ORGANIZATIONAL IDENTIFICATION AND COMMITMENT

Eleni Makri

HPF

Abstract

The aim of this research is to test for a conceptual model for the effects of perceived training practices used by employees of two merged institutions on their identification and commitment with the post-merger organization. A structural equation modelling analysis using data from 140 employees of two enterprises in Greece revealed that perceptions of organizational support and contact conditions of the merger mediate employees' (merger survivors') perceptions of training practices used and lead to their identification and commitment with the merged organization. Implications of the present findings revealed and potential research issues for further exploration are presented and discussed.

Keywords: mergers and acquisitions, training, identification, commitment

Introduction

Over the past few decades, there has been a growing range of major organizational development and restructuring activities marked, among others, by domestic and international/cross-border mergers and acquisitions (M&As) which have transformed businesses and employees around the world (Björkman, Stahl and Vaara, 2007). A study conducted by A.T. Kearney (2008) across Europe, U.S.A. and Australia, reveals that M&A activity engagement driving forces include company expansion (67%), cost savings (24%) and other company objectives (9%). In spite of relevant research, the key factors leading to M&As underperformance continue to be a matter of continuous assessment, as they still seem to be rather inconsistent (Stahl and Voigt, 2008). Nowadays, though, despite global declining budgets and sudden economy recession struggles and problems, M&As continue to

be popular around the world (Marks and Mirvis, 2011), as they seem to be a strategic way of organizational survival.

Nevertheless, growing research on the social psychological issues and practical implications involved in M&A organizational conditions, has emphasized the extent and range of dysfunctional outcomes for the employees involved (Bruckman, 2000). These effects are considered to worsen and become so intense over time (Schweiger and Denisi, 1991), that M&As end up as drastic organizational conditions imposing a new way of thinking and acting from employees at all hierarchical levels, as they strive to balance personal/family and work/professional life (Schraeder and Self, 2003).

M&As' negative consequences described in academic literature involve both "attitudinal and behavioral problems" (Covin, Sigtler, Kolenko and Tudor, 1996 p. 127), involving, among others, increased levels of uncertainty, job insecurity and stress (e.g. Cartwright, Tytherleigh and Robertson, 2007), decreased job satisfaction (e.g. Zhu, Ma and Rosenfeld, 2004), less positive attitude towards management team (Covin et al., 1996) and higher levels of labour absenteeism (Appelbaum et al., 2000) and turnover (Covin et al., 1996). Moreover, lower psychological affiliation with or commitment to the merged organization has been recognized as one of the most eminent problems associated with M&As (e.g. Jöns, 2005), and substantial empirical research has focused on the investigation of the antecedents of employees' organizational commitment and identification (e.g. Ozag, 2006).

Human resource practices are considered to be optional organizational activities which foster employee perceptions that their organization is supportive, committed to and invests in their prosperity. These may include, among others, the provision of training and development programmes, autonomy in decision-making, fair rewards and promotions, etc. (Rhoades and Eisenberger, 2002). When employees perceive that their organization offers them growth and developmental opportunities, i.e. perceived organizational support, they are likely to reciprocate this supportive treatment (based on effort-outcome exchange relationship) by demonstrating increased feelings of psychological linkage between them and their employer, i.e. higher levels of organizational identification and commitment mediated by perceptions of organizational support received, especially within organizational change settings (e.g. Edwards, 2009).

Following the above stream of research in examining HR management issues within such drastic organizational change conditions as M&As represent, one may realize the need to further unravel the role that people management holds in fostering the extent to which employees identify with and are committed to their organization post-combination. The current study, therefore, aims at extending current literature findings in M&A line of

research, and further explore the human resource practice-outcome association in a Greek M&A environment. In other words, to investigate the direct and indirect relationships between human resource practices (i.e. perceptions of training practices used), perceptions of organizational support, conditions of contact between merging groups and organizational identification and commitment with the merged organization.

1. Theoretical Background

Organizational support theory utilizes the social exchange (Blau, 1964) and implications of social identity and self-categorization theories (SIT: Tajfel and Turner, 1979, 1986; SCT; Turner et al., 1987) along with the norm of reciprocity (Gouldner, 1960) to understand the employee-employer exchange relationships in organizational settings. Perceived organizational support describes “the extent to which the organization values employees’ contributions and cares about their well-being” (Eisenberger, Huntington, Hutchison and Sowa, 1986 p. 501).

Increased feelings of support from the organization, when needed, tend to make employees feel the obligation to reciprocate the concern and care of their organization by extending their efforts and loyalty towards fulfilling its expected goals and enhance overall organizational performance (Eisenberger, Armeli, Rexwinkel, Lynch and Rhoades, 2001). The above effort-outcome expectancy association has been confirmed by empirical findings which demonstrate that increased perceived organizational support leads to enhanced psychological attachment and affiliation with the organization itself (Loi, Hang-yue and Foley, 2006).

Boselie and Dietz (2003) report training as one of the most significant human resource practices to improve organizational performance. Under M&As, the need to transfer, share and combine resources and assets from both corporate partners successfully, is most pertinent (Ahammad et al., 2012). Training, in particular, has been found to be favorably related to knowledge transfer (Bresman, Birkinshaw and Nobel, 1999). In addition, since most M&As involve new corporate operations and work tasks (Appelbaum, Gandell, Shapiro, Belisle and Hoeven, 2000), employees and managers from both merger corporate partners may need training to meet the needs of new job positions being developed and of replacements of those who frequently depart following merger process (Appelbaum, Lefrancois, Tonna and Shapiro, 2007). As suggested above, the merged organization that executes such human resource policies and practices as training, reveals a tendency to support employees and sets the tone for further developing this reciprocal social exchange

relationship with its people. Allowing and facilitating employees' participation in training and development activities, it emphasizes organization's engagement towards communicating the worth it places on its "human element" (Armstrong-Stassen and Ursel, 2009), an assumption that has been also empirically confirmed (Armstrong-Stassen and Ursel, 2009; Edwards, 2009). Based on the above arguments, we propose the following hypothesis:

Hypothesis 1a: Employees' favorable perceptions of training practices executed would have a direct positive effect on their sense of support received by their organization post-combination.

According to the contact hypothesis (Allport, 1954), beneficial contact conditions between groups, i.e. the ways groups interact with each other, occur when equality and collaboration are encouraged among these groups. In such cases, members of those groups are facilitated to perceive their membership from distinct groups to a unified and more holistic entity (Gaertner et al., 1993). Employees seem to perceive managers' attitudes and behavior towards them as proof of their concern and support (Cho, Johanson and Guchait, 2009). Being motivated by their executives to participate in training programmes post-combination would enhance knowledge integration and transfer along members of corporate merger partners, as it has been empirically confirmed (Bresman, Birkinshaw and Nobel, 1999). This process of knowledge sharing may be seen as an opportunity for self-revealing interactions between members of merging groups extending their skills and capabilities. This proposition combined with the notion that training may be also employed as a non-financial incentive based on the theory of relative standing, is likely to lead to increased sense of worth and equality and favorable perceptions of membership to a more holistic merged organizational entity between employees of the merging organizations. The above arguments, therefore, lead to our second hypothesis:

Hypothesis 1b: Workers' favorable perceptions of training practices employed would have a direct positive effect on their sense of intergroup contact post-M&A.

Both perceptions of organizational support and conditions of intergroup contact tend to reflect perceptions of fair and equal treatment, but at different ranks of organizational analysis (Mottola et al., 1997). That is, perceptions of support from the organization tend to reflect even treatment for the individual employee, i.e., at an individual level of analysis, while positive intergroup conditions represent a situation where fair and equal treatment is

given to an employee's pre-merger group, i.e., at a group level of analysis. As suggested and empirically confirmed by Mottola et al. (1997), employees are expected first to reflect on the potential threatening work-related conditions that the merger situation entails and then be concerned about the potential unfavorable effects for other groups of the merging organizations. This reasoning thus leads to our following hypothesis:

Hypothesis 2a: Employees' perceptions of organizational support would have a direct positive effect on favorable conditions of intergroup contact post-combination.

Perceived organizational support reflects an important emotional mechanism that forecasts employees' emotional affiliation with their organization. If being a member of a supportive employer who actively shows concern about their needs and values their contribution towards its' success, employees are likely to experience a greater sense of self-esteem and/or self-regard (a central mechanism of identification as regards social identity theory) (SIT: Tajfel and Turner, 1979). In return, driven by the social exchange relationship and norm of reciprocity (Blau, 1964; Gouldner, 1960), employees are encouraged to return the good treatment their organization shows by developing increased feelings of psychological engagement and favorable orientation towards their employing organization. That is, to exhibit higher levels of organizational identification and commitment with their employer. These propositions have been also supported by research literature (Edwards, 2009; Eisenberger, Fasolo and LaMastro, 1990; Mottola et al., 1997). Given this, we would expect the following:

Hypotheses 2b and 2c: Employees' perceptions of organizational support would have a direct positive effect on organizational identification and commitment post-M&A.

According to the contact hypothesis (Allport, 1954), conditions that facilitate congruent and well-balanced relations between different groups arise when equality and mutual respect and treatment are granted to members of both groups. Within M&A settings, in particular, conditions of intergroup contact reflect the ways members of both merging groups (i.e., merging organizations) are treated by their employer.

Positive perceptions of group relations under which employees from both corporate partners come into contact with each other, reflect equal respect and treatment actively given by the senior management of the merged organization. When positive perceptions of intergroup contact between merging partners exist (i.e., equal treatment occurs), employees

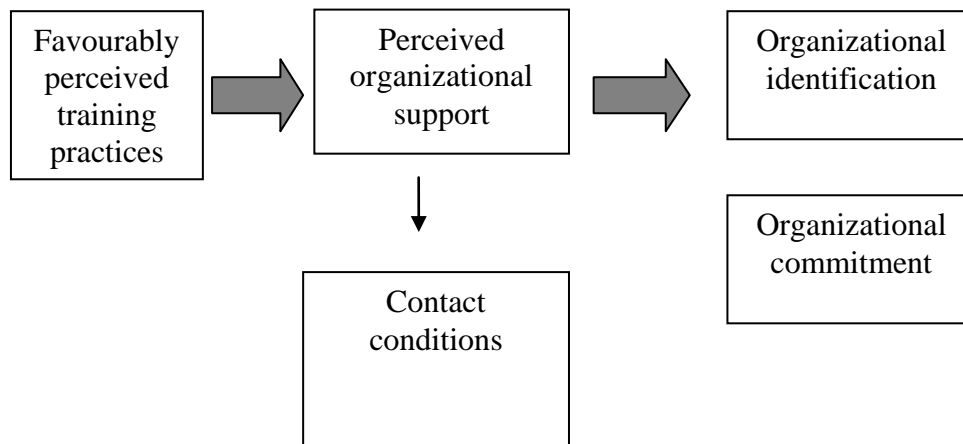
are likely to perceive the merged organization as a more integrated organizational entity (i.e., "superordinate entity", in Mottola et al., 1997 p. 1339) (Gaertner, Dovidio, Anastasio, Bachman and Rust, 1993), enhance their sense of self-worth and increase the extent to which they perceive that the merger bears positive effects for them, both at an individual and group level. Thus, they are likely to exhibit heightened psychological engagement and favorable orientation towards the merged entity. This leads us to propose the following hypotheses:

Hypotheses 2d and 2e: Positive conditions of intergroup contact would have positive direct effects on both organizational identification and organizational commitment post-combination. Both these variables are expected to be correlated.

2. The proposed model

The comprehensive model assessed for the prediction of post-merger organizational identification and commitment is depicted in Figure 1 as a heuristic model. The model assumes that favorably perceived training practices affect perceptions of organizational support and conditions of intergroup contact as described in the hypotheses 1a-2e: favorably perceived training and development practices will have a positive effect on employees' perceived organizational support and a positive effect on conditions of intergroup contact. Perceived organizational support will have a positive effect on contact conditions and positively affect organizational identification and organizational commitment. The latter variables are expected to be correlated. In addition, a tentative causal chain is also proposed, namely, perceived organizational support and conditions of intergroup contact will further mediate the effects of favorably perceived training practices on organizational identification and commitment post-combination.

Figure 1: Heuristic model describing the effects of predictor variable (favourably perceived training practices) and mediating variables (perceived organizational support and contact conditions) on organizational identification and commitment post-combination.



3. Method

The survey was conducted within two organizations that had been merged. Employees at all organizational levels were given a survey packet comprising an envelope containing a questionnaire with written instructions and another envelope stamped and addressed to the researcher. Complete anonymity of the respondents was emphasized and guaranteed in the written instructions provided. The returned usable questionnaires indicated a response rate of 45.2% ($N = 140$), male (39.3%) and female (59.3%). In all cases, the items of all the variables used were combined to form a single reliable index (Cronbach's alpha ranging from $a = .71$ to $a = .93$).

For the needs of the present study, favorably perceived training practices were self-designed and formed to create a reliable index ($a = .77$). Example item (e.g. "I feel training is useful for my job tasks"). Participants indicated the extent to which they perceive favorably the training/advancement opportunities offered by the post-merger organization on a seven-point Likert response scale ranging from 1 (not at all) to 7 (extremely).

Perceived organizational support was measured by five items adapted for the needs of the current study from Eisenberger et al. (1986) (Survey of Perceived Organizational Support) ($a = .93$). Respondents indicated the perceived respect and value contribution offered by the merged organization using a seven-point Likert response scale ranging from 1 (strongly disagree) to 7 (strongly agree). Example item (e.g. "the merged organization would value my contribution to its well-being") (adapted from Mottola et al., 1997 p. 1344).

The contact conditions of the merger were measured by five items from Green, Adams and Turner (1988) scale adapted from Mottola et al. (1997); example item (e.g. "employees from both pre-merger partners would be respected equally by upper management of the merged organization"). Along with the post-merger organizational identification and commitment scales, participants were asked to indicate the extent to which they are treated equally and similarly by upper management of the merged organization on a seven-point Likert type response scale ranging from 1 (strongly disagree) to 7 (strongly agree) ($\alpha = .93$).

Post-combination organizational identification was measured by six items adapted accordingly to the present organizational context, from the items used by Mummendey, Mielke, Wenzel, and Kanning (1996), with participants indicating how affiliated they are with the merged organization. Example item (e.g. "I consider myself as belonging to ... *name of merged organization*") ($\alpha = .71$).

Post-merger organizational commitment was measured by five items used from the Organizational Commitment Questionnaire (OCQ; Mowday, Steers, and Porter, 1979) and the Psychological Group Scale (Mael and Ashforth, 1992), with respondents being invited to indicate how dedicated they are to the vision and goals of the merged organization. Example item (e.g. "I would be proud to tell others that I am part of the merged organization", Mottola et al., 1997) ($\alpha = .91$).

4. Results

In order to test whether the proposed model accurately reflects the hypothesized effects of favorably perceived training and development practices on organizational identification and organizational commitment, structural equation modelling (SEM) using AMOS 4.01 (Arbuckle, 1999) and the maximum likelihood estimation method were used, allowing for direct comparisons of different paths in the model.

In order to attain a good fit to the data, the heuristic model illustrated in Figure 1 was modified in some ways, allowing direct effects from predictor on the mediating and the criterion variables (organizational identification and commitment). Correlations of all dependent measures are depicted in Table 1 (the correlation between the two criterion variables, i.e. organizational identification and organizational commitment was not significant).

Table 1: Means (M), Standard Deviations (SD) and Intercorrelations among Dependent Variables

	M	SD	1	2	3	4	5
1.Training	4.59	0.90	(.77)				
2.POS	3.31	1.18	.276**	(.93)			
3.Contact conditions	3.54	1.61	.388**	.746**	(.93)		
4.Identification	4.48	1.04	.084 n.s.	.238**	.313**	(.71)	
5. Commitment	4.60	1.25	.11 n.s.	.709**	.508**	.12 n.s.	(.91)

N=140

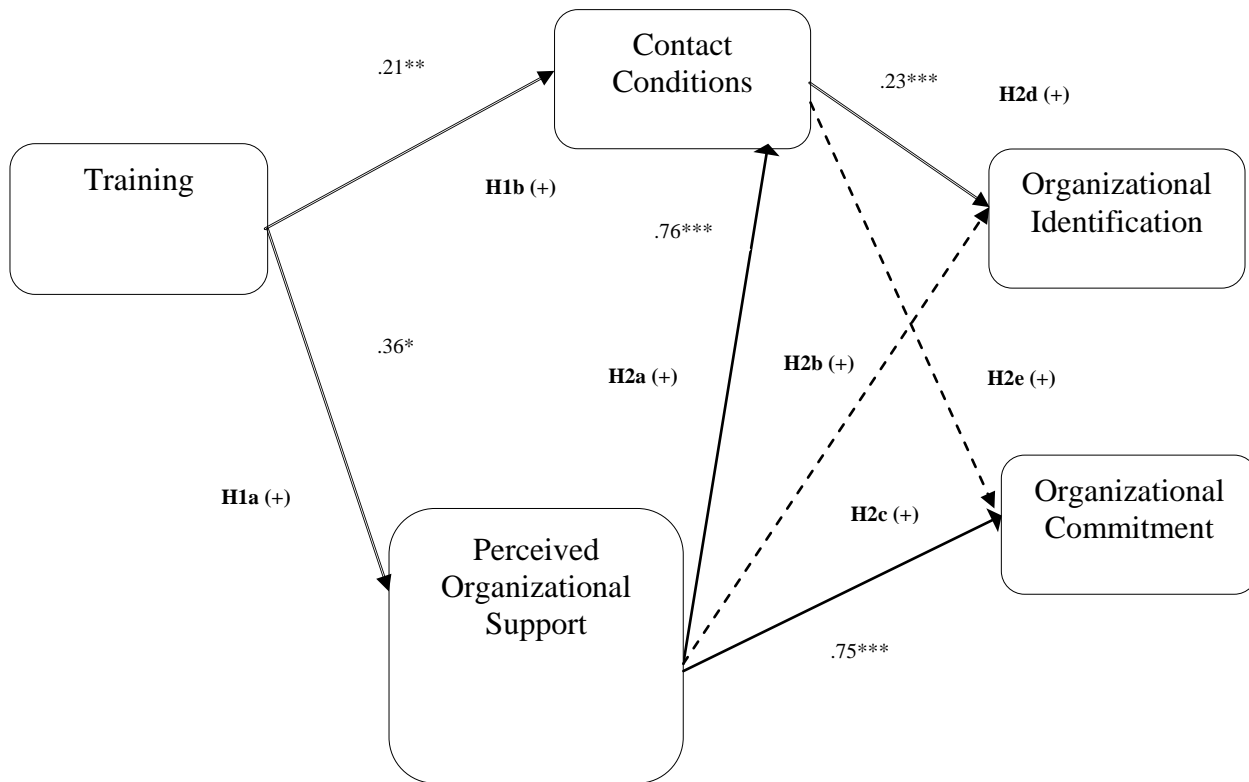
Note. POS= Perceived Organizational Support

Scale reliabilities appear in parentheses along the diagonal.

** $p < 0.01$.

After eliminating all non-significant paths ($p > .05$) the overall fit of the resulting empirical path model (presented in Figure 2) was good as indicated by the low and non-significant χ^2 statistic ($N = 140$, $\chi^2 = 1.22$, $df = 4$, $p = .87$), while all other fit indices also demonstrated a good model fit: The Normed Fit Index (NFI = 0.998), the Relative Fit Index (RFI = 0.991), the Incremental Fit Index (IFI = 0.999), the Tucker-Lewis Index (TLI = 0.999) and the Comparative Fit Index (CFI = 0.998) as their values exceed .90 (Hu and Bentler, 1995). The Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA = 0.031) indicated an acceptable fit of the model ($< .05$ to $.08$) associated with the degrees of freedom (Byrne, 2001).

Figure 2: Empirical path model of the effects of favorably perceived training practices on organizational identification and organizational commitment. Standardized path coefficients and significant paths are reported (N=140, $p < 0.05$, $**p < 0.01$, $***p < 0.001$). The dashed paths represent non-significant relationships. Hypotheses are in bold.



Direct effects of the predictor variable: The empirical model illustrated in Figure 2 reveals that, as expected, favorably perceived training practices had a direct positive effect on perceived organizational support ($\beta = 0.36$, $p < 0.01$), i.e. more favorably perceived development practices led to elevated feelings of respect and acknowledgement by the organization. Also, as expected, positively perceived advancement practices had a direct positive effect on contact conditions ($\beta = 0.21$, $p < 0.05$), i.e. more positively perceived training led to more favorable intergroup contact conditions of the merger facilitating more harmonious relationships between members of merging corporate partners.

The causal chain of mediating variables: Figure 2 also reveals that perceived organizational support, as expected, had a direct positive effect on contact conditions ($\beta = 0.76$, $p < 0.05$), i.e. respect received by the organization led to more favorable conditions of contact between merging groups/partners. Also, as expected, a direct positive effect on organizational commitment towards the merged organization ($\beta = 0.75$, $p < 0.05$), i.e. the more respect employees perceive from the merged organization, the more positive orientation towards fulfilling its vision and goals they exhibit. However, the non-significant

relation between perceived organizational support and identification was unexpected and thus, hypothesis 2b was not supported. A plausible explanation could be that the strength of the relationship between perceived organizational support and organizational identification might be influenced by the time interval between the beginning of the merger and the actual integration process per se (e.g. Edwards, 2009). Finally, although it was expected that contact conditions would have a direct positive effect on both organizational identification and commitment, however, Figure 2 reveals that contact conditions had a direct positive effect only on organizational identification ($\beta = 0.23, p < 0.05$), i.e. more favorable conditions of intergroup contact between merging partners lead to increased levels of psychological engagement with the merged organization. Therefore, hypothesis 2e was not supported. This might be explained as harmonious relations between merging partners are able to secure greater continuity of identity-defining characteristics during merger integration, thus increase the chances that its' members will identify with the post-merger entity.

Prediction of organizational identification and commitment: Favorably perceived training practices had an indirect (IE) effect on organizational identification mediated by contact conditions (IE = 0.11, $p < 0.001$), i.e. more positively perceived training practices led to more favourable contact conditions between members of their employing organization, which in turn led to higher levels of psychological attachment to the merged organization; they had also an indirect effect (IE) on contact conditions mediated by perceived organizational support (IE = 0.24) i.e positively evaluated advancement practices led to elevated levels of emotional attachment to the merged organization. Also, as expected, favorably perceived development practices had an indirect (IE) effect on organizational commitment mediated by perceived organizational support (IE = 0.19), i.e. the more positively employees perceived the training practices offered, the more supportive they perceived their organization, which in turn led to higher levels of emotional attachment to the merged organization and willingness to go extra mile in favour of that organization. In summary, the proposed model for the prediction of organizational identification and organizational commitment was substantially supported and accounted for 10.9% of the variance in organizational identification and 41.8% of the variance in organizational commitment.

5. Discussion and implications

Provided that any M&A is a distinctive corporate event with no best approach fitting all and rarely a merger of equals (Giessner et al., 2006), the current study provides evidence for the effects of perceived training practices on encouraging positive perceptions of

organizational support, harmonious conditions of intergroup contact between members of merging organizations and fostering affiliation and favorable orientation towards the merged organization post-combination.

An important contribution of this study is that it incorporates HR-related elements as depicted by perceptions of training practices employed, with aspects of intergroup perspective described by the contact conditions of the merger, as of being important in developing a positive psychological linkage with the merged organization post-combination.

To the best of our knowledge, our research seems to be the first to jointly explore specific HR features (i.e. training) and elements of intergroup perspective (i.e. conditions of intergroup contact) with implications of organizational support theory (i.e. social exchange relationship and norm of reciprocity) in order to predict post-combination psychological engagement with the merged organization. In that respect, it provides a useful framework for reinforcing favorable employee attitudes and behaviours such as identification and commitment to the post-merger organization (Ozag, 2006). In addition, as our study aims at strengthening favorable merger survivors' responses along merger implementation process by examining their reactions post-combination, it highlights a major challenge for integration and addresses a critical issue within real merger settings.

As any other organizational transformation events, M&As need to employ human resource management practices aimed at assisting their financial and strategic goals by alleviating potential dysfunctional individual and organizational outcomes. In that sense, therefore, any insight into the potential relationships existed between features linked to the organization's HR environment especially post-combination, would offer a possible explanation as to whether they may predict the extent to which employees of the merging partners are psychologically attached and engaged towards putting extra effort to serve the goals of the merged organization successfully.

In that respect, favorably perceived training and development practices existed, organizational support received and beneficial perceptions of intergroup contact between merging groups/corporate partners gained leading to positive attachment and orientation towards the goals of the merged organization, may be essential for M&A successful implementation and better employee management in terms of merger survivors. Given that the radical changes associated with any M&A activity tend to create wide organizational restructuring (Zhu, May and Rosenfeld, 2004) and inclined to affect "employees' perceptions, interpersonal relationships, and the dynamics of merging process itself" (Marks and Mirvis, 1985 p. 50), one may realize the usefulness of such integrative approach for conveying favorable merger-related employee responses.

More specifically, the current findings demonstrate that the provision of advancement and developmental opportunities/practices by the management of the merged organization, fosters feelings of a supportive organization existed; an organization that pays respect and acknowledges employees' contribution towards satisfying its goals and also, favorable interactions between merging partners; i.e. more harmonious relationships between members of the employing organizations post-combination. In turn, the perceived appreciation received affects positively the nature of relations between employees of merging groups and leads to increased feelings of emotional attachment and involvement with the vision and targets of the merged organizational entity. In other words, developmental opportunities promote employees' perceptions of fair treatment by their merged organization, which in turn foster more favorable/harmonious and not conflicting relations between members of merging organizations. The better and more fair the treatment then by the merged organization, the more employees/merger survivors are psychologically engaged and involved towards putting extra effort to achieve the desired organizational goals within merger reality.

Current findings are consistent with Mottola et al. (1997) as regards the association between perceived organizational support and conditions of intergroup contact. However, they extend previous research by investigating and empirically supporting the positive effects of advancement opportunities on influencing both perceptions of fair treatment by the merged organization and favorable interactions between merging groups/partners, which in turn encourage feelings of belongingness, emotional attachment and positive orientation towards promoting the well-being of the merged organization.

Along these lines, the provision of carefully designed and executed training and promotional practices to highlight the equal employee treatment of all merging partners in an attempt to foster perceptions of fairness and legitimacy, should be thoroughly implemented. In that respect, intergroup differences in terms of "us versus them thinking" (Appelbaum et al., 2000) would be eased and merger survivors would be helped in perceiving the new merged organization as one organizational entity (Gaertner et al., 2001), thereby feeling more affiliated and committed to their new organizational identity. The end result would be, hopefully, better adjustment and more favorable attitude towards merger experience.

Eventually, the present findings attempt to shed light on potential ways to anticipate and handle successfully dysfunctional merger and acquisition outcomes that occur after merger implementation. More importantly, it seeks to underline the importance of the joint exploration of human resource management practices and macro/intergroup-organizational

level variables, offering a more integrative understanding of gains and costs existed in the psychological linkage between employee/employer within merger settings.

From the perspective of managerial implications, the current findings provide managers with some indications as to where to guide their efforts in order to retain valuable employees post-combination. Promoting training and development practices within merger settings wherever needed, would reinforce feelings of support and respect and expand positive relations between merging corporate partners strengthening their favorable orientation towards fulfilling post-combination organizational goals.

A longitudinal design would be more successful in investigating causal relationships between training practices, employees' perceptions of respect received, conditions of intergroup contact between merging groups and favorable identification and involvement with organizational goals post-combination. However, difficulties related to data collection at the various stages of the M&A process and especially before the combination takes place (Marks and Mirvis, 2001 p. 81), need to be recognized and evaluated accordingly, leading inevitably to smaller sample sizes (Cartwright, Tytherleigh and Robertson, 2007 p. 474; Bartels et al., 2006).

Personnel training and development activities tend to be an indication of employees' worth to the organization and management's engagement to shaping an ongoing relationship with the employees thereby strengthening their retention with the merged organization (Ahammad et al., 2012). Training, in particular, has been indicated to lead to increased organizational performance and competitive advantage for the employing organizations (Akhtar, Ding and Ge, 2008).

In case of M&As and according to the theory of relative standing (Frank, 1986) which focuses on the individual's sense of status and value in relation to others in nearby social context, non-financial motives such as acquired top management autonomy or commitment of the acquiring firm to the acquisition, influence top management retention (Ahammad et al., 2012). Investigating whether the latter variables, i.e. the degree of organisational autonomy given to the acquired corporate partner and/or the acquiring company commitment to merger success, moderate or mediate the associations between training practices, perceptions of recognition received, conditions of intergroup contact between merging firms and employees' engagement and involvement with the merged organization's operation and goals, might be a useful consideration for future research.

Furthermore, status differences between merging organizations and organizational dominance as defined by merger integration patterns, i.e. the degree of cultural change in the acquiring and acquired organizations and organizational status of the merging corporate

partners, are further examples of intergroup variables that have been related to positive affiliation with and favorable attitude towards the merger (Mottola et al., 1997). A further investigation of whether the ways merger partners use to integrate their cultures and the status of the pre-merger organizations would affect features of the HR settings, the potential expectations about the contact conditions of the merger, perceptions of respect and value received by the organization and ultimately predict positive emotional affiliation and engagement with the employing organization post-combination, might further constitute a useful basis for future empirical investigation during post-M&A integration under real merger conditions.

REFERENCES

- Ahammad, M.F., Glaister, K.W., Weber, Y. and Tarba, S.Y. (2012). "Top management retention in cross-border acquisitions: the roles of financial incentives, acquirer's commitment and autonomy", *European Journal of International Management*, Vol. 6 (4), pp. 459-480.
- Akhtar, S., Ding, D.Z., & Ge, L.G. (2008). "Strategic HRM practices and their impact on company performance in Chinese enterprises", *Human Resource Management*, Vol. 47 (1), pp. 15-32.
- Allport, G.W. (1954). *The nature of prejudice*. Cambridge, MA, Addison-Wesley.
- A.T. Kearney (2008). *Three years after the marriage: Merger integration revisited*, Business Series Issue.
- Appelbaum, S.H., Lefrancois, F., Tonna, R. and Shapiro, B.T. (2007). "Mergers 101 (part two): Training managers for culture, stress, and change challenges", *Industrial and Commercial Training*, Vol. 39 (4), pp. 191-200.
- Appelbaum, S.H., Gandell, J., Shapiro, B.T., Belisle, P. and Hoeven, E. (2000). "Anatomy of a merger: behavior of organizational factors and processes throughout the pre-during – post –stages (part 2)", *Management Decision*, Vol. 38 (10), pp. 674-684.
- Appelbaum, S.H., Gandell, J., Yortis, H., Proper, S. and Jobin, F. (2000). "Anatomy of a merger: behavior of organizational factors and processes throughout the pre-during post-stages (part 1)", *Management Decision*, Vol. 38 (9), pp. 649-662.
- Arbuckle, J.L. (1999). *Amos 4.0*. Chicago, Smallwaters.
- Armstrong-Stassen M. and Ursel, N.D. (2009). "Perceived organizational support, career satisfaction, and the retention of older workers", *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, Vol. 82 (1), pp. 201-220.

- Björkman, I., Stahl, G.K. and Vaara, E. (2007). "Cultural differences and capability transfer in cross-border acquisitions: the mediating roles of capability complementarity, absorptive capacity, and social integration", *Journal of International Business Studies*, Vol. 38 (4), pp. 658-672.
- Blau, P. (1964). *Exchange and power in social life*. New York, Wiley.
- Boselie, P. and Dietz, G. (2003). Commonalities and contradictions in research on human resource management and performance. Paper presented at the Academy of Management Meeting, Seattle, USA.
- Bresman, H., Birkinshaw, J. and Nobel, R. (1999). "Knowledge transfer in international acquisitions", *Journal of International Business Studies*, Vol. 30 (3), 439-462.
- Bruckman, J.C. (2000). "Mergers and Acquisitions: The Human Equation", *Today's Insurance Woman*, Summer, 9-14.
- Buono, A.F., Bowditch, J.L. and Lewis, J.W. (1985). "When cultures collide: The anatomy of a merger", *Human Relations*, Vol. 38 (5), pp. 477-500.
- Byrne, B.M. (2001). *Structural Equation Modeling With AMOS. Basic Concepts, Applications, and Programming*, New Jersey, Lawrence Erlbaum Associates, Inc.
- Cartwright, S., Tytherleigh, M. and Robertson, S. (2007). "Are mergers always stressful? Some evidence from the higher education sector", *European Journal of Work and Organizational Psychology*, Vol. 16 (4), pp. 456-478.
- Cho, S., Johanson, M. M. and Guchait, P. (2009). "Employees intent to leave: a comparison of determinants of intent to leave versus intent to stay", *International Journal of Hospitality Management*, Vol. 28 (3), pp. 374-381.
- Covin, T.J., Sightler, K.W., Kolenko, T.A. and Tudor, R.K. (1996). "An investigation of post-acquisition satisfaction with the merger", *Journal of Applied Behavioral Science*, Vol. 32, (2), pp. 125-142.
- Edwards, M.R. (2009). "HR, perceived organisational support and organisational identification: an analysis after organisational formation", *Human Resource Management Journal*, Vol. 19 (1), pp. 91-115.
- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchinson, S. and Sowa, D. (1986). "Perceived organizational support", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 71, (3), pp. 500-507.
- Eisenberger, R., Fasolo, P. and LaMastro, V.D. (1990). Perceived organizational support and employee diligence, commitment and innovation. *Journal of Applied Psychology*, 75 (1), pp. 51-59.
- Eisenberger, R., Armeli, S., Rexwinkel, B., Lynch, P.D. and Rhoades, L. (2001). Reciprocation of perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 86 (1), pp. 142-51.

- Frank, R.H. (1986). *Choosing the Right Pond: Human Behavior and the Quest for Status*, Oxford University Press, New York.
- Gaertner, S. L. , Dovidio, J. F., Anastasio, P. A., Bachman, B. A., & Rust, M. C. (1993). The common ingroup identity model: Recategorization and the reduction of intergroup bias. In W. Stroebe & M. Hewstone (Eds.), *European Review of social Psychology*, Vol. 4, pp. 1-26.
- Giessner, S.R., Viki, G.T., Otten, S., Terry, D.J. and Täuber, S. (2006). "The challenge of merging: Merger patterns, premerger status, and merger support", *Personality and Social Psychology Bulletin*, Vol. 32, (3), pp. 339-352.
- Green, C.W., Adams, A.M. and Turner, C.W. (1988). "Development and validation of the School Interracial Climate Scale", *American Journal of Community Psychology*, Vol. 16 (2), pp. 241-259.
- Gouldner, A.W. (1960). "The norm of reciprocity: A preliminary statement", *American Sociological Review*, Vol. 25 (2), pp. 161-178.
- Hu, L.T., & Bentler, P.M. (1995). Evaluating model fit. In R.H.Hoyle (Ed.), *Structural equation modeling: Concepts, issues, and applications* (pp.76-99), Thousand Oaks, CA, Sage.
- Jöns, I. (2005). Perceptions of organizational culture in mergers and acquisitions. Paper presented at the XII European Work and Organizational Psychology Congress, 12-15 May 2005, Istanbul.
- Loi, R., Hang-yue, N. and Foley, S. (2006). "Linking employees' justice perceptions to organizational commitment and intention to leave: the mediating role of perceived organizational support", *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, Vol. 79 (2), pp. 101-120.
- Mael, F. and Ashforth, B.E. (1992). "Alumni and their alma mater: A partial test of the reformulated model of organizational commitment", *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 13 (2), pp. 103-123.4
- Marks, M.L. and Mirvis, P.H. (2011). "Merge ahead: A research agenda to increase merger and acquisition success", *Journal of Business Psychology*, Vol. 26 , pp. 161-168.
- Marks, M.L. and Mirvis, P.H. (2001). "Making mergers and acquisitions work: Strategic and psychological preparation", *Academy of Management Executive*, Vol. 15 (2), pp. 80-92.
- Marks, M.L. and Mirvis, P.H. (1985). "Merger syndrome: Stress and uncertainty", *Mergers and Acquisitions*, Vol. 20, pp. 50-55.
- Mottola, G.R., Bachman, B.A., Gaertner, S.L. and Dovidio, J.F. (1997). "How groups merge: The effects of merger integration patterns on anticipated commitment to the merged organization", *Journal of Applied Social Psychology*, Vol. 27 (15), pp. 1335-1358.

- Mowday, R.T., Steers, R.M. and Porter, L.W. (1979). "The measurement of organizational commitment", *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 14 (2), pp. 224-247.
- Mummendey, A., Mielke, R., Wenzel, M. and Kanning, U. (1996). Social identity of East Germans: The process of unification between East and West Germany as a challenge to cope with "negative social identity". In G.M. Breakwell, & E. Lions (Eds.), *Changing European Identities* (pp. 405-428), UK, Butterworth Heinemann.
- Ozag, D. (2006). "The relationship between the trust, hope, and normative and continuance commitment of merger survivors", *Journal of Management Development*, Vol. 25 (9), pp. 870-883.
- Rhoades, L. and Eisenberger, R. (2002). "Perceived organizational support: a review of the literature", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 87 (4), pp. 698-714.
- Schweiger, D.M. and Denisi, A.S. (1991). "Communication with employees following a merger: a longitudinal field experiment", *Academy of Management Journal*, Vol. 34 (1), pp. 110-135.
- Schraeder, M. and Self, R. D. (2003). "Enhancing the Success of Mergers and Acquisitions an Organizational Culture Perspective", *Management Decision*, Vol. 41 (5), pp. 511-522.
- Stahl, G.K. and Voigt, A. (2008). "Do cultural differences matter in mergers and acquisitions? A tentative model and meta-analytic examination", *Organization Science*, Vol. 19 (1), pp. 160-176.
- Tajfel, H. and Turner, J.C. (1979). An integrative theory of intergroup conflict. In W.G. Austin and S. Worschel (Eds.), «*The Social Psychology of Intergroup Relations*» (pp. 33-47), Monterey, CA, Brooks/Cole.
- Tajfel, H. and Turner, J.C. (1986). "The social of identity theory of intergroup behaviour". In S. Worchel and W.G. Austin (Eds.), *Psychology of intergroup relations* (pp. 7-24), Nelson, Chicago.
- Turner, J.C., Hogg, M.A., Oakes, P.J., Reicher, S.D., and Wetherell, M.S. (1987). "Rediscovering the social group". Blackwell, Oxford.
- Zhu, Y., May, S.K. and Rosenfeld, L.B. (2004). "Information adequacy and job satisfaction during merger and acquisition", *Management Communication Quarterly*, Vol. 18 (2), pp. 241-270.

ΣΥΓΧΡΟΝΟΙ ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΙΣΜΟΙ ΤΟΥ ΤΜΗΜΑΤΟΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ.

Γυναικεία Απασχόληση, Γάμος, Καθυστερημένη Μητρότητα.

Αικ. Θρ. Μακρυνικόλα

Επιστημονική Συνεργάτης

Τμήμα Ο.Δ.Ε.

Πανεπιστημίου Πειραιώς

Περίληψη

Τα τελευταία 20 χρόνια έχουν διαφοροποιηθεί οι επιλογές και έχουν αλλάξει τα στερεότυπα που ίσχυαν για το γυναικείο φύλο σε θέματα καριέρας, γάμου και μητρότητας. Το Τμήμα Ανθρώπινου Δυναμικού μιας σύγχρονης επιχείρησης προσπαθεί να συνεκτιμά τις ισχυρές αλλαγές στην προσωπική και εργασιακή ζωή ανδρών και γυναικών εργαζομένων, ώστε να προγραμματίζει εύστοχα τις μελλοντικές ανάγκες σε ανθρώπινους πόρους.

Στην εργασία αυτή θα εντοπίσουμε το ενδιαφέρον μας στην εξελικτική πορεία των νεαρών γυναικών λαμβάνοντας υπόψη τα νέα δεδομένα σχετικά με τις σπουδές, τον σχεδιασμό σταδιοδρομίας, την ηλικία γάμου, τεκνοποίησης και τον αριθμό παιδιών, που αποδεικνύουν ότι οι πολυετείς σπουδές, οι θέσεις ευθύνης που κατέχουν στον εργασιακό τομέα (παρόλο το φαινόμενο της "γυάλινης οροφής") και οι οικονομικές συγκυρίες έχουν επιφέρει αλλαγές στην ηλικία γάμου και τεκνοποίησης (αύξηση της ηλικίας γάμου, καθυστερημένη μητρότητα ή ατεκνία). Το έντονο δημογραφικό πρόβλημα που αντιμετωπίζει η ελληνική κοινωνία όσο και οι υπόλοιπες ευρωπαϊκές χώρες, όταν συνδεθεί με τα σύγχρονα προβλήματα οδηγεί σε κρίσιμα συμπεράσματα για τις μελλοντικές προβλέψεις προσφοράς και ζήτησης ανθρωπίνων πόρων και ιδιαίτερα γυναικών / στελεχών.

Η πιο πάνω εργασία βασίζεται σε στατιστικά και δημοσιευμένα στοιχεία. Οι ερμηνείες ανάλυσης των δημογραφικών και στατιστικών στοιχείων επικυρώνονται με τις βιβλιογραφικές αναφορές, ενώ με τη στατιστική ανάλυση συσχετίζονται οι παρατηρούμενες αλλαγές για να προσεγγίσουμε με αξιοπιστία τη διαφαινόμενη νέα πραγματικότητα. Τα αποτελέσματα παρουσιάζουν ενδιαφέρον και οδηγούν σε νέα δεδομένα και πληροφορίες πάνω σε θέματα σταδιοδρομίας και οικογενειακής ζωής γυναικών εργαζομένων προ και κατά τη διάρκεια της οικονομικής κρίσης.

Λέξεις Κλειδιά: προγραμματισμός ανθρώπινου δυναμικού, γυναικεία απασχόληση, μητρότητα.

Εισαγωγή

Ο Προγραμματισμός Ανθρώπινου Δυναμικού (Human Resource Planning) (Dessler, G. (2012), Donnelly, J. H. and Gibson, J. L. and Ivancevich, J. M. (1984), Κανελλόπουλος, Χ.(1990)), είναι η διαδικασία μέσω της οποίας ο κάθε οργανισμός εξασφαλίζει το απαραίτητο προσωπικό τόσο ποσοτικά όσο ποιοτικά προκειμένου να εκτελεστεί το έργο που έχει τεθεί από τον βραχυχρόνιο και μακροχρόνιο προγραμματισμό της διοίκησης (Management). Όταν δεν εφαρμόζεται ο προγραμματισμός ανθρωπίνων πόρων στις οικονομικές μονάδες υπάρχει άμεσος κίνδυνος μη επίτευξης των αντικειμενικών στόχων, προσλήψεις ευκαιριακού / μη κατάλληλου προσωπικού, αναγκαστικές απολύσεις από πλεονάζον προσωπικό - γεγονός που επιφέρει κόστη, εργασιακές συγκρούσεις και δημιουργεί αρνητική εικόνα μέσα και έξω από την επιχείρηση.

Οι ήδη προγραμματισμένες ή αναμενόμενες μεταβολές τόσο στην προσφορά όσο και στη ζήτηση στελεχών και προσωπικού έχουν μεγάλη σημασία για τις αποφάσεις του Τμήματος Ανθρώπινου Δυναμικού. Θα αναφερθούμε μόνο στις μεθόδους μεγάλων εξελιγμένων επιχειρήσεων που η ζήτηση εργασίας για τον επόμενο χρόνο προβλέπεται με αντικειμενικά στατιστικά στοιχεία από το προηγούμενο έτος, που διαμορφώνουν τους προπορευόμενους δείκτες (δείκτης για τη μελλοντική ζήτηση). Οι προπορευόμενοι δείκτες (Noe, R., Hollenbeck J., Gerhart, B., Wright, P., 2003) βοηθούν να αξιολογηθεί το καλύτερο μοντέλο πρόβλεψης και να καταλήξουμε σε μια ενιαία προβλεπόμενη τιμή που αποτελεί το νέο δεδομένο για τον στρατηγικό προγραμματισμό.

Όταν χρησιμοποιούμε παλαιότερα στοιχεία που προκύπτουν από δείκτες προηγούμενων ετών, οι μαθηματικοί μέθοδοι πρόβλεψης (Χυτήρης, Λ., 2001) περιλαμβάνουν τεχνικές παλινδρόμησης, και δείκτες παραγωγικότητας.

Σε μερικές περιπτώσεις, όταν συμβαίνουν **σημαντικά γεγονότα** και προκλήσεις στο επιχειρησιακό περιβάλλον, που δεν έχουν ιστορικό προηγούμενο, τότε οι στατιστικές βάσει ιστορικών τάσεων έχουν ελάχιστη χρησιμότητα. Στην περίπτωση αυτή, βασιζόμαστε στις υποκειμενικές κρίσεις των ειδικών, οι εκτιμήσεις των οποίων οδηγούν σε χρήσιμα συμπεράσματα και αποφάσεις.

Η πρόβλεψη για τις θέσεις εργασίας όταν γίνεται με υποκειμενική κρίση περιλαμβάνει τεχνικές όπως παρατήρηση, εμπειρικές μεθόδους ή χρήση ερωτηματολογίων (μέθοδος Delphi), για να αναζητηθεί η μελλοντική πρόβλεψη, ώστε να μπορούν τα στελέχη

προσωπικού να αντιμετωπίζουν επιτυχώς τις μελλοντικές ανάγκες και τις απαιτήσεις σε ανθρώπινους πόρους.

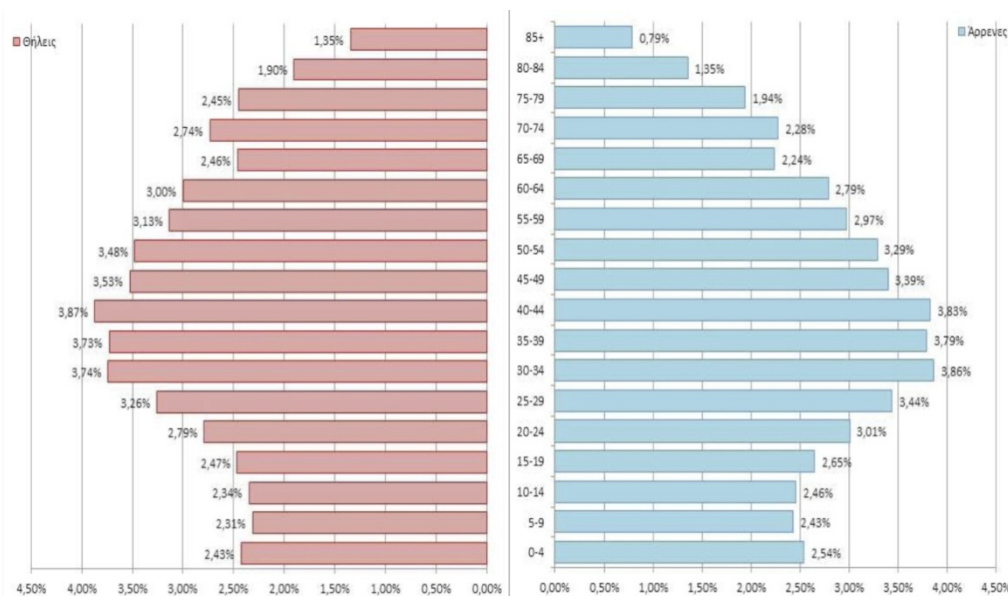
Οι αναμενόμενες μελλοντικές μεταβολές στα στελέχη (προσλήψεις, απολύσεις, θάνατοι) και οι προγραμματισμένες αλλαγές στο διαθέσιμο προσωπικό (προαγωγές εκ των έσω, άδειες, μεταθέσεις, συνταξιοδοτήσεις κλπ) είναι επίσης υπολογισμοί που απασχολούν τους υπεύθυνους σε θέματα προσωπικού και όλα τα γραμμικά στελέχη. Κάθε γραμμικό στέλεχος υπολογίζει τις ανάγκες του τμήματος του σε απαραίτητο προσωπικό και συνολικά οι εκτιμήσεις όλων αποτελούν εκτίμηση για ολόκληρο τον οργανισμό.

1. Προσφορά και Ζήτηση Προσωπικού

1.1. Πληθυσμός και Γυναικείο Φύλο

Οι εκτιμήσεις για το προσωπικό λαμβάνουν υπόψη τα δημοσιευμένα στοιχεία της απογραφής πληθυσμού σε εθνικό επίπεδο καθώς και ενδιάμεσες στατιστικές εκτιμήσεις. Τα στοιχεία της απογραφής του πληθυσμού της Ελλάδας το 2011 παρουσιάζονται στο διάγραμμα 1.

Διάγραμμα 1: Πυραμίδα ηλικιών απογραφής 2011.



Πηγή ΕΛΣΤΑΤ, 8/ 2013.

Παλαιότερα, τη χρονική περίοδο (1955-1980) η διαγραμματική διακύμανση των ηλικιών του ελληνικού πληθυσμού είχε την μορφή πυραμίδας (περισσότερες γεννήσεις έναντι θανάτων). Κατά τις τελευταίες δεκαετίες επειδή εμφανίζεται αύξηση στις μέσες ηλικίες (25-50), η μορφή του διαγράμματος (Τσαούσης, Δ. Γ., 1991) έχει σχήμα μανιταριού (διάγραμμα

1), λόγω της βαθμιαίας γήρανσης του πληθυσμού. Ο πληθυσμός δεν ανανεώνεται, αφού οι γεννήσεις έχουν μειωθεί, ενώ αυξάνεται η ομάδα πληθυσμού ηλικίας > 65 ετών λόγω της αύξησης του ορίου ηλικίας του συνολικού πληθυσμού. Τη δεκαετία του 1990 το πρόβλημα της υπογεννητικότητας / Η " Ελλάς γηράσκουσα" (Τζιαφέτας, 1988), προκαλεί και κεντρίζει το ενδιαφέρον για την αντιμετώπιση του δημογραφικού προβλήματος. Επιπλέον, η μελέτη του δημογραφικού φαινομένου αποτελεί σημαντικό παράγοντα άσκησης στρατηγικής για τη διοίκηση / μανάτζμεντ κάθε οικονομικής μονάδας. (Μακρυνικόλα Κ.,1990).

Πίνακας 1: Ελλάδα, Εκατοστιαία Κατανομή Πληθυσμού κατά Ομάδες Ηλικιών 1951-2010

Ηλικία	1951	1961	1971	1981	1991	2001	2010
0-14	28.8	26.7	25.4	23.7	19.2	15.2	14.4
15-64	64.5	65.1	63.7	63.6	67.1	67.7	66.7
65+	6.7	8.2	10.9	12.7	13.7	17.1	18.9

Πηγή: ΕΛΣΤΑΤ, Αύγουστος 2013

Το πρόβλημα της υπογεννητικότητας διογκώνεται σταδιακά από τη δεκαετία του 1980 και μέχρι το 2010 (πίνακας 1), ο γεροντικός πληθυσμός ηλικίας (> 65) τριπλασιάζεται, ενώ μειώνεται κατά το ήμισυ το ποσοστό του νεανικού πληθυσμού ηλικίας (< 14 ετών).

1.2. Μορφωτικό Επίπεδο/ Γυναίκες Στελέχη Επιχειρήσεων

Εκτός από τις πληροφορίες για το γενικό πληθυσμό, σημαντικό στάδιο για τον προγραμματισμό ανθρώπινου δυναμικού είναι η αναζήτηση στοιχείων σχετικά με το μορφωτικό επίπεδο ανδρών και γυναικών στην αγορά εργασίας. Το επίπεδο μόρφωσης και ικανοτήτων του γυναικείου πληθυσμού εκτιμάται επίσης, ως δημογραφικός παράγοντας από τους Δ/ντές προσωπικού και κατευθύνει τις προσλήψεις σε θέσεις ευθύνης.

Στη σύγχρονη οικονομία έντασης υπηρεσιών (το 70,5% του ανθρώπινου δυναμικού απασχολείται στο τομέα των υπηρεσιών / Δ' Τρίμηνο 2012, ΕΛΣΤΑΤ) και τεχνολογίας, η ανάλυση εργασίας θέτει ως κρίσιμο στοιχείο (προδιαγραφή θέσεων εργασίας / job specification, Κανελλόπουλος, Χ.,1990), την πανεπιστημιακή μόρφωση και την μεταπτυχιακή εξειδίκευση σε τεχνολογίες αιχμής, ενώ η διεθνοποίηση των στελεχών αποτελεί ένα επιπλέον συγκριτικό πλεονέκτημα.

Εκτός από το σύνολο του **ενεργού** πληθυσμού, δηλαδή τα άτομα που είναι ικανά προς εργασία ηλικίας (15-65) ετών, επεξεργαζόμαστε τα στοιχεία του **οικονομικά ενεργού πληθυσμού**, δηλαδή το σύνολο των ατόμων ανδρών και γυναικών, που εργάζονται.

Είναι ενδιαφέρον ότι αν και δεν διαφέρει αριθμητικά ο γενικός πληθυσμός ως προς το σύνολο ανδρών και γυναικών, εντούτοις ο αριθμός των γυναικών που εργάζονται (ΕΛΣΤΑΤ: στοιχεία απογραφής 2001*), ανεξάρτητα από το επίπεδο μόρφωσης είναι 1.737.623 άτομα, είναι το ήμισυ σχεδόν του αριθμού 2.876.876 των εργαζομένων ανδρών.

Αναλύοντας τα στοιχεία που αφορούν το επίπεδο μόρφωσης, οι εργαζόμενες γυναίκες που έχουν πτυχίο ΑΕΙ είναι περισσότερες (18,04%) σε σχέση με τους άνδρες πτυχιούχους ΑΕΙ (12,41%), όμοια είναι και στο σύνολο τους οι μορφωμένες γυναίκες πτυχιούχοι (ΤΕΙ, ΑΕΙ, Μάστερ, Διδακτορικό) σε ποσοστό (25,7%), ενώ οι άνδρες με ίδιο επίπεδο εκπαίδευσης (πίνακας 2) είναι συνολικά λιγότεροι (19,07%).

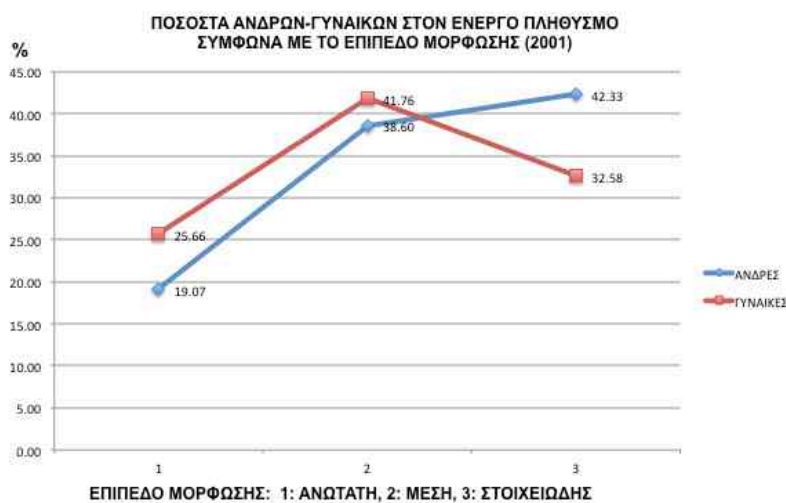
Πίνακας 2*

ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟΣ ΕΝΕΡΓΟΣ ΠΛΗΘΥΣΜΟΣ- ΑΠΟΓΡΑΦΗ 2001						
	ΑΝΔΡΕΣ	ΑΝΔΡΕΣ %		ΓΥΝΑΙΚΕΣ	ΓΥΝΑΙΚΕΣ %	
1 ΔΙΔΑΚΤΟΡΙΚΟ	16436	0.57		6722	0.39	
2 ΜΑΣΤΕΡ	28798	1.00		18081	1.04	
3 ΑΕΙ	357119	12.41		313400	18.04	
4 ΤΕΙ ΚΛΠ	146348	5.09	19.07	107731	6.20	25.66
5 ΙΕΚ	126943	4.41		143375	8.25	
6 ΛΥΚΕΙΟ	731535	25.43		525368	30.23	
7 ΤΕΛ	121790	4.23		40790	2.35	
8 ΤΕΣ	130110	4.52	38.60	16071	0.92	41.76
9 ΓΥΜΝΑΣΙΟ	359873	12.51		145990	8.40	
10 ΔΗΜΟΤΙΚΟ	769591	26.75		370616	21.33	
11 1/2 ΔΗΜΟΤ	56280	1.96		31808	1.83	
12 ΑΝΑΛΦΑΒΗΤΟΙ	32053	1.11	42.33	17671	1.02	32.58
		0			0.00	
ΣΥΝΟΛΟ	2876876	100	100.00	1737623	100.00	100.00
	62.34			37.66		100.00

Πηγή: αριθμητικά δεδομένα απογραφής 2001, ΕΛΣΤΑΤ

* Τα στοιχεία που αφορούν το μορφωτικό επίπεδο προέρχονται από την απογραφή του 2001. Τα στοιχεία της απογραφής 2011 για τα ίδια μεγέθη είναι υπό επεξεργασία. ΕΛΣΤΑΤ 2013

Διάγραμμα 2



Πηγή: αριθμητικά δεδομένα απογραφής 2001, ΕΛΣΤΑΤ

Όμως παρόλο που οι γυναίκες με ανώτατο μορφωτικό επίπεδο συμμετέχουν σε μεγαλύτερο ποσοστό στον οικονομικά ενεργό πληθυσμό (25,7%) εντούτοις σε θέσεις ανωτέρων στελεχών έχουν μειωμένη παρουσία (20,7%) σε σχέση με τους άνδρες συναδέλφους τους που κατέχουν ανώτερες και ανώτατες Διευθυντικές θέσεις σε ποσοστό (26,6%).

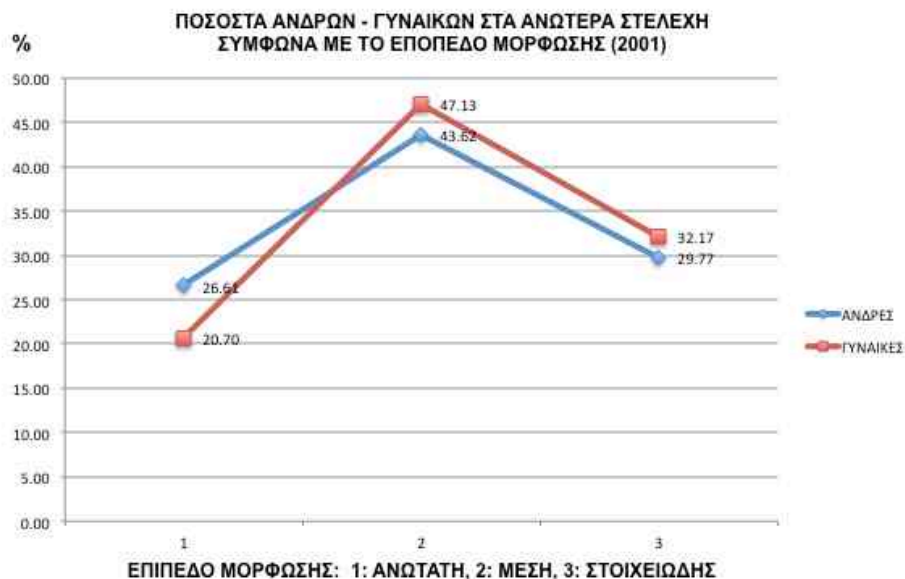
Η πρόσβαση των μορφωμένων γυναικών σε ανώτερες διοικητικές θέσεις είναι περιορισμένη.

Πίνακας 3

ΑΝΩΤΕΡΑ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΑ ΣΤΕΛΕΧΗ- ΑΠΟΓΡΑΦΗ 2001						
	ΑΝΔΡΕΣ	ΑΝΔΡΕΣ %		ΓΥΝΑΙΚΕΣ	ΓΥΝΑΙΚΕΣ %	
1 ΔΙΔΑΚΤΟΡΙΚΟ	1921	0.71		353	0.32	
2 ΜΑΣΤΕΡ	6541	2.43		1766	1.62	
3 ΑΕΙ	46493	17.27		15485	14.20	
4 ΤΕΙ ΚΛΠ	16672	6.19	26.61	4969	4.56	20.70
5 ΙΕΚ	14054	5.22		7804	7.16	
6 ΛΥΚΕΙΟ	84923	31.55		41125	37.72	
7 ΤΕΛ	8717	3.24		1610	1.48	
8 ΤΕΣ	9709	3.61	43.62	853	0.78	47.13
9 ΓΥΜΝΑΣΙΟ	27574	10.24		9998	9.17	
10 ΔΗΜΟΤΙΚΟ	50096	18.61		23656	21.70	
11 1/2 ΔΗΜΟΤ	2440	0.91		1415	1.30	
12 ΑΝΑΛΦΑΒΗΤΟΙ	11	0.00	29.77	3	0.00	32.17
		0			0.00	
ΣΥΝΟΛΟ	269151	100.00	100.00	109037	100.00	100.00
	71.17			28.83		378188
						100.00

Πηγή: αριθμητικά δεδομένα απογραφής 2001, ΕΛΣΤΑΤ.

Διάγραμμα 3



Πηγή: αριθμητικά δεδομένα απογραφής 2001, ΕΛΣΤΑΤ.

Το φαινόμενο / επιλογή των γυναικών να μην καταλαμβάνουν υψηλές θέσεις της ιεραρχίας με συνέπεια το μικρό ποσοστό αντιπροσώπευσης τους στις θέσης κορυφής, αποδίδεται στη «γυάλινη οροφή / glass ceiling effect».

Η γυάλινη οροφή είναι το αόρατο εμπόδιο που δυσκολεύει τις γυναίκες και τις μειονότητες να κινηθούν στις υψηλόβαθμες θέσεις (Francoeur et al., 2008; Πέκκα Β. <http://ec.europa.eu/justice/newsroom/gender-equality/opinion/files/120528/individual/el.>)

Στα δημοσιευμένα στοιχεία του περιοδικού Fortune Ιανουαρίου 2013 με τη λίστα των 500 μεγαλύτερων επιχειρήσεων παγκοσμίως global 500, μόνο 22 γυναίκες βρίσκονται σε ηγετικές θέσεις (CEOs) ποσοστό 4,5%. Για την Ελλάδα τα αποτελέσματα της πρόσφατης έρευνας ICAP (Οκτ. – Νοεμ. 2012), εμφανίζουν ότι μία στις πέντε επιχειρήσεις στην Ελλάδα διοικείται από γυναίκα, ενώ ποσοστό 9% των εταιρειών (43 εταιρείες) που συμπεριλαμβάνονται στις 500 πιο κερδοφόρες στην Ελλάδα το 2011 διοικούνται από γυναίκες, με βάση τα αποτελέσματα ebitda (σχετική έκδοση ICAP Group: «Business Leaders in Greece»). Σήμερα πάνω από 5.000 εταιρείες διοικούνται από γυναίκες (ποσοστό 19% του συνόλου) και σύμφωνα με την ίδια έρευνα ICAP, οι εταιρείες με γυναίκα Γ. Δ/ντρια είχαν συνολικά καλύτερα αποτελέσματα κερδοφορίας το 2011 σε σύγκριση με το σύνολο των επιχειρήσεων.

Η πολιτική που ισχύει για το προσωπικό μιας εταιρείας και ιδιαίτερα για τις γυναίκες αρχίζει να αλλάζει. Μια μελέτη περίπτωσης αποτελεί η πολιτική της εταιρείας (Xerox Hellas), σε θέματα προώθησης ισότητας των δύο φύλων, ανάπτυξης καριέρας και γυναίκες σε ηγετικές θέσεις που δίνεται με γραπτές οδηγίες σχετικά με τις ποσοστώσεις στις προσλήψεις και στις προαγωγές, γεγονός που αποδεικνύει έμπρακτα την ενθάρρυνση της γυναικείας απασχόλησης. (Genso-Εργαλείο-Οδηγός Καλών πρακτικών(toolkit) - GR - 04 Ποσόστωση και Παρακολούθηση κατά φύλο @ Xerox Hellas).

Επίσης θετική θεωρείται η στάση από τις εταιρείες για τις γυναίκες στελέχη, όταν τις παροτρύνουν να συμμετέχουν σε χρηματοδοτούμενες εκδηλώσεις δικτύωσης, ευέλικτα ωράρια και επιλογή μερικής απασχόλησης. (Bateman T., Snell S., 2008) .

1.3. Ανεργία και Επιπτώσεις στην Μητρότητα

Σε μερικές περιπτώσεις, εκτός από τις προβλέψεις υπό κανονικές συνθήκες για το απαιτούμενο προσωπικό βάσει των δημοσιευμένων στοιχείων που αφορούν τον οικονομικά ενεργό πληθυσμό, τα στελέχη του τμήματος Ανθρώπινου Δυναμικού προσπαθούν να προβλέψουν τις μελλοντικές απαιτήσεις βασιζόμενοι σε σενάρια που προκύπτουν από τις αλλαγές του εξωτερικού περιβάλλοντος (κοινωνικού και οικονομικού) και τους ποικίλους παράγοντες που διαμορφώνουν το εργασιακό περιβάλλον εντός της επιχείρησης.

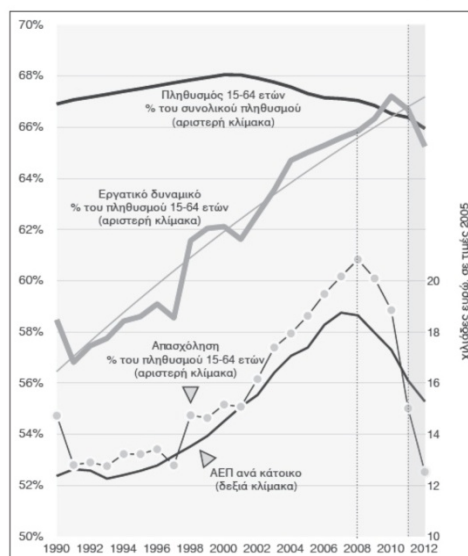
Οι αλλαγές αφορούν μεταβολές στη δομή, την οργάνωση, το μέγεθος, τις τεχνολογικές μεθόδους και την οικονομική κατάσταση όπως συρρίκνωση στο Ακαθάριστο Εγχώριο Προϊόν (ΑΕΠ) και μεταβολές σε μακροοικονομικούς δείκτες που έχουν άμεσο αντίκτυπο στον ενεργό πληθυσμό όπως είναι η απασχόληση και το ποσοστό ανεργίας.

Συνεπώς, το Τμήμα Ανθρώπινου Δυναμικού παρακολουθεί τα μεγέθη της απασχόλησης και αντιδρά -ειδικά όταν η οικονομία είναι σε ύφεση- με τις αντίστοιχες διορθωτικές ενέργειες όπως:

- απολύσεις,
- μείωση των προσλήψεων
- πρόωρη συνταξιοδότηση
- μη αμειβόμενες υπερωρίες
- μείωση των μισθών με αύξηση του ωραρίου
- μερική απασχόληση,
- προσλήψεις φθηνότερου προσωπικού,
- περιορισμό των αδειών μητρότητας. περικοπή των επιδομάτων κ.ά

Διάγραμμα 5

ΑΕΠ, απασχόληση, εργατικό δυναμικό και πληθυσμός, 1990-2012



Πηγή: Έρευνα Εργατικού Δυναμικού ΕΣΥΕ και Εθνικοί Λογαριασμοί.

(Πηγή : Ετήσια Έκθεση ΓΣΕΕ/ΑΔΕΔΥ, 2012).

Πιο πάνω απεικονίζεται η σχέση των διαχρονικών μεταβολών του ΑΕΠ και του ποσοστού Απασχόλησης στην ελληνική οικονομία, που είναι εμφανής η αύξηση της ανεργίας που αντανακλά την κατάσταση του οικονομικού κύκλου.

Συγκεκριμένα, η κατακόρυφη μείωση της απασχόλησης στον ελλαδικό χώρο (διάγραμμα 5: ΓΣΕΕ/ΑΔΕΔΥ, 2012) κατά το χρονικό διάστημα 2009-2012 οφείλεται στο γεγονός ότι η μείωση του ΑΕΠ (Samuelson P. A., 1998, 2000) διέκοψε το ρυθμό οικονομικής ανάπτυξης.

Η αύξηση του εργατικού δυναμικού (και λόγω της συμμετοχής των γυναικών) από τη δεκαετία του 1990 συνεχίστηκε έως το 2011 και μάλιστα παρόλο που το σύνολο του ενεργού πληθυσμού μετά το 2000 άρχισε να φθίνει. Αυτό σημαίνει, ότι συνεχώς καινούρια άτομα κυρίως γυναίκες ζητούν εργασία αυξάνοντας το ποσοστό του εργατικού δυναμικού ως προς τον ενεργό πληθυσμό, δηλαδή την ομάδα ηλικιών (15-64) ετών.

Η άνοδος αυτή εξακολούθησε μέχρι το 2011, παρότι από το 2008 οι ευκαιρίες απασχόλησης είχαν αρχίσει να μειώνονται δραματικά και η ανεργία συνέχιζε να αυξάνει. Μετά το 2011 εμφανίζεται μείωση του εργατικού δυναμικού η οποία ακολουθεί τη μείωση της Απασχόλησης και του ΑΕΠ.

Πίνακας 4: Ποσοστό ανεργίας ανδρών, γυναικών, νέων στις χώρες της ΕΕ, ΗΠΑ, ΙΑΠΩΝΙΑ κ.ά.

	Male		Female		< 25 years	25-74 years
	2007	2012	2007	2012	2012	2012
EU-27	6.6	10.4	7.9	10.5	22.8	9.1
Euro area	6.7	11.2	8.7	11.6	23.1	10.1
Belgium	6.7	7.7	8.5	7.4	19.8	6.4
Bulgaria	6.5	13.5	7.4	10.8	28.1	11.0
Czech Republic	4.2	6.0	6.7	8.2	19.5	6.0
Denmark	3.4	7.5	4.2	7.5	14.1	6.3
Germany	8.6	5.7	8.8	5.2	8.1	5.2
Estonia	5.4	11.0	3.8	9.3	20.9	8.9
Ireland	5.0	17.7	4.3	11.0	30.4	12.9
Greece	5.2	21.4	12.8	28.1	55.3	22.2
Spain	6.4	24.7	10.9	25.4	53.2	22.7
France	7.8	10.1	9.0	10.4	24.3	8.7
Italy	4.9	9.9	7.9	11.9	35.3	8.9
Cyprus	3.4	12.6	4.6	11.1	27.8	10.2
Latvia	6.9	16.0	6.0	13.9	28.4	13.5
Lithuania	3.7	15.1	3.9	11.5	26.4	12.1
Luxembourg	3.4	4.5	5.1	5.8	18.1	4.2
Hungary	7.1	11.2	7.7	10.6	28.1	9.6
Malta	5.9	5.9	7.6	7.3	14.2	5.0
Netherlands	3.1	5.3	4.1	5.2	9.5	4.5
Austria	3.9	4.4	5.0	4.3	8.7	3.6
Poland	9.0	9.4	10.3	10.9	26.5	8.5
Portugal	8.0	16.0	10.0	15.8	37.7	14.0
Romania	7.2	7.6	5.4	6.4	22.7	5.6
Slovenia	4.0	8.4	5.9	9.4	20.6	7.9
Slovakia	10.0	13.5	12.8	14.5	34.0	12.2
Finland	6.5	8.3	7.2	7.1	19.0	6.1
Sweden	5.9	8.2	6.5	7.7	23.7	5.7
United Kingdom	5.6	8.3	5.0	7.4	21.0	5.7
Iceland	2.3	6.4	2.3	5.7	13.6	4.5
Norway	2.6	3.6	2.5	2.8	8.6	2.3
Croatia	7.8	16.2	10.4	15.6	43.0	13.2
Turkey	8.7	7.6	9.1	9.4	15.7	6.7
United States	4.7	8.2	4.5	7.9	16.2	6.8
Japan	3.9	4.6	3.7	4.0	8.1	4.0

Πηγή: Eurostat 2013

Σε διεθνές επίπεδο, τα στοιχεία που εμφανίζονται στον επόμενο πίνακα 4 δείχνουν ότι χώρες σε κρίση όπως η Ελλάδα, Ισπανία, Ιρλανδία και Πορτογαλία η αύξηση της ανεργίας είναι σε πολύ υψηλά επίπεδα, ενώ πρωτοστατεί η Ελλάδα ιδιαίτερα στους νέους (55,3%).

Όμοια στις χώρες της Νότιας Ευρώπης όπως Ελλάδα, Ιταλία, Ισπανία το ποσοστό ανεργίας των γυναικών είναι μεγαλύτερο των ανδρών (πίνακας 4), ενώ δεν συμβαίνει το ίδιο

στην Γαλλία και Πορτογαλία. Η εξίσωση του αριθμού ανέργων ανδρών και γυναικών συμβαίνει σε χώρες όπως Δανία, Γερμανία, Γαλλία, Αυστρία, Αμερική, Ιαπωνία. Η Ελλάδα δυστυχώς παρουσιάζει έντονα τη διαφορά ανεργίας στις γυναίκες και στους άνδρες με ποσοστά 28,1% και 21,4% αντίστοιχα που δεν εμφανίζεται σε άλλες χώρες.

Αν εμβαθύνουμε περισσότερο στις συνθήκες ανεργίας θα έχουμε να παρατηρήσουμε ότι: ενώ τις προηγούμενες δεκαετίες, τα κράτη απολάμβαναν ένα πλεόνασμα εργαζομένων, η μείωση στις προσφερόμενες θέσεις εργασίας σήμερα, που πλήττει περισσότερο τις γυναίκες εργαζόμενες (ιδιαίτερα τις νεαρότερες), προκαλεί δυσμενείς μεταβολές στον εργασιακό χώρο όπως:

- αποχωρήσεις από την εργασία λόγω απολύσεων,
- πρόωρη συνταξιοδότηση και τέλος
- μετανάστευση.

Με άμεσο αντίκτυπο σε κοινωνικά μεγέθη όπως:

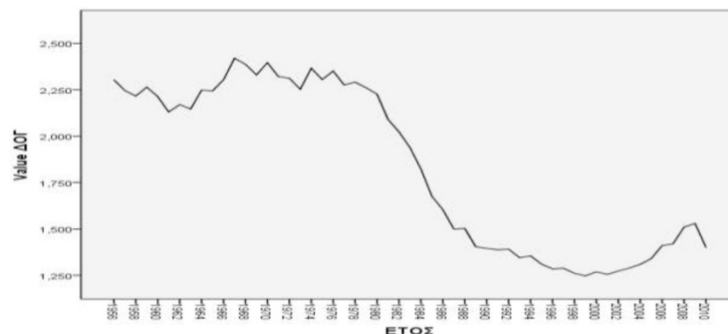
- αναβολή ή ματαίωση γάμων και γεννήσεων (οικογενειακός προγραμματισμός),
- έλλειψη επιστημόνων και στελεχών στην εγχώρια αγορά εργασίας,
- μη ανανέωση πληθυσμού κλπ. (διάγραμμα 3)

2. Οικογενειακός Προγραμματισμός

2.1. Γονιμότητα και Γυναικεία Απασχόληση

Το δημογραφικό πρόβλημα στην Ευρωπαϊκή Ένωση και στην Ελλάδα αποτυπώνεται καθαρά στο ολικής γονιμότητας (διάγραμμα 6) όπου είναι ιδιαίτερα ανησυχητική η εξέλιξη του αντίστοιχου δείκτη (ο δείκτης ολικής γονιμότητας ορίζεται ως ο μέσος αριθμός παιδιών ανά γυναίκα ανά έτος ή ανά περίοδο- συγχρονική γονιμότητα (Κοτζαμάνης Β., Ανδρουλάκης Ε., 2010)).

Διάγραμμα 6: ΕΛΛΑΔΑ: ΔΕΙΚΤΗΣ ΟΛΙΚΗΣ ΓΟΝΙΜΟΤΗΤΑΣ (ΔΟΓ) 1956-2010



Πηγή: Έκθεση για την Ελλ. Βουλή: Μ. Παπαδάκης, Μ. Κογεβίνας, Δ. Τριχόπουλος "Ο ΠΛΗΘΥΣΜΟΣ ΤΗΣ ΕΛΛΑΔΑΣ, ΘΕΩΡΗΣΕΙΣ-ΠΡΟΟΠΤΙΚΕΣ-ΠΡΟΣΑΝΑΤΟΛΙΣΜΟΙ" ΑΘΗΝΑ 2012

Μέχρι το 1980, για μια σχεδόν εικοσιπενταετία (1955-1980) η γονιμότητα κυμαινόταν σε επίπεδα (2,2 - 2,4 παιδιά/γυναίκα, που είναι υψηλότερα από το όριο 2,1 που εξασφαλίζει την αναπλήρωση του πληθυσμού), ενώ μετά το 1980 (διάγραμμα 6) ακολούθησε έντονα καθοδική τάση και έχει περιοριστεί σε επίπεδα (1,3 - 1,4 παιδιά/ γυναίκα), που επιτείνει το πρόβλημα της υπογεννητικότητας.

Έτσι, την πρώτη μεταπολεμική περίοδο (1955- 1980) οι ελληνίδες των διαδοχικών γενεών, περιορίζοντας μερικώς την γονιμότητά τους στα 29,5 τους χρόνια το 1955, αρχίζουν να τεκνοποιούν όλο και σε μικρότερη ηλικία στα 26 χρόνια μέχρι το 1980.

Η εικόνα των προηγούμενων ετών (μέχρι το 1980) ήταν παρ' όλα αυτά ήταν σε μεγάλο βαθμό παραπλανητική (διάγραμμα 6) (Κοτζαμάνης Β., Ανδρουλάκης Ε., 2010), εφόσον οι υψηλές τιμές των ετήσιων δεικτών οφείλονταν στην πτώση της μέσης ηλικίας της μητέρας (26 ετών) στην γέννηση των παιδιών.

Μεταξύ των χωρών της Ευρωπαϊκής Ένωσης, η Ελλάδα κατέχει σήμερα ενδιάμεση θέση από πλευράς γονιμότητας. (πίνακας 5)

Το πρόβλημα της υπογεννητικότητας είναι εμφανές και σε άλλες ευρωπαϊκές χώρες είτε είναι αναπτυγμένες (Γαλλία, Σουηδία, Δανία, Φιλανδία, Αγγλία κ.ά) είτε βρίσκονται σε οικονομική κρίση (Ισπανία, Ιταλία, Πορτογαλία, Λεττονία, Πολωνία κ.ά), για το λόγο ότι (Μακρυνικόλα Κ., 1990), οι οικονομικές και κοινωνικές συνθήκες διαμορφώνουν νέες αντιλήψεις στο γυναικείο φύλο και ειδικότερα στις εργαζόμενες γυναίκες.

Πίνακας 5

ΠΙΝΑΚΑΣ Π3, ΚΟΣΜΟΣ ΚΑΙ ΕΥΡΩΠΑΪΚΗ ΕΝΩΣΗ: ΟΛΙΚΟΣ ΔΕΙΚΤΗΣ ΓΟΝΙΜΟΤΗΤΑΣ 1950-2010

Περιοχή	Ολικός Δείκτης Γονιμότητας (Μέσος Αριθμός Παιδιών ανά Γυναίκα)				
	1950-1955	1980-1985	2005-2010 *	Μεταβολή (%) 1950/55 προς 1980/85	Μεταβολή (%) 1980/85 προς 2005/10
ΚΟΣΜΟΣ	4,95	3,59	2,52	-27,5	-29,8
ΑΝΑΠΤΥΓΜΕΝΕΣ ΠΕΡΙΟΧΕΣ	2,81	1,85	1,66	-34,2	-10,3
ΑΝΑΠΤΥΣΣΟΜΕΝΕΣ ΠΕΡΙΟΧΕΣ	6,07	4,16	2,68	-31,5	-35,6
ΕΥΡΩΠΑΪΚΗ ΕΝΩΣΗ					
Ιρλανδία	3,42	2,76	2,10	-19,3	-23,9
Γαλλία	2,76	1,87	1,97	-32,2	5,3
Σουηδία	2,21	1,65	1,90	-25,3	15,2
Δανία	2,55	1,43	1,85	-43,9	29,4
Φινλανδία	3,00	1,69	1,94	-43,7	8,9
Αγγλία	2,18	1,78	1,83	-18,3	2,8
Βέλγιο	2,34	1,60	1,79	-31,6	11,9
Ολλανδία	3,05	1,52	1,75	-50,2	15,1
Εσθονία	2,06	2,09	1,64	1,5	-21,5
Λουξεμβούργο	1,98	1,47	1,62	-25,8	10,2
Κύπρος	3,71	2,45	1,51	-34,0	-38,4
Βουλγαρία	2,48	2,01	1,46	-18,9	-27,4
Ελλάδα	2,29	1,96	1,46	-14,4	-25,5
Ισπανία	2,53	1,88	1,41	-25,7	-25,0
Λεττονία	2,00	2,00	1,41	0	-29,5
Λιθουανία	2,71	2,03	1,41	-25,1	-30,5
Τσεχία	2,68	2,00	1,41	-25,4	-29,5
Σλοβενία	2,80	1,88	1,39	-32,9	-26,1
Αυστρία	2,08	1,59	1,38	-23,6	-13,2
Ιταλία	2,36	1,54	1,38	-34,7	-10,4
Γερμανία	2,16	1,46	1,36	-32,4	-6,8
Πορτογαλία	3,10	2,01	1,36	-35,2	-32,3
Ουγγαρία	2,73	1,81	1,34	-33,7	-26,0
Μάλτα	4,14	2,04	1,33	-50,7	-34,8
Ρουμανία	2,87	2,25	1,33	-21,6	-40,9
Πολωνία	3,62	2,33	1,32	-35,6	-43,3
Σλοβακία	3,50	2,27	1,27	-35,1	-44,1

Πηγή: United Nations, Population Division, 2011.

* Οι χώρες της Ευρωπαϊκής Ένωσης ταξινομούνται με βάση τη φθίνουσα κλιμάκωση του Ολικού Δείκτη Γονιμότητας στην πενταετία 2005-2010.

Για την Ελλάδα παρατηρούμε (διάγραμμα 7), ότι μέχρι το 1989 ο απόλυτος αριθμός των γεννήσεων μειώνεται συνεχώς. Σταθεροποιείται από το 1989 μέχρι το 2001 και εν συνεχεία ακολουθεί μια ανοδική τάση μέχρι το 2008, που οφείλεται κυρίως στο γεγονός ότι οι γυναίκες που τεκνοποιούν εκείνη την χρονική περίοδο είναι όσες είχαν αναβάλει τη μητρότητα (σπουδές, σταδιοδρομία, δίλλημα παιδι ή άνεργη κλπ) (Κοτζαμάνης Β., 2012) και τεκνοποιούν αργότερα μεν, αλλά το επισπεύδουν λόγω ηλικίας (γονιμότητα, υγεία μητέρας/παιδιού) καθώς και ότι έχει αυξηθεί η συμμετοχή των γεννήσεων από μετανάστες. Ο αριθμός των γεννήσεων αυξήθηκε + 17% κατά τη χρονική περίοδο 1999-2009. Η αύξηση αυτή μετατρέπεται σε δραματική μείωση μετά το 2010 λόγω της παρατεταμένης οικονομικής κρίσης.

Διάγραμμα 7



Πηγή: αριθμητικά δεδομένα 2013, ΕΛΣΤΑΤ

2.2. Γαμηλιότητα/ Θεσμός του Γάμου

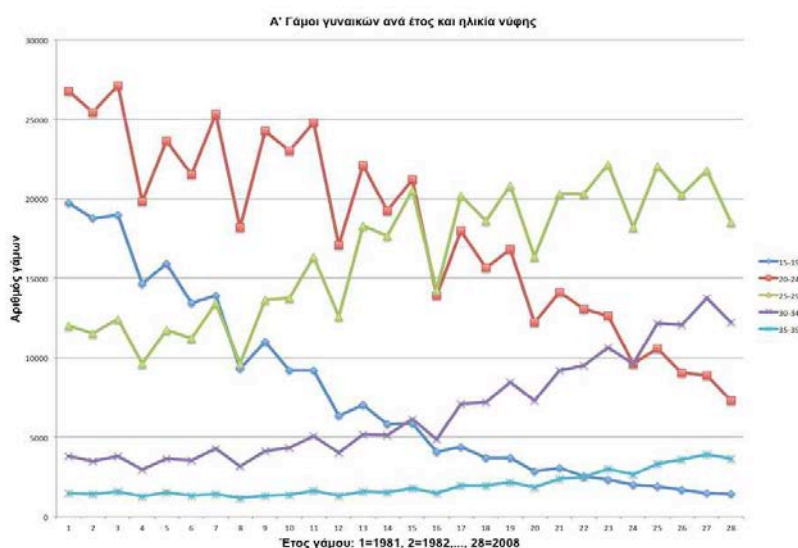
Η γαμηλιότητα, δηλαδή η ηλικία πρώτου γάμου των γυναικών διαμορφώνεται σύμφωνα με την άνοδο του βιοτικού επιπέδου, το μορφωτικό επίπεδο και τις πολιτισμικές επιρροές, εφόσον το γυναικείο φύλο συμμετέχει εξίσου με τους άνδρες στο δικαίωμα εκπαίδευσης και εργασίας.

Από το 1981 άρχισε να διαφοροποιείται η ηλικία γάμου των γυναικών στην ελληνική επικράτεια. Βάσει ληξιαρχικών στοιχείων της ΕΛΣΤΑΤ (Αδρός Δείκτης Γάμου: αριθμός γάμων στα 1000 άτομα σε ετήσια βάση) (Παπαδάκης Μ., Τσίμπος Κ., 1998), οι ελληνίδες αποφασίζουν να παντρεύονται σε μεγαλύτερη ηλικία, αντίθετα με τα στερεότυπα που ισχυαν τις προηγούμενες δεκαετίες. Είναι εμφανής η πτωτική τάση των νεαρότερων ηλικιακά

ομάδων (15–24) ετών, με αντίστοιχη αύξηση της ηλικίας γάμου (25-34) ετών, ενώ η ομάδα ηλικίας (35-39) ετών αρχίζει να εμφανίζει σταδιακά αυξητικές τάσεις στα μέσα της δεκαετίας του 1990

Ως αιτία αναβολής της γαμηλιότητας αποδίδεται η συμμετοχή των γυναικών στη εκπαιδευτική διαδικασία, η εντυπωσιακή αύξηση του ποσοστού γυναικών που συμμετέχουν στο εργατικό δυναμικό της χώρας με αμειβόμενη εργασία, και ο στόχος επαγγελματικής σταδιοδρομίας, που εξασφαλίζει οικονομική ανεξαρτησία.

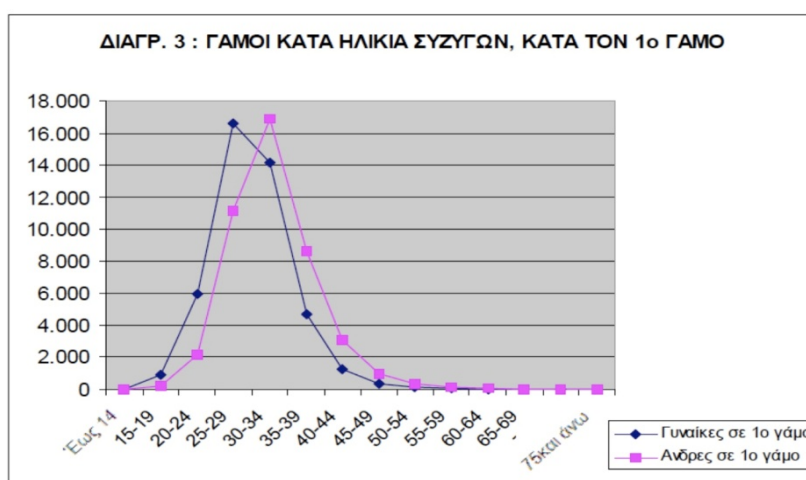
Διάγραμμα 8



Πηγή: αριθμητικά δεδομένα ΕΛΣΤΑΤ

Επισήμανση : Η έντονη διακύμανση των καμπυλών (διάγραμμα 8) συμπίπτει ημερολογιακά με τα δίσεκτα έτη, που τα ζευγάρια αναβάλουν το γάμο για το προηγούμενο ή το επόμενο έτος.

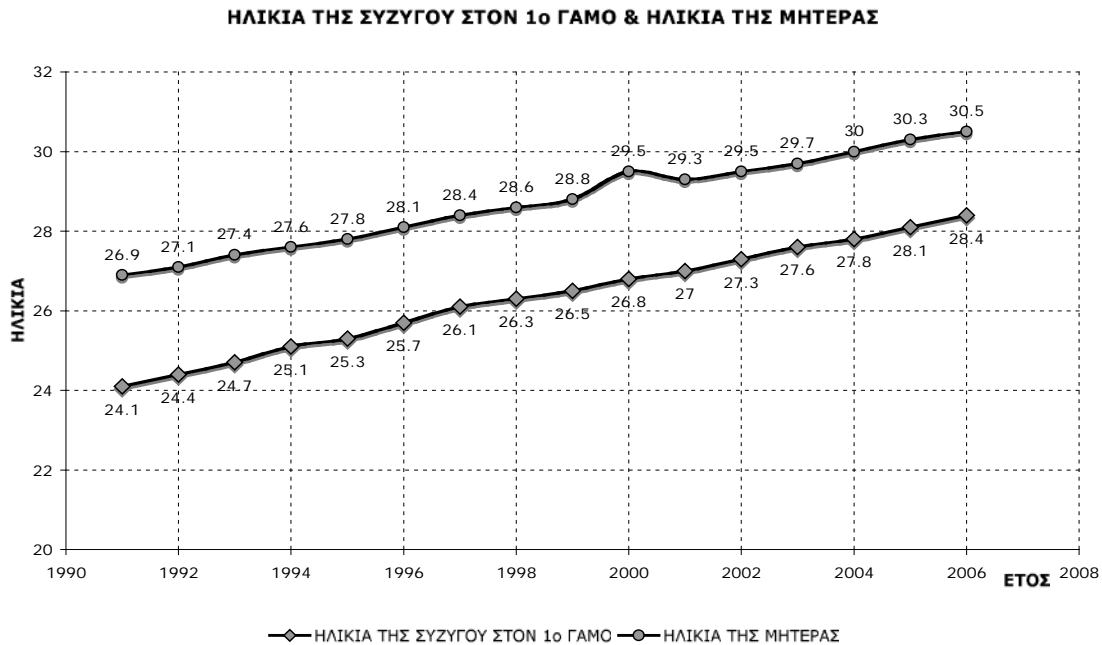
Διάγραμμα 9



Πηγή: ΔΕΛΤΙΟ ΤΥΠΟΥ ΕΛΣΤΑΤ, ΦΥΣΙΚΗ ΚΙΝΗΣΗ ΠΛΗΘΥΣΜΟΥ έτους 2012

Η μέση ηλικία των γυναικών κατά τον πρώτο γάμο, για το 2012, ήταν 29,6 έτη. Η αντίστοιχη μέση ηλικία των ανδρών για το 2012 ήταν 32,5 έτη (διάγραμμα 9).

Διάγραμμα 10



Πηγή: αριθμητικά δεδομένα ΕΛΣΤΑΤ

Από το 1990 η ηλικία τέλεσης του πρώτου γάμου αυξάνεται σταδιακά (διάγραμμα 10). Από 24,1 έτη που ήταν το 1991, έφτασε τα 28,4 το 2006 (ΕΛΣΤΑΤ, Δελτίο Τύπου : 2008) και τα 29,6 έτη το 2012. Το γεγονός αυτό επιβεβαιώνει την τάση των γυναικών σήμερα να μορφώνονται, να εργάζονται και να αφοσιώνονται στην καριέρα τους, με συνέπεια να καθυστερούν τον γάμο, να αναβάλουν ή και να ματαιώνουν την μητρότητα.

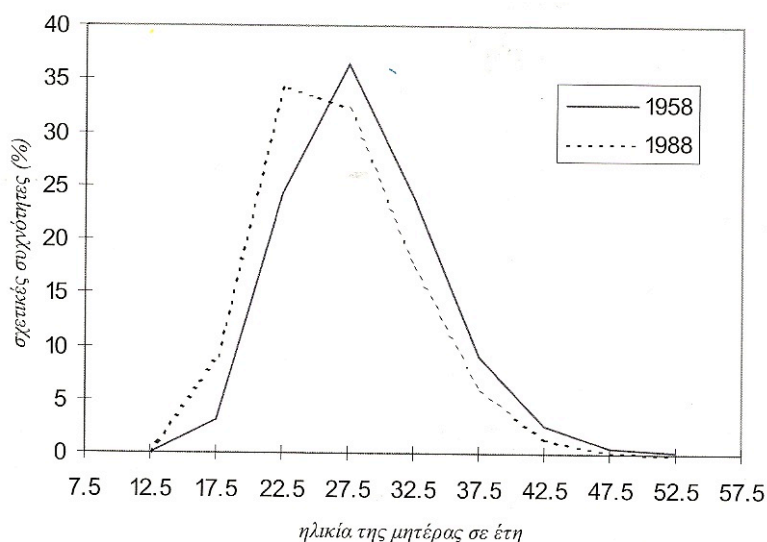
2.3. Καθυστερημένη Μητρότητα

Η διαχρονική μελέτη των στοιχείων που αφορούν τη γονιμότητα των Ελληνίδων αξιοποιεί ένα σημαντικό εύρημα, που αφορά την ηλικία τεκνοποίησης και που χαρακτηρίζεται ως καθυστερημένη μητρότητα. Τα πιο κάτω στοιχεία αφορούν παρελθόντα έτη και απεικονίζουν τη συγκριτική παρουσίαση της ποσοστιαίας κατανομής των γεννήσεων στην Ελλάδα σε σχέση με την ηλικία της μητέρας για τα έτη 1958 και 1988 (διάγραμμα 11α). "Στον οριζόντιο άξονα απεικονίζονται οι κεντρικές τιμές 8 ομάδων ηλικιών ανά πενταετία από (15-19) έως (50-54). Το 1958 η υψηλότερα αναλογία γεννήσεων παρατηρείται μεταξύ των ηλικιών 25-30 ετών ενώ το 1988 στην ομάδα ηλικιών 20-25. Παρατηρείται επίσης διαχρονικά αύξηση των

αναλογιών στις μικρές ηλικίες μέχρι 25 ετών και μια μείωση των αναλογιών από το σημείο αυτό και άνω". (Τσίμπος, Κ., Γεωργιακώδης, Φ. 2010).

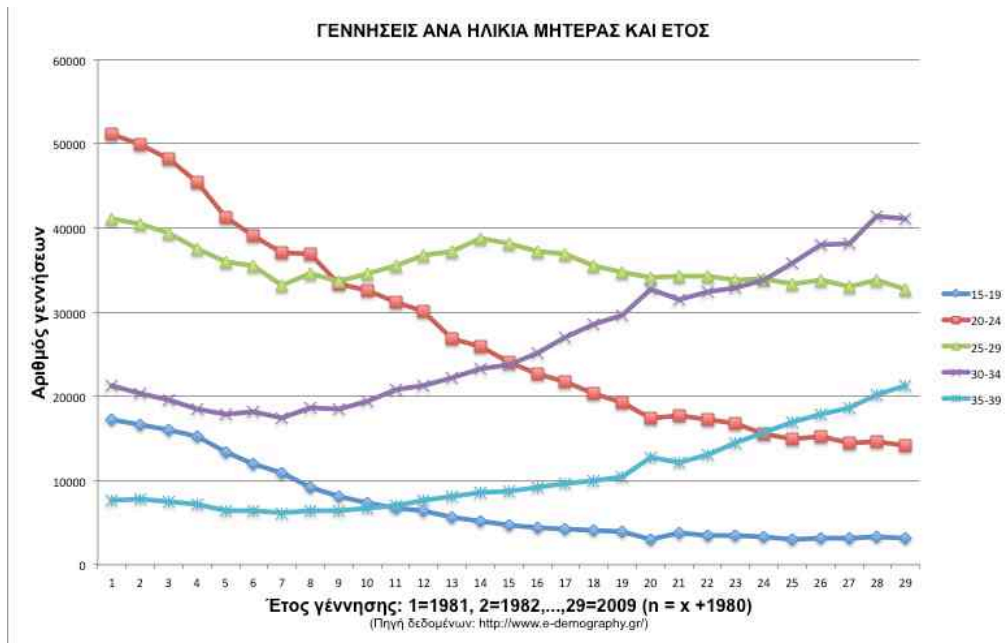
Διάγραμμα 11α

Ποσοστιαία κατανομή των γεννήσεων του ελληνικού πληθυσμού κατά ηλικία της μητέρας.



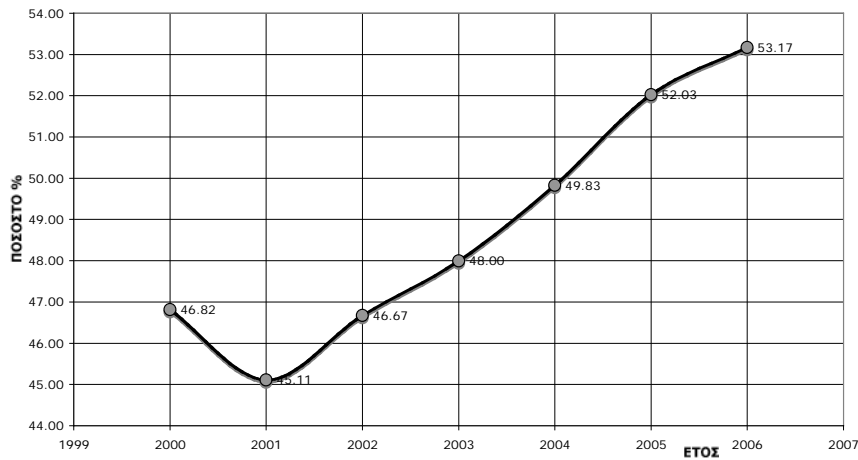
Πηγή: Τσίμπος, Κ., Γεωργιακώδης, Φ.(2010) σελ. 124

Αναλυτικά ο δείκτης γονιμότητας τα τελευταία 10 χρόνια (1995 – 2004) έχει μετατοπισθεί από την ομάδα ηλικιών (20 – 24) ετών που ήταν από την αρχή της δεκαετίας του 1980 και μέχρι το 1988, προς τις μεγαλύτερες ηλικίες και ειδικότερα στην ομάδα ηλικιών (25 – 29) τα επόμενα έτη, και στην ηλικιακή ομάδα (30 – 34) το έτος 2005. (διάγραμμα 11). Η μετατόπιση αυτή σχετίζεται με την αύξηση κατά τρία χρόνια της μέσης ηλικίας της μητέρας, κατά τη γέννηση του πρώτου τέκνου (ως αποτέλεσμα της αντίστοιχης αύξησης κατά 3 έτη της μέσης ηλικίας των γυναικών, κατά τον πρώτο γάμο), η οποία ύστερα από μια σταθεροποίηση στα 23 έτη κατά τα πρώτα χρόνια της δεκαετίας του 1980, άρχισε από το 1985 να αυξάνεται φθάνοντας τα 28,5 έτη το 2004 και τα 28,8 έτη το 2005 (Πίνακας 3).

Διάγραμμα 11β

Πηγή: αριθμητικά δεδομένα ΕΛΣΤΑΤ

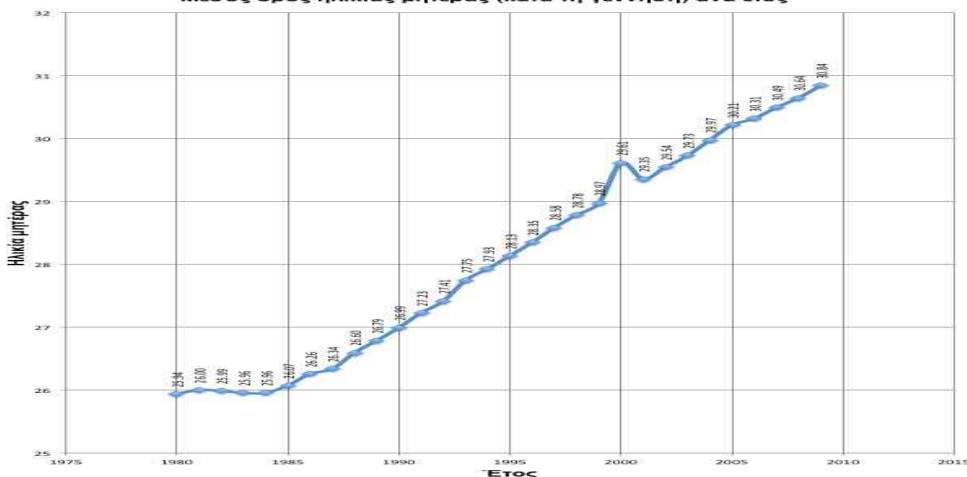
Οι πτωτικές αυτές τάσεις της μέσης ηλικίας τεκνογονίας ανατρέπονται στη συνέχεια: τα νέα ζευγάρια τείνουν να τεκνοποιούν σε μεγαλύτερες ηλικίες (γύρω στα 30 χρόνια σήμερα), συνεχίζοντας παράλληλα να περιορίζουν τον αριθμό των παιδιών που φέρνουν στον κόσμο, χωρίς να επαληθεύεται η παλαιότερη υπόθεση (Χ. Συμεωνίδου, 1992) ότι όσες γυναίκες ανήκουν σε χαμηλό κοινωνικο-επαγγελματικό επίπεδο έχουν υψηλότερο αριθμό γεννήσεων από όσες ανήκουν σε ανώτερες κατηγορίες. Επισημαίνεται, ότι η επιθυμία απόκτησης παιδιών αφορά και τις πολυ μορφωμένες γυναίκες, εντούτοις δεν εκπληρώνεται όταν δεν υπάρχει το κατάλληλο κοινωνικό πλαίσιο και η ανάλογη στήριξη της οικογένειας. (Τμήμα Ισότητας του Συνδέσμου Γερμανικών Εργατικών Συνδικάτων (DGB), 2007) .

Διάγραμμα 12**ΠΟΣΟΣΤΟ ΜΗΤΕΡΩΝ ΜΕ ΗΛΙΚΙΑ >30 ΕΤΩΝ**

Πηγή: αριθμητικά δεδομένα ΕΛΣΤΑΤ

Η διαγραμματική απεικόνιση της ηλικίας **μητέρων άνω των 30 ετών** (διάγραμμα 12) παρουσιάζει έντονη αυξητική τάση όπου το 2001 το ποσοστό γυναικών/μητέρων είναι 45,11% , ενώ το 2006 ανέρχεται σε ποσοστό 53,17%.

Διαχρονικά η αύξηση της ηλικίας της μητέρας συνεχίζεται και το 2012, με μέση ηλικία μητέρας τα 31,6 έτη, σημειώνοντας ήπια αυξητική τάση σε σχέση με το 2011 (μέση ηλικία μητέρας τα 31,4 έτη).

Διάγραμμα 13**Μέσος όρος ηλικίας μητέρας (κατά τη γέννηση) ανά έτος**

Πηγή: αριθμητικά δεδομένα ΕΛΣΤΑΤ

Επισημάνση: ειδικά για το έτος 2000, εμφανίζεται αύξηση της ηλικίας της μητέρας στα 29,6 χρόνια. Το εύρημα αυτό αποκαλύπτει την επιθυμία των γυναικών να γεννηθεί το παιδί τους το έτος «ορόσημο» 2000, έτος της

αλλαγής του αιώνα (21ος αιώνας), και όχι τα προηγούμενα χρόνια, ενώ αμέσως μετά η τεκνοποίηση επανέρχεται στους πρότερους ρυθμούς.

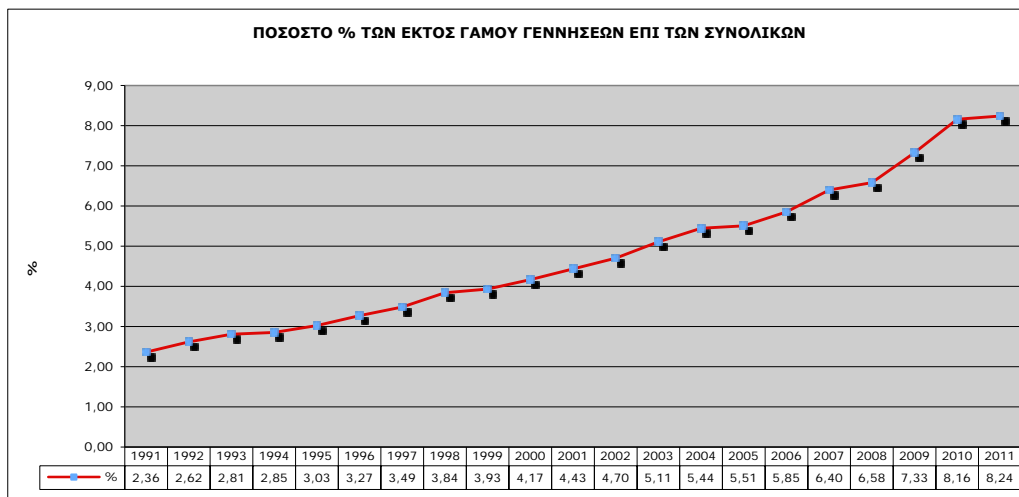
3. Αλλαγές στη Δομή της Οικογένειας

3.1 Γεννήσεις εκτός γάμου

Παρόλο που η Ελλάδα έχει όλα τα δημογραφικά χαρακτηριστικά μιας αναπτυγμένης κοινωνίας, εντούτοις διαφοροποιείται από τις άλλες Ευρωπαϊκές χώρες όσον αφορά τις παραδοσιακές οικογενειακές δομές και αξίες, αφού ο θεσμός του γάμου είναι σε ισχύ και ιδιαίτερα ανθεκτικός καθώς τα ποσοστά αγάμων γυναικών και διαζευγμένων παραμένουν σε χαμηλό επίπεδο.

Η τεκνοποίηση στην Ελλάδα συνδέεται με το γάμο αμεσότερα και στενότερα από ότι στις άλλες χώρες της Ευρωπαϊκής Ένωσης. Πράγματι, στη χώρα μας η εξέλιξη των εκτός γάμου γεννήσεων (αναλογία των εξωγάμων στις γεννήσεις) (διάγραμμα 14) ενώ ήταν ασήμαντη μέχρι το 1980, στη δεκαετία του 1990 το ποσοστό διπλασιάστηκε και μέχρι το 2011 έφθασε το 8.24% των γεννήσεων, αλλά και πάλι αντιπροσωπεύει τη χαμηλότερη τιμή στην Ευρωπαϊκή Ένωση. Η αύξηση αυτή αποδίδεται σε μεγάλο βαθμό και στις γεννήσεις που προέρχονται από αλλοδαπές.

Διάγραμμα 14



Πηγή αριθμητικών δεδομένων: Εργαστήριο Δημογραφικών & Κοινωνικών Αναλύσεων (ΕΔΚΑ) Πανεπιστημίου Θεσσαλίας,

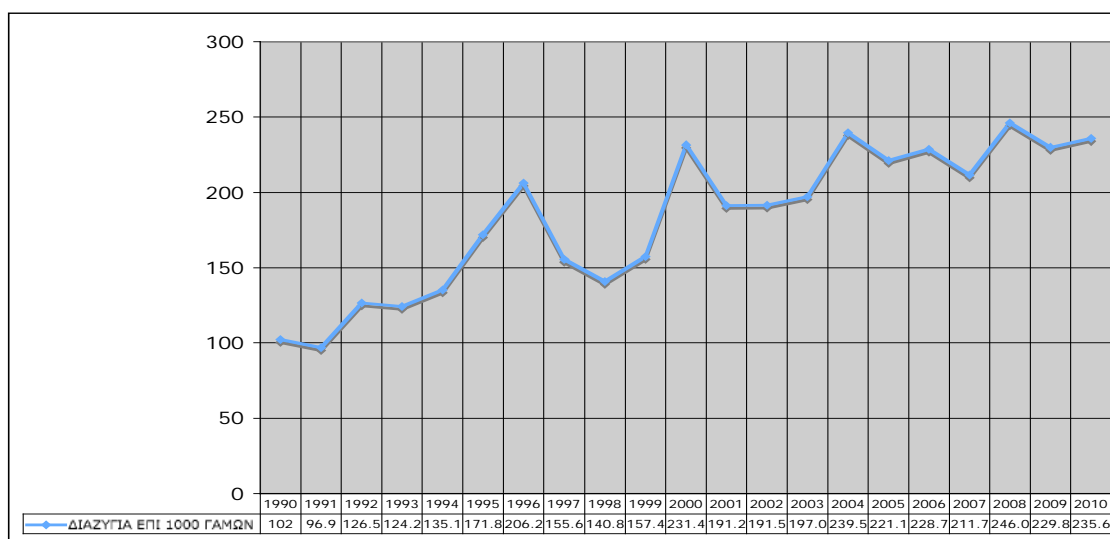
3.2 Αύξηση των Διαζυγίων

Τη χρονική περίοδο 1990-2010 η αναλογία διαζυγίων / γάμων διπλασιάζεται. Σε 1000 γάμους, για το 1990 μετρήθηκαν 102 διαζύγια, ενώ για το 2010 τα διαζύγια ήταν 235!

(διάγραμμα 15). Η αύξηση του αριθμού των διαζυγίων με σταδιακή μείωση του αριθμού των γάμων (θρησκευτικού και πολιτικού) (διάγραμμα 16), ο αυξανόμενος αριθμός παιδιών εκτός γάμου, μαζί με τους διαφοροποιημένους τύπους έγγαμης σχέσης όπως συγκατοίκηση και σύμφωνο συμβίωσης (το 2012 ο αριθμός συμφώνων συμβίωσης ανήλθε στα 314, ενώ τη χρονική περίοδο 2009-2012 στα 840) που διαφέρουν από το πρότυπο της διά βίου μονογαμικής σχέσης, σκιαγραφούν μια νέα πραγματικότητα. (Finnas, 1995; Menniti και Palomba, 1994; Schoen και Weinick, 1993; Πετρίδου κ.ά., 1990; Haskey, 1995; Χατζηβασίλης Β., 2001). Η είσοδος της γυναίκας στην εργασιακή ζωή και η οικονομική ανεξαρτησία, της δίνει το δικαίωμα επιλογών (απόφαση για λύση του γάμου). Μέσα στο γάμο έχει ισότιμη σχέση και οικονομική συνεισφορά στα οικογενειακά βάρη. Σχεδόν στο 60% των οικογενειών εργάζονται και οι 2 σύζυγοι. Σε περίπτωση διαζυγίου οι γυναίκες εργαζόμενες αναλαμβάνουν το διπλό ρόλο στη μονογονεϊκή οικογένεια, όπως αντίστοιχα και οι άνδρες με συνέπεια να αλλάζουν τα στερεότυπα που ίσχυαν μέχρι σήμερα. Βέβαια στον εργασιακό χώρο εμποδίζεται η γυναίκα/μητέρα σε μεγαλύτερο βαθμό από τον άνδρα/πατέρα, εφόσον οι εργοδότες επηρεάζονται δυσμενώς από την επικρατούσα αντίληψη σχετικά με την κύρια ευθύνη των γυναικών στις οικογενειακές υποχρεώσεις (Παζαρζή Ε., Πέκκα Β., 2009)

Διάγραμμα 15

ΔΙΑΖΥΓΙΑ ΕΠΙ 1000 ΓΑΜΩΝ ΑΝΑ ΕΤΟΣ (1990-2010)



Πηγή αριθμητικών δεδομένων: ΕΛΣΤΑΤ

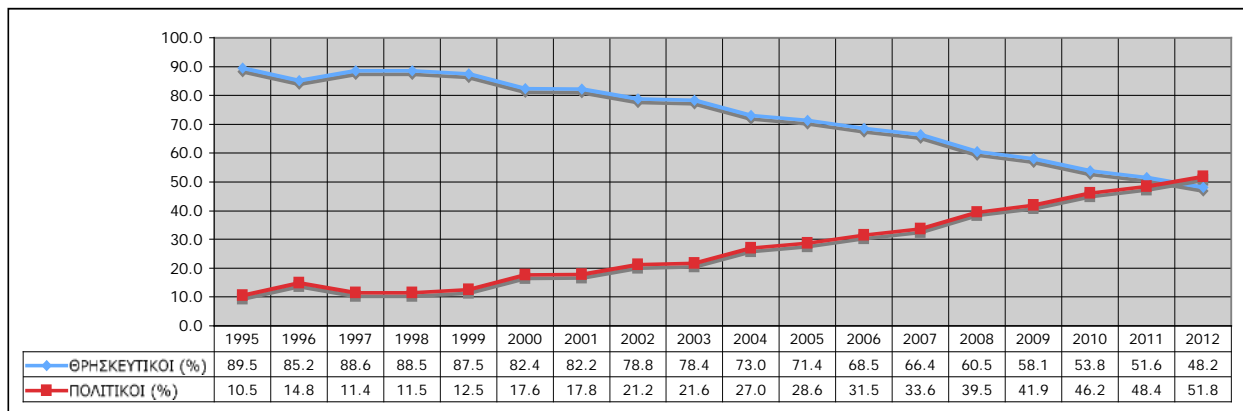
3.3. Πολιτικός Γάμος

Το έτος 1982 καθιερώθηκε στην Ελλάδα η επιλογή θρησκευτικού ή πολιτικού γάμου, που είναι και οι δύο ισότιμοι βάσει της υποχρέωσης της πολιτείας για προστασία του γάμου και

της οικογένειας. Τα στοιχεία αναφέρονται στη χρονική περίοδο 1995-2012 από την Ελληνική Στατιστική Αρχή (ΕΛΣΤΑΤ).

Συγκεκριμένα, ενώ το ποσοστό των θρησκευτικών γάμων το 1995 ανερχόταν σε 89,5% επί του συνόλου των γάμων, σταδιακά μειώθηκε και το 2012 ήταν **48,2%**. Αντίστοιχα υπήρξε αύξηση του ποσοστού των τελεσθέντων πολιτικών γάμων από 10,5% το 1995 σε **51,8%** το 2012.

Διάγραμμα 16: Ποσοστά Θρησκευτικών και Πολιτικών Γάμων ανά έτος (1995 - 2012)



Πηγή αριθμητικών δεδομένων: ΕΛΣΤΑΤ

Όπως παραστατικά φαίνεται (διάγραμμα 16), οι θρησκευτικοί γάμοι μειώθηκαν αισθητά κάτω από το ήμισυ του συνολικού αριθμού, ενώ αντίστοιχα οι πολιτικοί γάμοι αυξήθηκαν πάνω από το μισό του συνόλου και το 2012 ξεπέρασαν σε αριθμό τους θρησκευτικούς γάμους.

Ο πολιτικός γάμος είναι πιο εύκολος, λιτός, άμεσος και βέβαια σε καιρούς οικονομικής κρίσης κρίνεται, ως επιλογή χαμηλού κόστους.

4. Δημογραφία και Τμήμα Ανθρώπινου Δυναμικού

- Το Τμήμα Ανθρώπινου Δυναμικού (Human Resource) από τις προηγούμενες δεκαετίες, όταν αξιοποίησε την πρόκληση των δημογραφικών φαινομένων (Edgar, F. and Geare, A. (2004) (πληθυσμό, φύλο, ηλικία, εκπαιδευτικό επίπεδο, εργασία, τεκνοποίηση, ανεργία, επανένταξη), πέτυχε τους στρατηγικούς στόχους, που είχαν τεθεί από το management. (Drucker, P., F., 1985). Σχετικό παράδειγμα αποτελεί η αμερικάνικη Τράπεζα Citibank, όταν το 1980 το Τμήμα Ανθρώπινου Δυναμικού αξιοποίησε την **είσοδο στην αγορά εργασίας** νέων, μορφωμένων και ιδιαίτερα φιλόδοξων **γυναικών**, τις προσέλαβε τις εκπαιδευσε και τις τοποθέτησε σε όλα τα σημεία ως υπεύθυνες δανείων. Η επιτυχία της

Citibank απογειώθηκε και αυξήθηκε διεθνώς ο αριθμός των εργαζόμενων γυναικών που μέχρι τότε τις θεωρούσαν, ως «το πρόβλημα».(Drucker, P., F., 1985).

- Στην ετήσια παγκόσμια μελέτη της Deloitte “Human Capital Trends 2012” αναλύονται οι τάσεις που θα αναδιαμορφώσουν σε παγκόσμιο επίπεδο, αφενός τα Τμήματα HR και αφετέρου θα ενισχύσουν τις δυνατότητες του ανθρώπινου δυναμικού, ώστε να βελτιωθεί η αποτελεσματικότητά τους. Τα πλέον προηγμένα εργαλεία και οι τεχνικές (analytics) για τον προγραμματισμό του Ανθρώπινου Δυναμικού σε φαινόμενα του εξωτερικού περιβάλλοντος (οικονομικά, δημογραφικά, κοινωνικά), καθιστούν τους οργανισμούς ικανούς να προβλέπουν (predictive modeling) και να διαχειρίζονται τον κίνδυνο (risk management) σε θέματα Προσωπικού.

- Τα Ανώτατα Διευθυντικά Στελέχη (C.E.O.s) προσπαθούν συνεχώς να ενημερώνονται για τις δημογραφικές και κοινωνικές τάσεις γιατί σύμφωνα με τις απόψεις τους Pfeffer, (1985) η Δημογραφία είναι είναι μια σημαντική πηγή για τις έρευνες του management. Όμοια, οι (Schrmerhorn J. R., 2010; Bateman Th. S., Snell S. A., 2010. Η Kog, E. από την KBC (Τραπεζικών και Ασφαλιστικών εργασιών, στις Βρυξέλλες) εξηγεί : “Όλο και περισσότερο τα τμήματα ανθρώπινου δυναμικού λαμβάνουν υπόψη τις τάσεις των δημογραφικών φαινομένων. Εκτιμούμε τις ενδείξεις σχετικά: με την αγορά εργασίας, τον αριθμό των πτυχιούχων, τις μητέρες/εργαζόμενες που συνταξιοδοτούνται. Υπολογίζουμε τον αριθμό των εργαζομένων που χρειαζόμαστε, και προσπαθούμε να προβλέψουμε σε τι ποσοστό θα προσελκύσουμε άτομα που θα καλύψουν τις ανάγκες μας. Χρησιμοποιούμε τα διαθέσιμα στοιχεία της επιχείρησής μας π.χ. τα σχέδια διαδοχής που φαίνεται η ηλικία των εργαζομένων μας, αλλά και στοιχεία δευτερογενή όπως είναι τα δημογραφικά στοιχεία. Βασιζόμενοι στα στοιχεία αυτά μπορεί κάποιος να διαπιστώσει ότι η KBC όπως και άλλες επιχειρήσεις έχουν πρόβλημα προσέλκυσης επαρκούς αριθμού εργαζομένων* αφού τη χρονική περίοδο 2010 – 2020 αφενός και οι γυναίκες/ μητέρες συνταξιοδοτούνται και αφετέρου το 2010-2015 δεν αυξάνεται ο αριθμός των νέων πτυχιούχων. Σε δημογραφικούς όρους το πραγματικό πρόβλημα ανακύπτει από το 2015 όταν μειώνεται ο αριθμός των πτυχιούχων, και την επόμενη δεκαετία όλες οι επιχειρήσεις θα αλιεύσουν πτυχιούχους από την ίδια “μικρή λιμνη”. Στα τέλη του έτους 2014, η συνταξιοδότηση* της γενιάς των «golden boys»(όσων έχουν γεννηθεί από 1945-1960) θα σημάνει την αποστελέχωση (Bateman, T. S. and Snell, S. A., 2010) ενώ η ανεργία στερεί τις οικονομικές μονάδες από νέα και ταλαντούχα στελέχη επιχειρήσεων.

Στις σύγχρονες δυτικές κοινωνίες, βάσει των δημογραφικών στοιχείων, εμφανίζεται έντονα η τάση για αναβολή της τεκνοποίησης προς εξυπηρέτηση της επαγγελματικής σταδιοδρομίας. Η Αμερικανίδα οικονομολόγος Sylvia AnHewlett στο βιβλίο της «Δημιουργώντας μια ζωή:

Επαγγελματίες Γυναίκες και η αναζήτηση παιδιών», υποστηρίζει ότι οι γυναίκες θα πρέπει να ενημερωθούν για τα εμπόδια που βάζει ο χρόνος στη μητρότητα. (Γιακουμάκη, Ε. (2002), όχι για να αφήσουν την καριέρα τους, αλλά για να κάνουν τις επιλογές τους, στο μέτρο που αυτό είναι δυνατόν, Τα ευρήματα σε εθνική έρευνα σε 1647 πολύ επιτυχημένες γυναίκες εργαζόμενες (με αποδοχές 55000 δολ. και άνω) και σε γυναίκες επίσης επιτυχημένες αλλά όχι σε ενεργό δράση τώρα δείχνουν ότι 42% είναι χωρίς παιδιά στην ηλικία των 40 ετών και το ποσοστό ανεβαίνει σε 43% για γυναίκες Αφρο αμερικανίδες. (Cunningham, C(2002). εργαζόμενες σε «το κράτος και ο ιδιωτικός τομέας οφείλουν να υιοθετήσουν πολιτικές «φιλικές στις οικογένειες», ώστε να μπορούν οι γυναίκες που θα κάνουν παιδί να βοηθηθούν στην επαγγελματική τους πορεία». Χαρακτηριστικά αναφέρει το παράδειγμα της IBM, που καθιέρωσε τα «διαλείμματα καριέρας»: Οι εργαζόμενες της IBM που κάνουν παιδί έχουν τη δυνατότητα να αποχωρήσουν έως και τρία χρόνια από την εργασία και να επιστρέψουν στην ίδια ή παρόμοια θέση με αυτήν που κατείχαν πριν να κάνουν παιδί.

Οι γυναίκες παρόλο που δείχνουν να "ξεχνούν" το βιολογικό τους ρόλο και να καθυστερούν να γίνουν μητέρες, εντούτοις η καθυστερημένη μητρότητα, ή και η ματαιώση της τεκνοποίησης δεν είναι σκόπιμη συμπεριφορά.

Δυστυχώς, η φύση οριοθετεί την ηλικία αναπαραγωγής αφού η γονιμότητα μειώνεται με την αύξηση της ηλικίας της γυναίκας. Σε μια κλασική μελέτη από τους Tielze et al. παρατηρήθηκε ότι το ποσοστό υπογονιμότητας από 10% στην ηλικία των 34 ετών ανέρχεται σε περισσότερο από 85% σε γυναίκες ηλικίας 44 ετών. (kolymbianakis S., 2013).

Ομως, τα στερεότυπα δείχνουν ότι η γυναικεία φύση μέσα από τη μητρότητα συνειδητά ή ασυνειδητά νιώθει ότι εκπληρώνεται ο βασικός προορισμός της. Η δημιουργία οικογένειας, η γέννηση και η ανατροφή των παιδιών αφορούν ακόμα τις περισσότερες γυναίκες, ενώ ένα μικρό ποσοστό επιλέγει συνειδητά να μην γνωρίσει την εμπειρία αυτή.

- Η ελληνική κοινωνία αναγνωρίζει μεν το ρόλο της μητέρας ως ύψιστη διαδικασία, ωστόσο σε επίπεδο κοινωνικής μέριμνας παραλείπει να υποστηρίξει και να διευκολύνει τις γυναίκες /μητέρες. (Ρήγα Α., Βασιλείου Β., Κριεκούκη Μ., 2007). Στην μελέτη των προηγούμενων ερευνητών, αναζητήθηκαν οι βασικοί παράγοντες που στηρίζουν την μέλλουσα μητέρα στον εργασιακό χώρο στην Ελλάδα, όπως: εργασιακό περιβάλλον, φόρτος εργασίας, άδειες μητρότητας. Οι απαντήσεις ήταν καθοριστικές: το 54% του εργασιακού περιβάλλοντος προσέφερε στήριξη, το 53% μείωσε τον φόρτο εργασίας στην έγκυο, ενώ το 74% έδωσε άδειες. Οι απαντήσεις δείχνουν την σχετική ανεπάρκεια εφαρμογής μέτρων που ενθαρρύνουν την μητρότητα και συμβάλουν στην αύξηση της γονιμότητας. Παρόλο δε που η άδεια μητρότητας προστατεύεται βάσει της νομολογίας, και από τις συνθήκες της Λισσαβώνας κλπ., οι απαντήσεις έδειξαν ότι μόνο στο 74% δόθηκε κανονικά η άδεια

μητρότητας. Δυστυχώς καταγράφονται περιπτώσεις που η άδεια μητρότητας / νόμιμο δικαίωμα, καταστρατηγείται και οι γυναίκες φοβούνται να τεκνοποιήσουν κατά τη διάρκεια της εργασιακής τους ζωής, όπως παλαιότερα ως εργαζόμενες δίσταζαν να αποφασίσουν να νυμφευθούν.

- Ακολουθούν ενδεικτικές αναφορές:

1. Άρνηση της διοίκησης να χορηγήσει την άδεια μητρότητας σε έμμισθη δικηγόρο, εργαζόμενη στο Δημόσιο.

Περιγραφή: Έγκυος εργαζόμενη ως έμμισθη δικηγόρος στο Υπουργείο Δημόσιας Τάξης και Προστασίας του Πολίτη, ζήτησε την παρέμβαση του Συνηγόρου καθώς η υπηρεσία της αρνήθηκε να της χορηγήσει την άδεια μητρότητας (κύησης, τοκετού και λοχείας). Η υπηρεσία αρνήθηκε τη χορήγηση των παραπάνω αδειών με την αιτιολογία ότι στη σύμβασή της προβλέπεται ότι: **"ο δικηγόρος δεν δικαιούται άδεια ή άλλες αποδοχές ή παροχές από το Υπουργείο ..."**. Σε κάθε δε περίπτωση, διακόπηκε και η μισθοδοσία της εργαζομένης. Παρά την παρέμβαση του Συνηγόρου του Πολίτη, το συγκεκριμένο Υπουργείο δεν έχει αναθεωρήσει την απόφασή του. (Συνήγορος του Πολίτη, 2013)

2. Πρόσληψη μόνο για Άγαμες Γυναίκες:

Περιγραφή: Από τη δεκαετία του 1930, και ενώ η οικονομική κρίση αρχίζει να γίνεται αισθητή και στην Ελλάδα, το ζήτημα αν πρέπει να εργάζονται οι παντρεμένες γυναίκες τίθεται ξανά με ιδιαίτερη ένταση, όπως και σε ολόκληρη την Ευρώπη. Εδώ η πρωτοβουλία ανήκει στην Εθνική Τράπεζα:

Το 1930 το Γενικό Συμβούλιο της τράπεζας συμπληρώνει στον οργανισμό της υπηρεσίας την παρακάτω "προσωρινή διάταξη": **"Δακτυλογράφοι της Τραπέζης προσλαμβάνονται μόνον άγαμοι απολυόμενοι αυτοδικαίως της υπηρεσίας εάν έλθωσι εις γάμον"**. σελ. 147, (Αβδελά Ε., 1990).

- Στη σημερινή εποχή, έχουν θεσμοθετηθεί κανόνες που προστατεύουν το ρόλο της γυναίκας στο χώρο της εργασίας. Επισημαίνεται ότι : η Ευρωπαϊκή Ένωση με την έκθεση πρωτοβουλίας σχετικά με το "Θεσμικό πλαίσιο μέτρων για τον συνδυασμό οικογενειακής ζωής και σπουδών στην Ευρωπαϊκή Ένωση", από την Επιτροπή Δικαιωμάτων των Γυναικών και Ισότητας των δυο φύλων του Ευρωπαϊκού Κοινοβουλίου, δίνει ιδιαίτερη σημασία στην ποιότητα ζωής ανδρών και γυναικών εργαζομένων έχοντας ως στόχο τη διατήρηση της κοινωνικής συνοχής, τη δημιουργία κοινωνικής δικτύωσης με σχέσεις πιο εγκάρδιες για γονείς

και παιδιά, αλλά και την εξασφάλιση υψηλών ρυθμών ανάπτυξης. (Παναγιωτοπούλου - Κασσιώτου Μ., 2007).

Η έκθεση φιλοδοξεί να βοηθήσει και να δεσμεύσει τα κράτη-μέλη στον προγραμματισμό μέτρων, που θα διευκολύνουν τους νέους να συνδυάσουν την οικογενειακή ζωή με τα πρώτα στάδια της καριέρας τους, με στόχο την ικανοποίηση από την «ολοκληρωμένη συμμετοχή τους στο κοινωνικό γίγνεσθαι». Η πρωτοβουλία αυτή της Ε.Ε. με αφορμή δημογραφικά στοιχεία ενοχοποιεί τις πολυετείς σπουδές ως αιτία που εμποδίζει τα νεαρά άτομα να δημιουργήσουν ανεξάρτητη οικογενειακή ζωή.

Βέβαια, οι φοιτητές της Β. Ευρώπης ενθαρρύνονται να τεκνοποιήσουν (σε αντίθεση με τα νεαρά άτομα της Κεντρικής, Νότιας Ευρώπης και της Ελλάδας), εφόσον τους δίνονται όλες οι φροντίδες καθώς και οικονομική βοήθεια στη μητέρα (ειδικό επίδομα από το Δημόσιο, πλήρης μισθός 10 μηνών, δικαίωμα για όλους σε παιδικό σταθμό ή τροφός πληρωμένη έως 3 χρόνια και 119 ευρώ για κάθε παιδί). (Skirbekk, E.K., 2007).

5. Συμπεράσματα

Η μελέτη αυτή βασίστηκε στη διαχρονική αλήθεια ότι η "ιστορία της γυναικείας εργασίας είναι αδιαχώριστη από την ιστορία της οικογένειας, των σχέσεων ανάμεσα στα φύλα και των κοινωνικών τους ρόλων", (Perrot M., 1978; Αβδελά Ε., 1990).

Μία από τις σημαντικότερες εξελίξεις στην Ελλάδα είναι η συμμετοχή των γυναικών στο εργατικό δυναμικό σε ποσοστό 37,7% (ΕΛΣΤΑΤ 2001), που ανέτρεψε τα στερεότυπα και το σύστημα αξιών.

Οι εργαζόμενες γυναίκες και οι γυναίκες σε θέσεις ευθύνης παρόλο που η εργασία τους αποτελεί ένα αναπόσπαστο και πολύ σημαντικό κομμάτι της ζωής τους, εν τούτοις φαίνεται να επιδρά αρνητικά στη γονιμότητα αφού οι νεαρές γυναίκες καθυστερούν τη μητρότητα. (Συμεωνίδου Χ., 2000).

Η ελληνική κοινωνία και τα Τμήματα Ανθρώπινου Δυναμικού αν και αναγνωρίζουν τις δυσκολίες που υπάρχουν, και παρόλο που προσπαθούν να συμβαδίζουν με τις Ευρωπαϊκές Οδηγίες και Πρακτικές, το καλό εργασιακό περιβάλλον φαίνεται να αποτελεί την πρωταρχική εγγύηση για την "συμφιλίωση εργασιακής και οικογενειακής ζωής".

Έμπειρα στελέχη του Τμήματος Ανθρώπινου Δυναμικού ομολογούν, (Kog, E., 2010): "Εάν αναπτύξουμε τις δυνατότητες των ανθρώπων μας και τους βοηθήσουμε να επιτύχουν ότι είναι καλό γι' αυτούς, κερδίζουμε να είναι ικανοποιημένοι και να επιτυγχάνουν τους επιχειρησιακούς στόχους".

Οι γυναίκες αφού "ενοχοποιήθηκαν" για τη μείωση των γεννήσεων, τη γήρανση του

πληθυσμού, την καθυστερημένη ή καθόλου μητρότητα (Συμεωνίδου, Χ., 2002) καταδικάζονται τώρα και σε ανεργία, που αποτελεί την καινούρια αιτία για να αποχωρήσουν από την εργασία. Προηγούμενοι, λόγοι αποχώρησης : γέννηση του πρώτου παιδιού/φύλαξη/ωράρια σχολείων-φροντίδα 3ης ηλικίας. Κρίσιμα θέματα για τις γυναίκες σε περίοδο κρίσης, και ιδιαίτερα για τις Ελληνίδες που αναγνωρίστηκαν ως ισότιμοι πολίτες της χώρας τους, μόλις πριν από 60 χρόνια.

ΠΗΓΕΣ ΚΑΙ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- Αβδελά, Ε. (1990). Δημόσιοι Υπάλληλοι Γένους Θηλυκού, εκδ. Ίδρυμα Έρευνας και Παιδείας, Αθήνα.
- Bateman, T. S. and Snell, S. A. (2010). *Management, Leading & Collaborating in a Competitive World*, 8th ed., Mc Graw Hill, N. York, μετ. Σδρόλιας, Λ. (2012), εκδ. Τζιόλα, Αθήνα 2012.
- Γεωργιακώδης, Φ., Τσίμπος, Κ. (2010). Περιγραφική & Διερευνητική Στατιστική, Ανάλυση Δεδομένων, Δισδιάστατη Ανάλυση, τόμος Β', εκδ. Σταμούλης, Αθήνα.
- Dessler, G. (2011). *A framework for Human Resource Management – Sixth ed.*, Prentice Hall, Dessler, G. (2012) *Διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού – Βασικές έννοιες και σύγχρονες τάσεις*, εκδ. Κριτική, Αθήνα.
- Donnelly, J. H. and Gibson, J. L. and Ivancevich J. M. (1984). *Fundamentals of Management*, 5th ed., Business Publications, Plano, Texas.
- Drucker, P. F. (1985). *Innovation and Entrepreneurship*, Harper and Row, N. York, μετ. Γαλάτης, Γ., Βιβλιοθήκη Μάνατζμεντ, Αθήνα.
- Gardenswartz, L. and Rowe A. (1987). *What it takes*, Dolphin Doubleday, N. York.
- Κανελλόπουλος, Χ. Κ. (1990). *Μάνατζμεντ Αποτελεσματική Διοίκηση*, Αθήνα.
- Κανελλόπουλος, Χ. Κ. (2002). *Διοίκηση Προσωπικού-Ανθρώπινου Δυναμικού*, Αθήνα.
- Κονδύλης, Ε., Κ., (1996), *Στατιστικές Τεχνικές Διοίκησης Επιχειρήσεων*, ICAP/INTERBOOKS, Αθήνα.
- Κοτζαμάνης, Β. (2000). *Οι δημογραφικές εξελίξεις κατά τη μεταπολεμική περίοδο στις χώρες της Ανατολικής Ευρώπης και στην Ελλάδα*, ΕΚΚΕ, Αθήνα.
- Μαράτου – Αλιμπράντη, Λ. και Μπάγκαβος, Χ. και Παπαδάκης, Μ. και Παπλιάκου Β. (2002). *Πληθυσμός και Εκπαίδευση στην Ελλάδα: Εξελίξεις και προοπτικές*, ΕΚΚΕ, Αθήνα.
- Marshall, J. (1984). *Women Managers: Travelers in a male world*, J. Wiley & Sons.
- Μουσούρου Λ. Μ. (1993). *Γυναίκα και απασχόληση, Δέκα ζητήματα*, GUTENBERG, Αθήνα.
- Noe, R. A. and Hollenbeck, J. R. and Gerhart, B. and Wright, P. M. (2003). *Human*

- Resource Management: Gaining a Competitive Advantage, 4th ed., Mc Graw Hill, N. York, μετ. Αθανασόπουλος Κ. Γε.(2006). Τόμος Α', εκδ. Παπαζήση, Αθήνα. σελ. 234-251.
- Παπαδάκης Μ. Ε. και Τσίμπος Κ. Χ. (1998) Δημογραφική Ανάλυση, *Αρχές – Μέθοδοι – Εφαρμογές*, εκδ. Σταμούλης, Αθήνα.
- Πολύζος, Ν. και Τζαφέτας, Γ. και Εμκε, Η. και Σιάμπος, Γ. (1990) Το δημογραφικό πρόβλημα της Ελλάδος, *Υπογεννητικότητα και Γήρανση του πληθυσμού*, Ακαδημία Αθηνών, Αθήνα.
- Samuelson, P. A. and Nordhaus, W. D. (1998). Economics, 16th ed., McGraw-Hill, N.York, μετ. Αθανασίου, Θ. και Σταματάκης, Ν. (2000), εκδ. Παπαζήση, Αθήνα.
- Sandberg, S. (2013). Lean in: Women, Work, and the Will to Lead, Alfred A. Knopf, N. York, μετ. Κοκολάκης Α. , εκδ. Πατάκη.
- Schermerhorn, J. R. (2010). Introduction to Management, John Wiley & Sons, Asia, μετ. Πολλάλης, Γ. Α., (2012). εκδ. Broken Hill Publishers, Nicosia, Cyprus.
- Συμεωνίδου, Χ.(1990). Απασχόληση και Γονιμότητα των Γυναικών στην Περιοχή της Πρωτεύουσας, ΕΚΚΕ, Αθήνα
- Συμεωνίδου, Χ. (1992). Κοινωνικο-οικονομικοί προσδιοριστικοί παράγοντες της γονιμότητας στην Ελλάδα, τόμος Α', ΕΚΚΕ, Αθήνα.
- Συμεωνίδου, Χ. (1997). Κοινωνικο-οικονομικοί προσδιοριστικοί παράγοντες της γονιμότητας στην Ελλάδα, τόμος Β', ΕΚΚΕ, Αθήνα.
- Τζαφέτας, Γ. (1988). Η Ελλάδα γηράσκουσα, ΦΙΑΔΗΠ, Αθήνα.
- Τσαούσης, Δ. Γ. (1991). Κοινωνική Δημογραφία, εκδ. Gutenberg (Κοινωνιολογική και Ανθρωπολογική Βιβλιοθήκη), Αθήνα.
- Τσίμπος, Κ. , Γεωργιακώδης, Φ. (2010). Περιγραφική & Διερευνητική ΣΤΑΤΙΣΤΙΚΗ, Ανάλυση Δεδομένων, Μονοδιάστατη ανάλυση, τόμος Α', εκδ. Σταμούλης, Αθήνα.
- Χυτήρης, Λ. Σ. (2001). Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων, εκδ. Interbooks, Αθήνα

Άρθρα σε επιστημονικά περιοδικά/βιβλία:

- Γαβαλάς, Β. και Ρόντος, Κ. (2011). "Οι εκτός γάμου γεννήσεις στην Ελλάδα: χωρικές και κοινωνικο-δημογραφικές όψεις ενός αναδυόμενου φαινομένου", Δημογραφικά Νέα, ΕΔΚΑ, τεύχος 16ο, (Νοεμ.-Δεκ.).
- Cunningham, C. (2002) journal of the Association for Research on Mothering, Book Review, pp. 205_206
- Ελληνική Στατιστική Αρχή (ΕΛΣΤΑΤ).(2000-2012).Μηνιαία Στατιστικά Δελτία

- Ελληνική Στατιστική Αρχή (ΕΛΣΤΑΤ). (2011) "Φυσική Κίνηση Πληθυσμού: έτος 2010, *Αύξηση πληθυσμού κατά 0,4 %*", Δελτίο Τύπου.
- Ελληνική Στατιστική Αρχή (ΕΛΣΤΑΤ). (2011) "Στατιστική Επετηρίδα της Ελλάδος 2009 & 2010",
- Ελληνική Στατιστική Αρχή (ΕΛΣΤΑΤ). (2013) "Φυσική Κίνηση Πληθυσμού: έτος 2012", Δελτίο Τύπου.
- Ελληνική Στατιστική Αρχή (ΕΛΣΤΑΤ), (2013) "Συνθήκες Διαβίωσης στην Ελλάδα".
- Ελληνική Στατιστική Αρχή (ΕΛΣΤΑΤ), (2013). "Η Ελλάδα με αριθμούς. 2013"
- Ινστιτούτο Εργασίας ΓΣΕΕ-ΑΔΕΔΥ. (2012/8). "Η ελληνική οικονομία και η απασχόληση. Ετήσια Έκθεση 2012")
- Κοτζαμάνης, Β. και Ανδρουλάκη Ε.(2009) "Οι δημογραφικές εξελίξεις στη νεώτερη Ελλάδα (1830-2007)", ΕΔΚΑ- Πανεπιστημιακές Εκδόσεις Θεσσαλίας, Βόλος, σσ. 87-120.
- Κοτζαμάνης, Β. και Ντυκέν Μ. (2012). "Η συμβολή των αλλοδαπών στο δημογραφικό δυναμισμό της Ελλάδας", Δημογραφικά Νέα, ΕΔΚΑ, τεύχος 19ο, (Μάιος – Ιούνιος).
- Κοτζαμάνης, Β. (2012). "Η αύξηση των γεννήσεων και της γεννητικότητας στην Ελλάδα (1999-2009), ένα παράδοξο;", Δημογραφικά Νέα, ΕΔΚΑ, τεύχος 20ο, (Σεπτ. – Οκτ.).
- Κοτζαμάνης, Β. και Σοφianoπουλου, Κ.(2009). " Η γαμηλιότητα των γυναικών στην Ελλάδα: ο θεσμός του γάμου σε κρίση; Δημογραφικά Νέα, ΕΔΚΑ, τεύχος 3ο, (Ιαν.- Φεβ.).
- Μακρυνικόλα Κ.(1990)., "Μάνατζμεντ και Δημογραφικό Πρόβλημα", Μάνατζμεντ Αποτελεσματική Διοίκηση, , Κεφ. 27ο , σελ. 651-678, εκδ. International Publishing, Αθήνα.
- Παναγιωτοπούλου - Κασσιώτου, Μ. (2007). Επιτροπή Δικαιωμάτων των Γυναικών και Ισότητας των Φύλων του Ευρωπαϊκού Κοινοβουλίου, Skirbekk (2007). Έκθεση.
- Παπαδάκης, Μ. και Κογεβίνας, Μ. και Τριχόπουλος, Δ. (2012) Έκθεση για την Ελλ. Βουλή: Ο πληθυσμός της Ελλάδας, Θεωρήσεις –Προοπτικές –Προσανατολισμοί".
- Ρήγα Α., Βασιλείου Β., Κριεκούκη Μ. (2007)." Οι κοινωνικές αναπαραστάσεις για τη μητρότητα", Θέματα Μαιευτικής – Γυναικολογίας, τεύχος 4., σελ. 310-314.
- Συμεωνίδου, Χ. (2002/3). "Παρέμβαση για την Κοινωνική Ασφάλιση και Ισότητα των φύλων", Κοινοβουλευτική Ομάδα του Ευρωπαϊκού Σοσιαλιστικού Κόμματος, σελ. 82-83.

Συνέδρια:

- Κοτζαμάνης, Β. και Μαράτου-Αλιμπράντη, Λ. (2000). Οι Δημογραφικές Εξελίξεις κατά τη Μεταπολεμική Περίοδο στις Χώρες της Ανατολικής Ευρώπης και στην Ελλάδα, ΕΚΚΕ πρακτικά Δημογραφικού Συνεδρίου, 5-6 Οκτωβρίου 1992, Αθήνα.

Διαδικτυακές αναφορές:

Wikipedia, Women CEOs of the Fortune 500

http://en.wikipedia.org/wiki/Women_CEOs_of_the_Fortune_500

Δημογραφικές Προκλήσεις, *Η επιθυμία απόκτησης παιδιών από τις πολύ μορφωμένες γυναίκες είναι μεγάλη, αλλά δεν εκπληρώνεται.*

<http://demografyineurope.blogspot.gr/2007/03/blog-post.html>

Curtin University of Technology, Edgar, F. & Geare, A. (2004). Employee

Demographics in Human Resource Management Research, *Research and Practice in Human Resource Management*, 12(1), 61-91.

<http://rphrm.curtin.edu.au/2004/issue1/demographics.html>

Εγκυμοσύνη και εργασιακά δικαιώματα - ΑΣΜΕ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΗ

<http://www.acme.gr/periodiko/sep09.htm>

Εργαστήριο Δημογραφικών και Κοινωνικών Αναλύσεων (ΕΔΚΑ) Πανεπιστημίου Θεσσαλίας,

<http://www.e-demography.gr/>

Εως τα 27 η γόνιμη ηλικία της γυναίκας, Ε. Γιακουμάκη

<http://www.kathimerini.gr/119735/article/epikairothta/kosmos/ews-ta-27-h-gonimh-hlikia-ths-gynaikas>

Ηλικία της γυναίκας και γονιμότητα - Σφακιανούδης Κωνσταντίνος, MD

<http://www.google.com/search?client=safari&rls=en&q=σφακιανουδης+ηλικια+γυναικας+γονιμοτητα&ie=UTF-8&oe=UTF-8>

ICAP: Οι γυναίκες ηγέτες επιχειρήσεων στην Ελλάδα, *Leading Women in Business (LWB)*

<http://dir.icap.gr/maillimages/e-books/LWB/2013/index.html>

Invest in greece, Ανθρώπινο Κεφάλαιο,

<http://www.investingreece.gov.gr/default.asp?pid=19&la=2>

Knot Yet, The benefits and costs of delayed marriage in America

<http://twentysomethingmarriage.org/summary/>

Kog, E. (2010). «The influence of demographics on human resources»,

<http://www.thefifthconference.com/topic/people/influence-demographics-human-resources>

Kolibianakis, S. (2013) IVF 40, pp22, Πανεπιστήμιο Θεσσαλονίκης

<http://www.easy-ivf.gr/page22/>

Μαράτου-Αλιπράντη, Λ.(2008). «Παλαιά και νέα Επαγγέλματα. Μια προσέγγιση από την πλευρά του φύλου». Αθήνα: ΚΕΘΙ

http://www.kethi.gr/attachments/148_8_PALAI_A_NEA_EPAGGELMATA_FYLO.pdf

Πέκκα Β. http://ec.europa.eu/justice/newsroom/gender-equality/opinion/files/120528/individual/el_el.pdf

Regus Media Centre (2013/3). "Η μαμά εργάζεται"

<http://www.regus.presscentre.com/Content/Detail.aspx?ReleaseID=16979&NewsAreaID=2>

Social indicators of marital health and well-being, *Trends of the past five decades*.

http://www.stateofourunions.org/2011/social_indicators.php

και <http://www.stateofourunions.org/2011/SOOU2011.pdf>

Συνήγορος του Πολίτη - Άρνηση της διοίκησης να χορηγήσει την άδεια μητρότητας σε έμμισθη δικηγόρο, εργαζόμενη στο Δημόσιο

<http://www.taxheaven.gr/news/news/view/id/15317>

«ΠΟΛΙΤΙΚΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑ ΚΑΙ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΑ ΤΗΣ ΠΑΓΚΟΣΜΙΟΠΟΙΗΣΗΣ»

Μποζίνης Η. Αθανάσιος

Λέκτορας «Διεθνούς Πολιτικής Οικονομίας και Επιχειρήσεων»

Τμήμα Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων

Πανεπιστήμιο Μακεδονίας

Περίληψη

Η παγκοσμιοποίηση, ως έννοια με έντονα οικονομικά χαρακτηριστικά, περιγράφει τη διαδικασία ενοποίησης των εθνικών οικονομιών και της παγκόσμιας οικονομίας. Σκοπός του παρόντος άρθρου είναι να αναλύσει αρχικά, τις βασικές προβληματικές της παγκοσμιοποίησης όσον αφορά στον ορισμό, την έννοια και τις μορφές της. Στην συνέχεια, και μέσω της ιστορικής αναδρομής, θα αναλυθεί το μεταπολεμικό σύστημα διεθνών σχέσεων, το οποίο δημιούργησε τις πολιτικές συνθήκες για τη σύγχρονη παγκόσμια οικονομική ενοποίηση. Παράλληλα, θα εμβαθύνουμε στον τρόπο με τον οποίο οι Τεχνολογίες Πληροφορικής και Επικοινωνιών ολοκληρώνουν την παγκόσμια οικονομική ενοποίηση μέσω του ηλεκτρονικού εμπορίου και των παγκόσμιων ηλεκτρονικών χρηματαγορών. Τέλος, αναφερόμαστε στην "Κοινωνία της Πληροφορίας", η οποία δημιουργεί και διαχέει πληροφορίες σε παγκόσμιο επίπεδο, αυξάνοντας με αυτόν τον τρόπο την οικονομική, κοινωνική και πολιτική αλληλεξάρτηση μεταξύ κρατών, επιχειρήσεων και πολιτών, ενισχύοντας έτσι το φαινόμενο του διεθνούς ντόμινο.

Λέξεις Κλειδιά: ηγεμονία, ενοποίηση, αλληλεξάρτηση, τεχνολογία, ολοκλήρωση.

1. Θεωρητική Προσέγγιση της Παγκοσμιοποίησης: Ορισμοί, Ιστορική Αναδρομή και Μορφές

Αναμφίβολα η παγκοσμιοποίηση, ως έννοια τις τελευταίες δεκαετίες, έχει δημιουργήσει ένα μεγάλο πεδίο αναλύσεων, τόσο σε επίπεδο επιστημονικών δημοσιεύσεων όσο και σε επίπεδο συζητήσεων στα μέσα μαζικής ενημέρωσης και στις ακαδημαϊκές αίθουσες. Παρόλα ταύτα, μέχρι και σήμερα, το σύνολο των ερευνητών και ακαδημαϊκών δεν έχουν καταλήξει σε κάποιο

κοινό αποδεκτό συμπέρασμα όσον αφορά στον ορισμό, την έννοια και τον βασικό σκοπό της παγκοσμιοποίησης¹.

Οι θεωρητικές προσεγγίσεις από διαφορετικές πολιτικές και οικονομικές σχολές σκέψης, δημιούργησαν ένα διεθνές πεδίο αντιπαράθεσης και σύγκρουσης αναφορικά με τις επιπτώσεις της παγκοσμιοποίησης στο κράτος, στις επιχειρήσεις και στην κοινωνία², ενώ η παγκόσμια οικονομική κρίση ενδυνάμωσε την άποψη των σκεπτικιστών - πολέμιων της παγκοσμιοποίησης³, λόγω της οικονομικής και πολιτικής αποδυνάμωσης των κρατών έναντι των πανίσχυρων κερδοσκοπικών αγορών (πολυεθνικές επιχειρήσεις και επενδυτικά κεφάλαια)⁴.

Οι αντιπαραθέσεις σε επίσημο θεσμικό, πολιτικό και οικονομικό επίπεδο, εστιάζονται στην παγκόσμια οικονομική κρίση⁵, ως επακόλουθο της φιλελεύθερης παγκοσμιοποίησης, η οποία ενώ είχε ως αρχικό σκοπό την παγκόσμια οικονομική και κοινωνική ανάπτυξη και την εξάλειψη της παγκόσμιας φτώχειας⁶, αντιθέτως μεγέθυνε τις ανισότητες ανάμεσα στα κράτη και στους πολίτες⁷.

Οι προτάσεις για μια αποτελεσματική παγκόσμια διακυβέρνηση μέσω της διεθνούς συνεργασίας κρατών και κοινωνίας πολιτών, με σκοπό την αποτελεσματική αντιμετώπιση των παγκόσμιων προβλημάτων και των δεινών της παγκοσμιοποίησης, αποτελεί ένα ακόμα σοβαρό ζήτημα προς συζήτηση και επίλυση. Τα προβλήματα εντοπίζονται στην εύρεση κατάλληλων κοινών λύσεων, μέσα σε ένα πολυ - πολιτικό σύστημα διεθνών σχέσεων, όπου περιπλέκονται αντικρουόμενα συμφέροντα κρατών, πολυεθνικών επιχειρήσεων, κοινωνικών ομάδων και πολιτικο - οικονομικών λόμπι.

Αν και στο σύνολο τους οι ερευνητές συγκλίνουν στο συμπέρασμα ότι θεμέλιος λίθος της οικονομικής παγκοσμιοποίησης αποτελούν οι πολυεθνικές επιχειρήσεις, η ελεύθερη οικονομία και οι νέες τεχνολογίες, οι πολλαπλές διαφορετικές θεωρητικές προσεγγίσεις εστιάζονται επίσης και στον ορισμό και στην ιστορική αναδρομή της παγκοσμιοποίησης.

Συμφώνα με μια αρχική προσέγγιση, η παγκοσμιοποίηση είναι ένας νέος όρος, ο οποίος όμως περιγράφει μια πολύ παλιά διαδικασία, η οποία αναφέρεται στη μετανάστευση των

¹ David Held & Anthony Mc Grew: Παγκοσμιοποίηση / αντί-Παγκοσμιοποίηση, σελ. 19.

² Άντονι Γκίντενς: Ο Κόσμος των Ραγδαίων Αλλαγών – Πως επιδρά η Παγκοσμιοποίηση στην ζωή μας, σσ. 39-55.

³ Paul Hirst & Grahame Thompson: Η Παγκοσμιοποίηση σε Αμφισβήτηση.

⁴ Joseph E. Stiglitz: Ο Θρίαμβος της Απληστίας, σσ. 35-99.

⁵ Πωλ Κρούγκμαν: Η Κρίση του 2008 και η Επιστροφή των Οικονομικών της ύφεσης.

⁶ Σύμφωνα με τους υποστηρικτές της παγκοσμιοποίησης, βλέπε David Held & Anthony Mc Grew: Παγκοσμιοποίηση / αντί-Παγκοσμιοποίηση, σσ. 121-122.

⁷ Joseph E. Stiglitz: Το Τίμημα της Ανισότητας, σσ. 93-128.

ανθρώπων της Αφρικής προς άλλες, πιο εύπορες περιοχές του πλανήτη⁸. Μια διαφορετική προσέγγιση, υποστηρίζει ότι η παγκοσμιοποίηση ξεκινά χρονικά με τη δημιουργία της «Διεθνούς Κοινωνίας»⁹, δηλαδή με τη δημιουργία των πρώτων αυτοκρατοριών, ενώ στη συνέχεια συνδέεται στενά με την ίδρυση των πρώτων κρατών¹⁰. Όσον αφορά στην οικονομική πλευρά της παγκοσμιοποίησης, αρχικά χρησιμοποιήθηκε ως όρος με σκοπό να περιγράψει την παγκόσμια στρατηγική των πολυεθνικών επιχειρήσεων¹¹, αλλά και τη σύγκλιση των παγκόσμιων αγορών στις αρχές της δεκαετίας του 1980¹².

Σχετικά με την οικονομική ιστορική της αναδρομή, η παγκοσμιοποίηση χωρίζεται σε παλαιά και σε σύγχρονη φάση. Η παλαιά φάση, αναφέρεται στην αύξηση του παγκόσμιου εμπορίου κατά τη διάρκεια μιας περιόδου ανοικτής οικονομίας που προσδιορίζεται χρονικά κατά τον 18^ο και 19^ο αιώνα, και ειδικότερα με την παγκόσμια επέκταση της Βρετανικής Αυτοκρατορίας (Pax Britannica)¹³. Η αρχική αυτή φάση, τερματίζεται με την έναρξη του Α΄ Παγκοσμίου Πολέμου, όπου και υπήρξε μια αύξηση προστασίας του εμπορίου¹⁴. Η δεύτερη και πιο σύγχρονη χρονική φάση της παγκοσμιοποίησης, ξεκινάει μετά το τέλος του Β΄ Παγκοσμίου Πολέμου (1945), όπου ο κόσμος βίωσε μια νέα εποχή οικονομικής φιλελευθεροποίησης και αύξησης του εμπορίου¹⁵.

Σε ένα γενικότερο επίπεδο, θα μπορούσαμε να συμπεράνουμε, ότι η έννοια της παγκοσμιοποίησης αναφέρεται σε μια διαδικασία που βρίσκεται σε εξέλιξη (παρόλο που δεν γνωρίζουμε εάν, τότε και με ποιο τρόπο θα ολοκληρωθεί), και περιγράφει την ενοποίηση των οικονομικών διεργασιών μεταξύ των διεθνών οικονομικών δρώντων (κράτη - επιχειρήσεις - πολίτες).

Σε αυτήν τη διαδικασία παγκόσμιας οικονομικής ενοποίησης, ίσως δεν απαιτείται η οικονομική παρουσία κρατών¹⁶. Και αυτό επειδή, οι νέες τεχνολογίες, οι πολυεθνικές επιχειρήσεις και το ελεύθερο εμπόριο προϊόντων - υπηρεσιών - ιδεών, χωρίς δασμούς και υπερβαίνοντας τα κρατικά εμπόδια και τους γεωγραφικούς περιορισμούς, μπορούν να δημιουργήσουν μια πραγματικά παγκόσμια οικονομία¹⁷.

⁸ Yale University on line-Globalization: <http://yaleglobal.yale.edu/about/>, (20/12/2005).

⁹ John Baylis & Steve Smith: Η Παγκοσμιοποίηση της Διεθνούς Πολιτικής, σσ. 90-109.

¹⁰ Βλέπε Adam Watson: Η Εξέλιξη της Διεθνούς Κοινωνίας - μια Συγκριτική Ιστορική Ανάλυση.

¹¹ Gilpin Robert, Η Πρόκληση του Παγκόσμιου Καπιταλισμού - Η Παγκόσμια Οικονομία τον 21^ο Αιώνα, σελ. 40.

¹² Boniface Pascal: Άτλας Διεθνών Σχέσεων, σελ. 50.

¹³ Robert O' Brien & Marc Williams: Παγκόσμια Πολιτική Οικονομία, σσ. 129-163.

¹⁴ Krugman Paul: Παγκοσμιοποίηση των Εμπορικών Ροών, σελ. 98.

¹⁵ Robert Gilpin: Παγκόσμια Πολιτική Οικονομία, σσ. 242-243.

¹⁶ Bannock Graham & R.E. Baxter & Evan Davis: The Penguin Dictionary of Economics, p. 176.

¹⁷ Φρίντμαν Λ. Τόμας: Το Lexus και η ελιά - Τι είναι η Παγκοσμιοποίηση, σσ. 87-120.

Η παγκοσμιοποίηση, ανεξαρτήτου χρονικών οικονομικών φάσεων και ιστορικής αναδρομής, χαρακτηρίζεται από τις πολλαπλές μορφές της, οι οποίες σύμφωνα με τον πρώην κοσμήτορα του πανεπιστημίου Harvard, Joseph Nye, είναι οι εξής:

- Περιβαλλοντική παγκοσμιοποίηση και περιβαλλοντική αλληλεξάρτηση.
- Στρατιωτική παγκοσμιοποίηση.
- Κοινωνική παγκοσμιοποίηση, που είναι στην ουσία «Η εξάπλωση ανθρώπων, πολιτισμών, εικόνων και ιδεών»¹⁸, χρησιμοποιώντας για παράδειγμα τη μετανάστευση 80 εκατομμυρίων ανθρώπων κατά τη διάρκεια του 19^{ου} αιώνα.
- Θρησκευτική παγκοσμιοποίηση, αφού τέσσερις μεγάλες θρησκείες του κόσμου, ο Βουδισμός, ο Ιουδαϊσμός, ο Χριστιανισμός και ο Ισλαμισμός είναι οι πλέον πολυάριθμες (όσον αφορά στον αριθμό των πιστών), και οι πιο διαδεδομένες.
- Πολιτική παγκοσμιοποίηση, η οποία αποτελεί μέρος της κοινωνικής παγκοσμιοποίησης, και εκδηλώνεται με την διεύρυνση των συνταγματικών κανόνων, καθώς και με τη «ανάπτυξη διεθνών κανόνων και θεσμών»¹⁹.
- Και τέλος οικονομική παγκοσμιοποίηση, η οποία μειώθηκε εντυπωσιακά μεταξύ του 1914 και του 1945, αλλά ήταν τόσο διευρυμένη στις αρχές του 20^{ου} αιώνα, «ώστε η παγκόσμια οικονομία δεν έφθασε ξανά τα επίπεδα του διεθνούς εμπορίου και επενδύσεων του 1914, παρά μόνο τη δεκαετία του '70»²⁰.

Οι πολλαπλές μορφές της παγκοσμιοποίησης δημιουργούν έντονες τάσεις αλληλεπίδρασης μεταξύ τους, έτσι ώστε η μια μορφή να επηρεάζει ταυτόχρονα κάποια άλλη, δημιουργώντας έντονα επίπεδα αλληλεξάρτησης. Ένα απλό παράδειγμα, αποτελεί η μεταναστευτική παγκοσμιοποίηση λόγω κλιματολογικών συνθηκών (ακραία καιρικά φαινόμενα όπως ξηρασία), ή λόγω στρατιωτικών καταστάσεων (πόλεμος). Τα κύματα μεταναστών, μπορούν και επηρεάζουν (θετικά ή αρνητικά) το κοινωνικό και οικονομικό επίπεδο κάθε χώρας (ανάπτυξη ή ανεργία και κοινωνικές συγκρούσεις), ενώ παράλληλα επηρεάζουν την πολιτική κατάσταση και τις πολιτικές εξελίξεις (πολιτικό κόστος ή πολιτική ισχύς), τόσο σε εσωτερικό αλλά και σε διεθνές επίπεδο.

¹⁸ Nye S. Joseph: Το Παράδοξο της Αμερικανικής Δύναμης, σελ. 174.

¹⁹ Nye S. Joseph: Το Παράδοξο της Αμερικανικής Δύναμης, σελ. 174.

²⁰ Nye S. Joseph: Το Παράδοξο της Αμερικανικής Δύναμης, σσ. 172-175.

2. Πολιτική Οικονομία της Παγκοσμιοποίησης

Το τέλος του Β' Παγκοσμίου Πολέμου, είχε ως αποτέλεσμα την οικονομική, πολιτική και κοινωνική κατάρρευση της Ευρώπης, την πλήρη καταστροφή των Ευρωπαϊκών υποδομών, ενώ σήμανε και το τέλος της Βρετανικής Αυτοκρατορίας (Pax Britannica)²¹. Μετά το τέλος του πολέμου, τα νικητήρια συμμαχικά κράτη με ηγέτιδα δύναμη τις Ηνωμένες Πολιτείες Αμερικής, αποφάσισαν να δημιουργήσουν ένα νέο σύστημα οικονομικής διακυβέρνησης με σκοπό τη διεθνή ανάπτυξη και τη διατήρηση της ειρήνης. Η προσπάθεια αυτή στηριζόταν στο βασικό συμπέρασμα που εξήχθη από το πέρασμα των δύο Παγκόσμιων Πολέμων, ότι δηλαδή η παγκόσμια μεταπολεμική οικονομία δεν θα μπορούσε να βασιστεί μόνο στην ελεύθερη αγορά και στον ανταγωνισμό²².

Στα πλαίσια αυτής της διεθνούς προσπάθειας, μετά το τέλος του Β' Παγκοσμίου Πολέμου, πραγματοποιήθηκε το συνέδριο του Bretton Woods στην πόλη New Hampshire των ΗΠΑ το 1944. Στο συνέδριο αυτό υπογράφηκαν τα άρθρα για τη δημιουργία του Διεθνούς Νομισματικού Ταμείου (International Monetary Fund), ενός διεθνούς οικονομικού οργανισμού που είχε ως πρωτεύοντα στόχο την πρόληψη μιας παγκόσμιας ύφεσης, παρέχοντας ρευστότητα με τη μορφή δανείων σε χώρες που αντιμετώπιζαν οικονομική ύφεση και ήταν ανίκανες να αναζωογονήσουν την συνολική ζήτηση με δικούς τους πόρους²³. Παράλληλα, έλαβαν μέρος συζητήσεις και σχετικές συμφωνίες για την ίδρυση ενός δεύτερου διεθνούς οικονομικού οργανισμού, της Παγκόσμιας Τράπεζας (World Bank), η οποία θα είχε ως βασικό σκοπό την οικονομική ανάπτυξη των κρατών που είχαν καταστραφεί κατά τη διάρκεια των δύο Παγκοσμίων Πολέμων. Λίγο αργότερα, και ειδικότερα το 1947, ιδρύεται και ο τρίτος διεθνής οικονομικός οργανισμός, η Γενική Συμφωνία Δασμών και Εμπορίου (GATT)²⁴, με σκοπό την μείωση των εμπορικών δασμών και κρατικών εμποδίων και τη διεύρυνση του εμπορίου σε διεθνές επίπεδο.

Οι κρατικές συμφωνίες για τη δημιουργία των τριών διεθνών οικονομικών οργανισμών με σκοπό την οικονομική ανάπτυξη, ήταν απόρροια της πολιτικής και στρατιωτικής αμερικανικής ηγεμονίας²⁵. Ως άμεσο αποτέλεσμα, η πολιτική αυτή ηγεμονία είχε τη διεύρυνση της

²¹ Robert O' Brien & Marc Williams, Παγκόσμια Πολιτική Οικονομία, σσ. 139-148.

²² Crotty James: Ο Νεοφιλευθερισμός δεν είναι Οικονομικό Πεπρωμένο, σελ. 55.

²³ Joseph E. Stiglitz: Η μεγάλη αυταπάτη, σελ. 58.

²⁴ Η GATT (General Agreement on Tariffs and Trade), αντικαταστάθηκε το 1995 από τον Παγκόσμιο Οργανισμό Εμπορίου (World Trade Organization), βλέπε Joseph E. Stiglitz: Η μεγάλη αυταπάτη, σελ. 64.

²⁵ Οι ΗΠΑ παρέμειναν ισχυρή δύναμη μεταπολεμικά λόγω του γεγονότος ότι και οι δύο Παγκόσμιοι Πόλεμοι διεξήχθησαν εκτός αμερικανικών συνόρων, με αποτέλεσμα οι βασικές βιομηχανικές και οικονομικές τους υποδομές να παραμείνουν άθικτες. Παράλληλα, κατά την διάρκεια των πολέμων αλλά και μεταπολεμικά, ένα μεγάλο μέρος

αμερικανικής οικονομίας σε διεθνές επίπεδο²⁶, τη δημιουργία ενός ανοικτού οικονομικού συστήματος και την επέκταση των επενδύσεων²⁷. Παράλληλα, με τη δημιουργία των τριών πρώτων διεθνών οικονομικών οργανισμών (ΔΝΤ, Παγκόσμια Τράπεζα, GATT), δημιουργήθηκε ένα πλήθος άλλων πολιτικών και οικονομικών θεσμών που επηρέασαν το παγκόσμιο οικονομικό σύστημα και διαχειρίζονταν την παγκοσμιοποίηση²⁸.

Ο Ψυχρός Πόλεμος (Cold War)²⁹, που ξεκίνησε λίγο μετά το τέλος του Β' Π.Π. (1947), είχε ως αποτέλεσμα τον διαχωρισμό του πλανήτη σε δύο μεγάλα πολιτικά και οικονομικά στρατόπεδα: Από τη μια μεριά, υπήρχαν οι Ηνωμένες Πολιτείες Αμερικής και οι σύμμαχοί τους, που προωθούσαν τη φιλελεύθερη οικονομία, το ελεύθερο εμπόριο και τη διεθνή οικονομική συνεργασία των κρατών.

Από την άλλη μεριά, υπήρχε η Ένωση Σοβιετικών Σοσιαλιστικών Δημοκρατιών (ΕΣΣΔ) και οι σύμμαχοί τους, όπου είχαν υιοθετήσει μια οικονομία κλειστού τύπου και που απέρριπταν το ελεύθερο εμπόριο και τη φιλελεύθερη οικονομία, ενώ το εμπόριο αγαθών και προϊόντων περιοριζόταν αποκλειστικά και μόνο ανάμεσα στα συμμαχικά κράτη, σε μικρή ποσοτικά κλίμακα και μόνο σε ορισμένα είδη.

Στη ουσία, υπήρχε ένας άτυπος οικονομικός ανταγωνισμός μεταξύ δύο οικονομικών - πολιτικών θεωριών - συστημάτων: του καπιταλισμού (ΗΠΑ) και του κομμουνισμού (ΕΣΣΔ). Κατά την διάρκεια του Ψυχρού πολέμου, αν και υπήρχαν περιφερειακές εντάσεις και στρατιωτικές συγκρούσεις μικρής στρατιωτικής εμβέλειας και χρονικής διάρκειας μεταξύ κρατών που υποστηριζόντουσαν από τις δύο μεγάλες υπερδυνάμεις, ποτέ δεν υπήρξε στρατιωτική σύγκρουση μεταξύ των δύο υπερδυνάμεων λόγω του έντονου φόβου για άμεσο αμοιβαίο πυρηνικό χτύπημα και πυρηνικό όλεθρο.

Ο φόβος του πυρηνικού πολέμου όμως, αποτελούσε σοβαρό ανασταλτικό παράγοντα και βασικό εμπόδιο για τη διεθνοποίηση του εμπορίου και τη γεωγραφική επέκταση των επενδύσεων.

του επιστημονικού δυναμικού της Ευρώπης μετακόμισε προς τις ΗΠΑ, δημιουργώντας έτσι ένα ισχυρό πόλο για ανάπτυξη της επιστήμης και της έρευνας.

²⁶ Krugman R. Paul & Maurice Obstfeld: Διεθνής Οικονομική Θεωρία και Πολιτική, τόμος Β', σελ. 241.

²⁷ Nye S. Joseph: Το Παράδοξο της Αμερικανικής Δύναμης, σελ. 185.

²⁸ Stiglitz E. Joseph: Η Μεγάλη Αυταπάτη, σελ. 55.

²⁹ Ο Ψυχρός Πόλεμος και το διπολικό σύστημα διεθνών σχέσεων, διήρκησε από το 1945 έως το 1989. Κατά την διάρκεια του Ψυχρού πολέμου, διαμορφώνονται δύο πόλοι ισχύος (ΗΠΑ και ΕΣΣΔ), οι οποίοι αναλαμβάνουν ρόλο ηγέτη, συμμάχου και προσάτη και αντλούν την ισχύ τους από την οικονομική, βιομηχανική και στρατιωτική ικανότητα τους. Η κατοχή πυρηνικών όπλων από τους δύο πόλους - ηγέτιδες δυνάμεις, εξασφαλίζει την ανεξαρτησία του κάθε κράτους και την απόλυτη αποτρεπτική ικανότητα, βλέπε Ηλίας Ι. Κουσκουβέλης: Εισαγωγή στις Διεθνείς Σχέσεις, σελ. 243.

Το τέλος του Ψυχρού πολέμου και η διάλυση της Σοβιετικής Ένωσης στις αρχές της δεκαετίας του '90, από πολιτική άποψη, μετέτρεψε το διεθνές σύστημα από διπολικό (ΗΠΑ - ΕΣΣΔ) σε μονοπολικό (ΗΠΑ), και εδραίωσε τις Ηνωμένες Πολιτείες Αμερικής ως τη μόνη πολιτική και στρατιωτική δύναμη σε διεθνές επίπεδο.

Από οικονομική άποψη, δημιουργήθηκε ένα νέο τοπίο στις διεθνείς οικονομικές σχέσεις που χαρακτηριζόταν από την οριστική επικράτηση του οικονομικού φιλελευθερισμού, την αύξηση του διεθνούς εμπορίου, τη ραγδαία μείωση των δασμών και του προστατευτισμού και τη διεύρυνση της οικονομικής συνεργασίας των κρατών. Παράλληλα, οι πολυεθνικές επιχειρήσεις - και ειδικά οι αμερικανικές πολυεθνικές - χωρίς πλέον πολιτικά εμπόδια και γεωγραφικούς περιορισμούς, διεύρυναν την παραγωγική τους διαδικασία και την εμπορική τους στρατηγική σε διεθνές πλέον επίπεδο, με άμεσο αποτέλεσμα τη ραγδαία αύξηση διακίνησης προϊόντων, υπηρεσιών και κεφαλαίων σε ολόκληρο τον πλανήτη³⁰.

Και ενώ αρχικά, το εμπόριο περιοριζόταν ανάμεσα στα συμμαχικά κράτη, μετά το τέλος του Ψυχρού πολέμου οι ΗΠΑ κατάφεραν να διευρύνουν την διάθεση των αμερικανικών προϊόντων και υπηρεσιών σε παγκόσμιο επίπεδο, τόσο στα κράτη του αναπτυσσόμενου κόσμου (πρώην κράτη του Τρίτου Κόσμου), όσο και στα πρώην κομμουνιστικά κράτη (οικονομίες υπό μετάβαση), δημιουργώντας έτσι τις συνθήκες για τη διεύρυνση της αμερικανικής οικονομικής διπλωματίας.

Οι αμερικανικές πολυεθνικές επιχειρήσεις εξυπηρετούσαν όχι μόνο την αύξηση του αμερικανικού Ακαθάριστου Εθνικού Προϊόντος (ΑΕΠ) μέσω της πώλησης εμπορικών προϊόντων και υπηρεσιών, αλλά εξυπηρετούσαν και αμερικανικά εθνικά συμφέροντα. Τα συμφέροντα αυτά, είχαν ως στόχο την εκμετάλλευση φυσικών πόρων και πρώτων υλών από άλλα κράτη (πετρέλαιο - μεταλλεύματα), με σκοπό την αύξηση της αμερικανικής ισχύος και αυτονομίας και την εδραίωση των ΗΠΑ ως τη μοναδική δύναμη σε διεθνές οικονομικό, πολιτικό και στρατιωτικό επίπεδο.

Οι πολυεθνικές επιχειρήσεις παράλληλα, κατάφεραν όχι μόνο να κατακτήσουν την παγκόσμια αγορά αλλά και να μεταφέρουν σε διεθνές επίπεδο την αμερικανική ζωή - αμερικανικό όνειρο, έτσι όπως το παρουσίαζαν και το προωθούσαν τα παγκόσμια Μέσα Μαζικής Ενημέρωσης και ψυχαγωγίας (τηλεόραση, περιοδικά, κινηματογράφος)³¹. Αυτό είχε ως αποτέλεσμα την αύξηση της αμερικανικής κοινωνικής, πολιτικής και οικονομικής επιρροής δημιουργώντας νέες καταναλωτικές συνήθειες και νέες κοινωνικές συνθήκες, ως μέσο για την επίτευξη πολιτικών στόχων με τη χρήση της «Ήπιας Ισχύος»³².

³⁰ Robert Gilpin: Παγκόσμια Πολιτική Οικονομία, σσ. 354-358.

³¹ Βλέπε Στέλιος Παπαθανασόπουλος: Τα Μέσα Επικοινωνίας στον 21^ο αιώνα.

³² Joseph Nye: Ήπια Ισχύς, σσ. 100-108.

Η λέξη Americanization (Αμερικανοποίηση)³³, χαρακτηρίζει σε μεγάλο βαθμό αυτήν ακριβώς την έντονη επιρροή της αμερικανικής ισχύος στη παγκοσμιοποίηση³⁴, ταυτίζοντας έτσι στην ουσία τις δύο έννοιες (Americanization - Globalization). Η ταύτιση αυτή όμως, έδωσε την αφορμή στους επικριτές της παγκοσμιοποίησης να κατηγορούν ευθέως τις ΗΠΑ για τα δεινά που επέφερε η Αμερική στην παγκόσμια οικονομία μέσω της παγκοσμιοποίησης, δηλαδή την αύξηση της παγκόσμιας φτώχειας, η οποία προήλθε από την εκμετάλλευση των αδύναμων οικονομικά κρατών από άλλα πιο πλούσια κράτη και από τις παντοδύναμες πλέον παγκόσμιες αγορές³⁵.

Παρόλο όμως τα σοβαρά προβλήματα της παγκόσμιας οικονομίας τις τελευταίες δεκαετίες, αναμφίβολα ο πλανήτης βιώνει σήμερα μία νέα οικονομική κατάσταση, η οποία έχει δώσει τη δυνατότητα σε νέα κράτη να ελιχθούν και να αναπτυχθούν μέσα από τη διαδικασία της παγκοσμιοποίησης.

Αυτό επιτεύχθηκε, καθώς κάποια κράτη, χωρίς πλέον το φόβο ενός παγκόσμιου πολέμου να πλανάται (αφού ο Ψυχρός πόλεμος είχε ήδη τελειώσει), κατάφεραν με εθνικές στρατηγικές ανάπτυξης να εκμεταλλευτούν αποτελεσματικά το εργατικό τους δυναμικό, τους φυσικούς τους πόρους και την πρόσβαση στις παγκόσμιες αγορές, με αποτέλεσμα να αναπτυχθούν ραγδαία.

Η οικονομική άνοδος κρατών σε διεθνές επίπεδο όπως η Ρωσία, η Κίνα, η Ινδία, η Βραζιλία, ο Καναδάς³⁶ και πολλών άλλων κρατών, ειδικά αυτών που βρίσκονται γεωγραφικά στον φτωχό Νότο, δημιουργεί ένα νέο διεθνές οικονομικό σκηνικό, στο οποίο επικρατεί ένας σκληρός οικονομικός ανταγωνισμός, με αντικρουόμενα εθνικά και πολιτικά συμφέροντα³⁷.

Το νέο αυτό μονο - πολυπολικό μοντέλο (ΗΠΑ - αναδυόμενες δυνάμεις) διεθνών οικονομικών και πολιτικών σχέσεων, που άρχισε να αναπτύσσεται μετά το τέλος του Ψυχρού πολέμου³⁸, δημιουργεί έντονες τάσεις οικονομικής, κοινωνικής, πολιτικής και τεχνολογικής αλληλεξάρτησης³⁹.

³³ Joseph Nye: Το Παράδοξο της Αμερικανικής δύναμης, σσ. 166-171.

³⁴ Λίτσας Σπυριδων: Παγκοσμιοποίηση και Έθνος-Κράτος: Μετανεοτερική Προσέγγιση και Κεκαλυμμένες Ηγεμονικές Φιλοδοξίες, σελ. 382.

³⁵ Robert Gilpin: Η Πρόκληση του Παγκόσμιου Καπιταλισμού, σσ. 353-388.

³⁶ Παντελής Σκλιάς - Σπύρος Ρουκανάς - Γιώργος Μαρής: Η Πολιτική Οικονομία των Διεθνών και Ευρωπαϊκών Σχέσεων, σσ. 83-130.

³⁷ David Landes: Ο Πλούτος και η Φτώχεια των Εθνών, σσ. 566-596.

³⁸ ΗΠΑ και αναδυόμενες οικονομικές και πολιτικές δυνάμεις όπως Κίνα, Ινδία, Ρωσία, βλέπε Σωτήρης Ντάλης (επιμέλεια), Από τον Μπους στον Ομπάμα: Η Διεθνής Πολιτική σε ένα Κόσμο που Αλλάζει.

³⁹ Ο όρος αλληλεξάρτηση, εντάχθηκε στην ορολογία των διεθνολόγων κυρίως μετά την πετρελαϊκή κρίση του 1973 και υποδηλώνει την ικανότητα μιας «οντότητας» (κρατικής ή μη) να επηρεάζει αλλά και να επηρεάζεται

Αυτές οι τάσεις αλληλεξάρτησης, ενδυναμώνουν το φαινόμενο του ντόμινο (Domino Effect) σε όλες τις εκφάνσεις του και με όλες τις θετικές ή αρνητικές επιπτώσεις του. Παραδείγματα της θεωρίας του ντόμινο, μπορούμε να αναφέρουμε τη διεύρυνση του αμερικανικού τρόπου ζωής, την επέκταση των κοινωνικών εξεγέρσεων (Αραβική άνοιξη)⁴⁰, ειδικά μέσω των σύγχρονων κοινωνικών τεχνολογικών δικτύων (Social media)⁴¹, τη ραγδαία εξάπλωση ασθενειών, τις επιπτώσεις της κλιματικής αλλαγής και την επέκταση της αμερικανικής οικονομικής κρίσης του 2008 σε παγκόσμιο επίπεδο.

3. Τεχνολογία της Παγκοσμιοποίησης

Η Τρίτη Τεχνολογική επανάσταση ή αλλιώς Κοινωνία της Πληροφορίας (Information Society) χαρακτηρίζεται από την ευρεία χρήση των Τεχνολογιών Πληροφορικής και Επικοινωνιών (ΤΠΕ) και του διαδικτύου⁴². Το διαδίκτυο ή ιντερνέτ, είναι αποτέλεσμα του Ψυχρού πολέμου, που αναπτύχθηκε αρχικά ως μια προσπάθεια άμυνας των ΗΠΑ έναντι του πυρηνικού και πυραυλικού προγράμματος της ΕΣΣΔ. Το διαδίκτυο μετεξελιχθηκε μέσα από ένα αποκεντρωμένο δίκτυο, το ARPANET (Advanced Research Projects Agency Net), το οποίο δημιουργήθηκε το 1970 από το υπουργείο άμυνας των ΗΠΑ, προκειμένου να μπορέσουν να διατηρήσουν και να διευκολύνουν τις επικοινωνίες του στρατού και της κυβέρνησης, σε περίπτωση πυρηνικού πολέμου⁴³.

Οι Τεχνολογίες Πληροφορικής και Επικοινωνιών διευρύνθηκαν στις σύγχρονες κοινωνίες και ενσωματώθηκαν στην οικονομία μετά το τέλος του Ψυχρού πολέμου (1991), μέσω των αμερικανικών πολυεθνικών επιχειρήσεων υψηλής τεχνολογίας και της επέκτασης του διεθνούς εμπορίου. Τις τελευταίες δύο δεκαετίες ειδικότερα, η ευρεία χρήση των ΤΠΕ και του διαδικτύου στο μεγαλύτερο φάσμα των οικονομικών δραστηριοτήτων, αποτελεί τη βασική αιτία για την ολοκλήρωση των παγκόσμιων οικονομικών συναλλαγών, αφού οτιδήποτε είναι ψηφιακό, είναι και παγκόσμιο.

Η συνεισφορά των Τεχνολογιών Πληροφορικής και Επικοινωνιών στην οικονομική παγκοσμιοποίηση ως θεμέλιος λίθος της, συνίσταται στα εξής:

ταυτόχρονα από άλλες οντότητες (του διεθνούς συστήματος), βλέπε Κώνστας Δημήτρης και Αρβανιτόπουλος Κωνσταντίνος: Διεθνείς Σχέσεις - Συνέχεια και Μεταβολή, σελ. 178.

⁴⁰ Βλέπε Ηλίας Κουσκουβέλης (επιμέλεια): Η Αραβική Άνοιξη.

⁴¹ Manuel Castells: Communication Power, σσ. 10-50.

⁴² Manuel Castells: The Rise of the Network Society.

⁴³ Βλέπε Gunton Tony: The Penguin Dictionary of Information Technology, σελ. 11, και Μανουέλ Καστέλς: Ο Γαλαξίας του Διαδικτύου, σσ. 38-39.

- Στη μείωση του κόστους επικοινωνίας μεταξύ των πολυεθνικών επιχειρήσεων, εδραιώνοντας έτσι μια συνεχή επικοινωνία μεταξύ θυγατρικών και μητρικών εταιρειών σε παγκόσμιο επίπεδο, με άμεση συνέπεια την παγκοσμιοποίηση της παραγωγικής διαδικασίας και τον αποτελεσματικότερο έλεγχο για αυτές τις διεθνοποιημένες επιχειρήσεις⁴⁴.
- Στην παγκοσμιοποίηση του εμπορίου μέσω του ηλεκτρονικού εμπορίου (global e-commerce)⁴⁵, το οποίο δημιουργεί μια πραγματική παγκόσμια ηλεκτρονική αγορά προϊόντων και υπηρεσιών για τα κράτη, τους πολίτες, και τις επιχειρήσεις⁴⁶. Το ηλεκτρονικό εμπόριο, ξεπερνάει το εμπόδιο των εθνικών συνόρων, των δασμών και των γεωγραφικών περιορισμών, δημιουργώντας έτσι ένα πραγματικά παγκόσμιο εμπορικό σύστημα⁴⁷. Θα πρέπει να σημειωθεί, ότι το παγκόσμιο ηλεκτρονικό εμπόριο σε καμία περίπτωση δεν αντικαθιστά, αλλά λειτουργεί συμπληρωματικά προς το διεθνές εμπόριο προϊόντων και υπηρεσιών.
- Στη δημιουργία μιας ψηφιακής 24ωρης παγκόσμιας χρηματαγοράς, όπου πολυεθνικές επιχειρήσεις, επενδυτικές τράπεζες και ιδιώτες πουλούν και αγοράζουν προϊόντα και υπηρεσίες. Ο Τόμας Φρίντμαν, υποστηρίζει ότι «Η παγκόσμια αγορά σήμερα είναι ένα ηλεκτρονικό κοπάδι από συχνά ανώνυμους επενδυτές μετοχών, ομολόγων και συναλλάγματος, που συνδέονται με οθόνες και δίκτυα. Αποτελούνται από traders συναλλάγματος, μεγάλα αμοιβαία και συνταξιοδοτικά κεφάλαια, ασφαλιστικές εταιρίες, τράπεζες συναλλαγών και ιδιώτες επενδυτές»⁴⁸.
- Στην ευρεία χρήση της ηλεκτρονικής τραπεζικής (e-banking) και του ηλεκτρονικού μάρκετινγκ (e-marketing), που είναι αποτέλεσμα της εκτεταμένης χρήσης των νέων τεχνολογιών στις σύγχρονες οικονομικές συναλλαγές που πλέον έχουν ψηφιοποιηθεί (ψηφιακή οικονομία), με σκοπό την ταχύτερη, φθηνότερη και ποιοτικότερη ολοκλήρωση των οικονομικών διεργασιών⁴⁹.
- Στη συνεχώς αυξανόμενη χρήση της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης (e-governance) από το κράτος, με σκοπό την αποτελεσματικότερη επικοινωνία με τους πολίτες, τις επιχειρήσεις και τον ευρύτερο δημόσιο τομέα, αλλά και τη διεύρυνση των

⁴⁴ Gilpin Robert: Παγκόσμια Πολιτική Οικονομία, σσ. 16-20.

⁴⁵ Efraim Turban: Ηλεκτρονικό Εμπόριο, σελ.35.

⁴⁶ Dave Chaffey: Ηλεκτρονικό Επιχειρείν και Ηλεκτρονικό Εμπόριο, σελ. 44.

⁴⁷ Mc Mahon Peter, "Technology and Globalisation: An Overview", Prometheus, Vol. 19, No. 3, 2001, pp. 211-222.

⁴⁸ Φρίντμαν Λ. Τόμας: Το Lexus και η ελιά – Τι είναι η Παγκοσμιοποίηση, σελ. 178.

⁴⁹ Tapscott Don: Η Ψηφιακή Οικονομία - Υποσχέσεις και Κίνδυνοι στην Εποχή της Δικτυακής Ευφυΐας, σσ. 81-85.

δημοκρατικών διαδικασιών⁵⁰. Η εκτεταμένη χρήση της ψηφιακής επικοινωνίας κράτους και πολιτών, μπορεί να μειώσει έως και 50% το κόστος λειτουργίας του δημόσιου τομέα⁵¹, ενώ τα κράτη μπορούν να επικοινωνούν και να συναλλάσσονται με τους πολίτες και τις επιχειρήσεις σε παγκόσμιο επίπεδο.

- Τέλος, δίνουν τη δυνατότητα πρόσβασης στην παγκόσμια «Κοινωνία της Πληροφορίας», έχοντας ως άμεσο αποτέλεσμα τη μεταφορά εικόνων, ιδεών, κουλτούρας και πολιτισμού σε διεθνές επίπεδο, με αποτέλεσμα τη δημιουργία ενός πραγματικού «παγκόσμιου χωριού»⁵².

Παρόλη την ελεύθερη διακίνηση και διάχυση της τεχνολογίας, της πληροφορίας και τη συνεχόμενη γεωγραφική διεύρυνση της «Κοινωνίας της Πληροφορίας», εξακολουθούν να υπάρχουν ακόμα και σήμερα μη τεχνολογικά ανεπτυγμένα κράτη και πολίτες, αποκομμένοι από την τεχνολογική ανάπτυξη⁵³.

Το «Ψηφιακό χάσμα» (Digital Divide) ή αλλιώς «Ψηφιακός Αναλφαβητισμός», περιγράφει αυτή τη μη δυνατότητα αγοράς και χρήσης των Τεχνολογιών Πληροφορικής και Επικοινωνιών, και τη μη δυνατότητα πρόσβασης στις υπηρεσίες της Κοινωνίας της Πληροφορίας⁵⁴. Το ψηφιακό χάσμα, μπορεί να οφείλεται σε ακατάλληλες οικονομικές (οικονομική ανεπάρκεια για αγορά τεχνολογίας), κοινωνικές, πολιτικές και θρησκευτικές συνθήκες, σε έλλειψη τεχνολογικών υποδομών και γνώσης, σε θέματα παιδείας ή διαφορών κουλτούρας που υπάρχουν ανάμεσα στους πολίτες και στα κράτη. Δυστυχώς, λόγω της παγκόσμιας οικονομικής κρίσης, το ψηφιακό χάσμα διευρύνεται, με αποτέλεσμα να αποτελεί βασικό ανασταλτικό παράγοντα για τη δημιουργία μιας πραγματικά παγκόσμιας Κοινωνίας της Πληροφορίας, που θα μπορούσε να αποτελέσει σημαντικό εργαλείο (developmental tool) με στόχο την οικονομική και κοινωνική ανάπτυξη των κρατών και των πολιτών τους.

4. Συμπεράσματα

Η παγκοσμιοποίηση ως έννοια, χρησιμοποιήθηκε αρχικά για να χαρακτηρίσει την παγκόσμια στρατηγική των πολυεθνικών επιχειρήσεων, ενώ σήμερα αναφέρεται σε μια διαδικασία παγκόσμιας οικονομικής ενοποίησης που έχει ως στόχο την οικονομική ανάπτυξη,

⁵⁰ Andrew Chadwick: Internet Politics, σσ. 196-200.

⁵¹ Fountain E. Jane, Building the Virtual State: Information Technology and Institutional Change, σελ. 6.

⁵² Pascal Boniface: Άτλας Διεθνών Σχέσεων, σσ. 50-51.

⁵³ Μανουέλ Καστέλς: Ο Γαλαξίας του Διαδικτύου, σσ. 283-308.

⁵⁴ Rippa Noris: Digital Divide, σελ. 4.

δημιουργώντας μια έντονη οικονομική αλληλεξάρτηση μεταξύ κρατών, επιχειρήσεων και πολιτών.

Το τέλος του Β' Παγκόσμιου Πολέμου, είχε ως αποτέλεσμα την οικονομική και πολιτική κατάρρευση των Ευρωπαϊκών δυνάμεων, ενώ ανέδειξε τις ΗΠΑ ως ηγέτιδα δύναμη στα κράτη της Δύσης. Οι ΗΠΑ και οι σύμμαχοι τους μεταπολεμικά, υιοθέτησαν ένα μοντέλο διεθνούς οικονομικής διακυβέρνησης με στόχο την παγκόσμια ανάπτυξη, που στηρίχθηκε αρχικά στη δημιουργία διεθνών οικονομικών οργανισμών (Παγκόσμια Τράπεζα, ΔΝΤ, GATT), ενώ στη συνέχεια προώθησαν τη διεύρυνση του παγκόσμιου εμπορίου χωρίς κρατικά εμπόδια και δασμούς.

Το μεταπολεμικό σκηνικό, το διαδέχτηκε ένα διπολικό σύστημα διεθνών σχέσεων μεταξύ ΗΠΑ – ΕΣΣΔ (Ψυχρός πόλεμος). Κατά τη διάρκεια του Ψυχρού πολέμου, υπήρξε ένας εξοπλιστικός ανταγωνισμός μεταξύ των δύο υπερδυνάμεων, ενώ πλανιόταν σε παγκόσμιο επίπεδο η απειλή μιας πυρηνικής ολοκληρωτικής καταστροφής, που είχε ως αποτέλεσμα τη διαίρεση του πλανήτη σε δύο πολιτικό -οικονομικά στρατόπεδα.

Η κατάρρευση της ΕΣΣΔ, σήμανε το τέλος του Ψυχρού πολέμου και ανέδειξε τις ΗΠΑ ως την μοναδική υπερδύναμη σε διεθνές επίπεδο, ενώ παράλληλα εδραίωσε τον φιλελευθερισμό στις διεθνείς οικονομικές σχέσεις, με αποτέλεσμα την παγκόσμια επέκταση του εμπορίου, των υπηρεσιών και των πολυεθνικών επιχειρήσεων. Ο αμερικανικός έλεγχος (μερικώς ή ολικώς) των διεθνών οικονομικών και πολιτικών οργανισμών και η προώθηση του αμερικανικού προτύπου οικονομικής ανάπτυξης σε διεθνές επίπεδο, είχε ως αποτέλεσμα την ταύτιση της λέξης αμερικανοποίηση και παγκοσμιοποίηση.

Τα πρώην κομμουνιστικά κράτη, και όχι μόνο, ενσωμάτωσαν σταδιακά το νέο αυτό φιλελεύθερο μοντέλο οικονομίας. Αυτό είχε ως αποτέλεσμα την ανάδειξη νέων οικονομικών δυνάμεων σε παγκόσμιο επίπεδο (Κίνα, Ινδία, Ρωσία) και τη δημιουργία ενός ανταγωνιστικού συστήματος διεθνών σχέσεων, που στηρίζεται περισσότερο στον έντονο οικονομικό ανταγωνισμό παρά στην απειλή και στην χρήση στρατιωτικής βίας.

Οι φιλελεύθεροι διεθνείς οικονομικοί οργανισμοί, οι νέες τεχνολογίες και οι πολυεθνικές επιχειρήσεις αύξησαν το παγκόσμιο εμπόριο και διέυρυναν την παγκόσμια οικονομία. Ειδικότερα, οι νέες Τεχνολογίες Πληροφορικής και Επικοινωνιών, και το ηλεκτρονικό εμπόριο, έχουν δημιουργήσει μια πραγματικά παγκόσμια ηλεκτρονική αγορά που λειτουργεί σε όλα τα μήκη και τα πλάτη του πλανήτη, χωρίς γεωγραφικά και πολιτικά εμπόδια, 24 ώρες το 24ωρο και με ελάχιστο κόστος. Η Κοινωνία της Πληροφορίας και τα σύγχρονα ΜΜΕ, ευνόησαν τη δημιουργία, τη μετάδοση, την αποθήκευση και την εκμετάλλευση της πληροφορίας σε διεθνές επίπεδο, με αποτέλεσμα τη δημιουργία μιας έντονης οικονομικής, πολιτικής και κοινωνικής αλληλεξάρτησης μεταξύ κρατών, επιχειρήσεων και πολιτών. Το ψηφιακό χάσμα

όμως, αποτελεί βασικό ανασταλτικό παράγοντα σε μια κοινωνία στην οποία η πληροφορία αποτελεί πλέον απαραίτητο αγαθό για την οικονομική και την κοινωνική ανάπτυξη.

Η υιοθέτηση ή όχι ενός αποτελεσματικού μοντέλου παγκόσμιας διακυβέρνησης από τα κράτη, με σκοπό την παγκόσμια ανάπτυξη και την αντιμετώπιση των σύγχρονων παγκόσμιων προβλημάτων όπως η φτώχεια, η μετανάστευση, η κλιματική αλλαγή, η τρομοκρατία, η πολιτική διαφθορά και οι περιφερειακές συγκρούσεις, θα αποτελέσει βασικό σημείο, κλειδί, για την ολοκλήρωση ή τον περιορισμό της διαδικασίας της παγκοσμιοποίησης στο άμεσο μέλλον.

ΠΗΓΕΣ ΚΑΙ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΪΑ

- Bannock, G. and Baxter R.E. and Davis E. (1998). *The Penguin Dictionary of Economics*, 6th ed, Penguin Books, London.
- Baylis, J. and Smith, S. (2007). *Η Παγκοσμιοποίηση της Διεθνούς Πολιτικής*, εκδόσεις Επίκεντρο, Αθήνα.
- Boniface, P. (2001). *Άτλας Διεθνών Σχέσεων*, εκδόσεις Ελληνικά Γράμματα, Αθήνα.
- Castells, M. (2000). *The Rise of the Network Society*, 2nd ed, Wiley-Blackwell Publishing, USA.
- Castells, M. (2009). *Communication Power*, Oxford University Press, New York, USA.
- Chadwick, A. (2006). *Internet Politics*, Oxford University Press, New York, USA.
- Chaffey, D. (2008). *Ηλεκτρονικό Επιχειρείν και Ηλεκτρονικό Εμπόριο*, 3^η Αμερικανική έκδοση, εκδόσεις Κλειδάριθμος, Αθήνα.
- Crotty, J. (2004). *Ο Νεοφιλελευθερισμός δεν είναι Οικονομικό Πεπρωμένο*, στο Κ. Λαπαβίτσας, Κ. και Μπασκόζος, Ι. (επιμέλεια), «*Η Πολιτική Οικονομία της Παγκοσμιοποίησης*», εκδόσεις Παπαζήση, Αθήνα.
- Fountain, J. E. (2001). *Building the Virtual State: Information Technology and Institutional Change*, Brookings Institution Press, Washington D. C.
- Gilpin, R. (2002). *Η Πρόκληση του Παγκόσμιου Καπιταλισμού – Η Παγκόσμια Οικονομία τον 21^ο αιώνα*, εκδόσεις Ποιότητα, Αθήνα.
- Gilpin, R. (2002). *Παγκόσμια Πολιτική Οικονομία - Η Διεθνής Οικονομική Τάξη*, εκδόσεις Ποιότητα, 8^η έκδοση, Αθήνα.
- Gunton, T. (1997). *The Penguin Dictionary of Information Technology*, Penguin Books Ltd, London.
- Held, D. and McGrew, A. (2004). *Παγκοσμιοποίηση / Αντί - Παγκοσμιοποίηση*, εκδόσεις Πολύτροπο, Αθήνα.

- Hirst, P. and Thompson G. (2000). Η Παγκοσμιοποίηση σε Αμφισβήτηση, εκδόσεις Παπαζήση, Αθήνα.
- Krugman, P. (2000). Παγκοσμιοποίηση των Εμπορικών Ροών, στο Θεόδωρος Κ. Πελαγίδης (επιμ.), «Κατανοώντας την Παγκοσμιοποίηση», εκδόσεις Παπαζήση, Αθήνα.
- Krugman, R. P. and Obstfeld, M. (1995). Διεθνής Οικονομική – Θεωρία και Πολιτική, Τόμος Β', 3^η Αμερικανική έκδοση, εκδόσεις Κριτική, Αθήνα.
- Landes, D. (2005). Ο Πλούτος και η Φτώχεια των Εθνών, εκδόσεις Λιβάνη, Αθήνα.
- McMahon, P. (2001). "Technology and Globalisation: An Overview", Prometheus, Vol. 19, No. 3, pp. 211-222.
- Nye, S. J. (2003). Το Παράδοξο της Αμερικανικής Δύναμης, εκδόσεις Παπαζήση, Αθήνα.
- Nye, S. J. (2005). Ήπια Ισχύς, εκδόσεις Παπαζήση, Αθήνα.
- O' Brien, R. and Williams, M. (2011). Παγκόσμια Πολιτική Οικονομία, εκδόσεις Παπαζήση, Αθήνα.
- Pippa, N. (2001). Digital Divide – Civic Engagement, Information Poverty and the Internet Worldwide, Cambridge University Press, USA.
- Stiglitz, J. E. (2012). Το Τίμημα της Ανισότητας, εκδόσεις Παπαδόπουλος, Αθήνα.
- Stiglitz, J. E. (2011). Ο Θρίαμβος της Απληστίας, εκδόσεις Παπαδόπουλος, Αθήνα.
- Stiglitz, J. E. (2003). Η Μεγάλη Αυταπάτη, εκδόσεις Λιβάνη, Αθήνα.
- Tarpscott, D. (2000). Η Ψηφιακή Οικονομία - Υποσχέσεις και Κίνδυνοι στην εποχή της Δικτυακής Ευφυΐας, εκδόσεις LeaderBooks, Αθήνα.
- Turban, E. (2011). Ηλεκτρονικό Εμπόριο: Αρχές – Εξελίξεις - Στρατηγική από τη σκοπιά του Μάνατζερ 2010, εκδόσεις Μ. Γκιούρδα, Αθήνα.
- Watson, A. (2006). Η Εξέλιξη της Διεθνούς Κοινωνίας - μια Συγκριτική Ιστορική Ανάλυση, εκδόσεις Ποιότητα, Αθήνα.
- Γκίντενς, Α. (2002). Ο Κόσμος των Ραγδαίων Αλλαγών – Πως επιδρά η Παγκοσμιοποίηση στην ζωή μας, εκδόσεις Μεταίχμιο, Αθήνα.
- Καστέλς, Μ. (2005). Ο Γαλαξίας του Διαδικτύου, εκδόσεις Καστανιώτη, Αθήνα.
- Κουσκουβέλης, Ι. Η. (επιμέλεια), (2012). Η Αραβική Άνοιξη, εκδόσεις Πανεπιστημίου Μακεδονίας, Θεσσαλονίκη.
- Κουσκουβέλης, Ι. Η. (2004). Εισαγωγή στις Διεθνείς Σχέσεις, εκδόσεις Ποιότητα, Αθήνα.
- Κρούγκμαν, Π. (2009). Η Κρίση του 2008 και η Επιστροφή των Οικονομικών της Ύφεσης, εκδόσεις Καστανιώτη, Αθήνα.
- Κώνστας, Δ. και Αρβανιτόπουλος, Κ. (2002). Διεθνείς Σχέσεις - Συνέχεια και Μεταβολή, Τόμος Α', εκδόσεις Ι. Σιδέρη, Αθήνα.

Λίτσας, Σ. (2009). Παγκοσμιοποίηση και Έθνος - Κράτος: Μετανεοτερική Προσέγγιση και Κεκαλυμμένες Ηγεμονικές Φιλοδοξίες, στο Σούσουρας, Π. και Χαζάκης, Κ. (επιμέλεια), «Παγκοσμιοποίηση, Ευρωπαϊκή Ένωση και Ελλάδα: Πολιτικές και Οικονομικές όψεις», εκδόσεις Ποιότητα, Αθήνα.

Ντάλης, Σ. (επιμέλεια), (2010). Από τον Μπους στον Ομπάμα: Η Διεθνής Πολιτική σε ένα Κόσμο που Αλλάζει, εκδόσεις Παπαζήση, Αθήνα.

Παπαθανασόπουλος, Σ. (2011). Τα Μέσα Επικοινωνίας στον 21^ο αιώνα, εκδόσεις Καστανιώτη, Αθήνα.

Σκλιάς, Π. - Ρουκανάς, Σ. – Μαρής Γ. (2012). Η Πολιτική Οικονομία των Διεθνών και Ευρωπαϊκών Σχέσεων, εκδόσεις Παπαζήση, Αθήνα.

Φρίντμαν, Λ. Τ. (2001). Το Lexus και η Ελιά - Τι είναι η Παγκοσμιοποίηση, εκδόσεις Ωκεανίδα, Αθήνα.

**ΕΥΡΩΠΑΪΚΟ ΜΟΝΤΕΛΟ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΗΣ ΑΡΙΣΤΕΙΑΣ
ΚΑΙ
«ΗΓΕΣΙΑ ΜΕ ΌΡΑΜΑ, ΈΜΠΝΕΥΣΗ & ΑΞΙΟΠΡΕΠΕΙΑ»**

Μποχώρης Α. Γεώργιος

Καθηγητής στη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας
Τμήμα Οργάνωσης & Διοίκησης Επιχειρήσεων
Πανεπιστημίου Πειραιώς

Βορριά Π. Ευανθία

Διδάκτωρ
Τμήμα Οργάνωσης & Διοίκησης Επιχειρήσεων
Πανεπιστημίου Πειραιώς

Περίληψη

Η παρούσα εργασία αποτελεί συνέχεια της προσπάθειας (Vorria & Bohoris, 2010; 2012, Μποχώρης & Βορριά, 2010; 2011) των συγγραφέων να αποκωδικοποιήσουν τις θεμελιώδεις αρχές και λειτουργικές απαιτήσεις της Επιχειρηματικής Αριστείας, μέσα από βιβλιογραφική ανασκόπηση, μελέτη συναφών θεωρητικών πλαισίων και εμπειρικών πρακτικών.

Το Ευρωπαϊκό Μοντέλο Επιχειρηματικής Αριστείας (ΕΜΕΑ) είναι ένα από τα πλέον γνωστά και συχνά χρησιμοποιούμενα Πλαίσια Επιχειρηματικής Αριστείας και Αποτίμησης Απόδοσης και το βασικό εργαλείο μελέτης στην παρούσα εργασία. Βασίζεται σε οχτώ θεμελιώδεις αρχές, μία εκ των οποίων είναι η «Ηγεσία με Όραμα, Έμπνευση και Αξιοπρέπεια».

Σύμφωνα με το ΕΜΕΑ, οι λειτουργικά άριστες επιχειρήσεις « ... έχουν ηγέτες που διαμορφώνουν το μέλλον και το πραγματοποιούν, δρώντας σαν πρότυπα για τις αξίες και την ηθική τους. ... ».

Στην παρούσα εργασία μελετώνται οι ειδικότερες επιχειρηματικές απαιτήσεις, που είτε είναι συναφείς ή συνδράμουν στη «Ηγεσία με Όραμα, Έμπνευση και Αξιοπρέπεια», καθώς και οι ευρύτερες αρχές του ΕΜΕΑ, σε συνδυασμό με εργαλεία και τεχνικές της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας, και τα πιο γνωστά και κοινώς αποδεκτά πλαίσια / μοντέλα διαχείρισης απόδοσης.

Λέξεις Κλειδιά: ευρωπαϊκό μοντέλο επιχειρηματικής αριστείας, ηγεσία, όραμα, βασικές αρχές αριστείας

Εισαγωγή

Η σύγχρονη εποχή, με τη ραγδαία εξέλιξη της τεχνολογίας, την ευρεία χρήση του διαδικτύου και την πληθώρα πληροφοριών ωθεί τις επιχειρήσεις να αντιμετωπίζουν τις

προκλήσεις, αρχικά μέσα από την κατανόηση της παρούσας κατάστασης και στη συνέχεια την καλύτερη δυνατή πρόβλεψη της μελλοντικής τους πορείας, αξιοποιώντας κατάλληλα πλαίσια / μοντέλα αποτίμησης / διαχείρισης απόδοσης. Βασική προϋπόθεση όλων αυτών είναι, όμως, η καλά πληροφορημένη σε θέματα ποιότητας ηγεσία, η οποία δρα ως πρότυπο ρόλου και κατευθύνει την επιχείρηση, επιλέγοντας τις κατάλληλες στρατηγικές προσεγγίσεις, σε ένα βιώσιμο μέλλον.

Ένα από τα πιο γνωστά και συχνά χρησιμοποιούμενα Συστήματα Αποτίμησης Απόδοσης και Πλαίσια Επιχειρηματικής Αριστείας είναι και το Ευρωπαϊκό Μοντέλο Επιχειρηματικής Αριστείας (ΕΜΕΑ). Βασίζεται σε οχτώ θεμελιώδεις αρχές. Μία από αυτές είναι η «Ηγεσία με Όραμα, Έμπνευση & Αξιοπρέπεια», η οποία μελετάται στην παρούσα εργασία.

Σκοπός της εργασίας είναι η βιβλιογραφική ανασκόπηση των εννοιών της ηγεσίας με Όραμα, Έμπνευση & Αξιοπρέπεια, μέσα από το πρίσμα της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας, της Επιχειρηματικής Αριστείας και κυριότερα μέσα από τις απαιτήσεις του ΕΜΕΑ. Η αρχή «Ηγεσία με Όραμα, Έμπνευση & Αξιοπρέπεια» κατέχει σημαντική θέση, καθώς σύμφωνα με το ΕΜΕΑ, οι άριστες επιχειρήσεις *«...έχουν ηγέτες που διαμορφώνουν το μέλλον και υλοποιούν δράσεις προς την επίτευξη του μέλλοντος που έχουν οραματιστεί, δρώντας σαν πρότυπα για τις αξίες και την ηθική τους ...»*¹.

Η εμπλοκή της ηγεσίας και η ανάπτυξη οράματος επηρεάζει, όπως είναι φυσικό, όλη την επιχείρηση. Για το λόγο αυτό σε όλο το εύρος του ΕΜΕΑ, συναντά κανείς αναφορές σχετικά με τη σημασία της κατάλληλης ηγεσίας, η οποία δρα με όραμα, έμπνευση και αξιοπρέπεια. Αρχικά, η ηγετική ομάδα, αναπτύσσει την Αποστολή, το Όραμα, τις αξίες και δρα ως πρότυπα ρόλου (υπο-κριτήριο 1α), ενώ παράλληλα προσπαθεί να ενισχύσει την κουλτούρα της επιχείρησης με τις αρχές Αριστείας (υπο-κριτήριο 1δ). Οι ηγέτες πρέπει να διασφαλίσουν, επίσης, ότι η επιχείρηση θα είναι ευέλικτη και σε θέση να διαχειρίζεται αποτελεσματικά τις αλλαγές (υπο-κριτήριο 1ε), κάτι που θα διασφαλιστεί με την κατάλληλη στρατηγική και τις υποστηριζόμενες πολιτικές που πρέπει να αναπτύξουν, να αναθεωρούν και ανανεώνουν τακτικά, προκειμένου να διασφαλιστεί η οικονομική, κοινωνική και οικολογική βιωσιμότητα (υπο-κριτήριο 2γ).

Στη συνέχεια, η ηγετική ομάδα δημιουργεί την κατάλληλη κουλτούρα, ώστε να ενθαρρύνει το ανθρώπινο δυναμικό να επικοινωνεί αποτελεσματικά σε όλο το εύρος της επιχείρησης (υπο-κριτήριο 3δ). Όπως είναι φυσικό, όταν δημιουργηθούν αυτές οι προϋποθέσεις («Ενδυναμωτές»), τότε τα «Αποτελέσματα» σχετικά με τους ίδιους τους Εργαζόμενους, το Κοινωνικό Σύνολο γενικότερα και βέβαια οι Κύριοι Δείκτες Απόδοσης, που εστιάζουν σε

¹ www.efqm.org

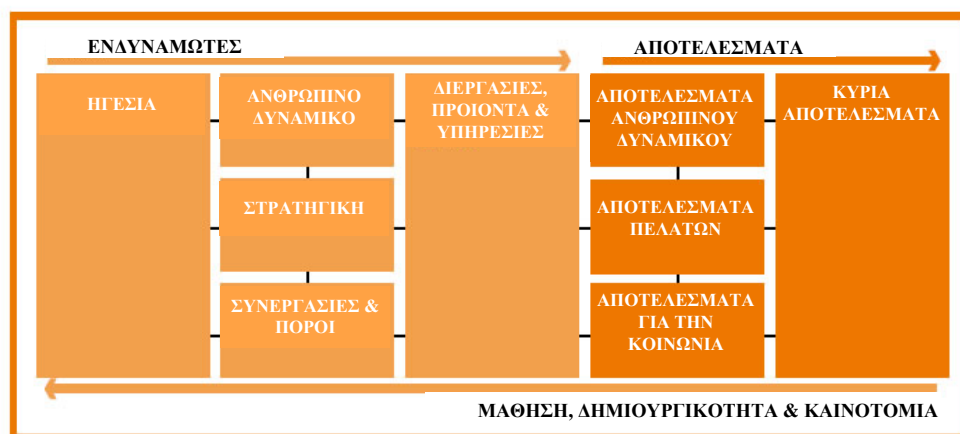
ηγετικούς δείκτες και χρησιμοποιούνται για την πρόβλεψη των στρατηγικών εκροών, αναμένονται καλύτερα.

Στόχος, επομένως, της εργασίας είναι η παρουσίαση των βασικών εννοιών, περιορισμών και στρατηγικών που ακολουθούνται σχετικά με τις έννοιες της ηγεσίας, του Οράματος και της Κουλτούρας (έμπνευση και αξιοπρέπεια), όπως εμπεριέχονται μέσα στο ΕΜΕΑ και τα άλλα γνωστά Πλαίσια / Μοντέλα Διαχείρισης Απόδοσης, ώστε να είναι ευκολότερη η κατανόηση και η υιοθέτησή τους από τις επιχειρήσεις.

1. ΕΜΕΑ - Θεμελιώδεις Αρχές Αριστείας

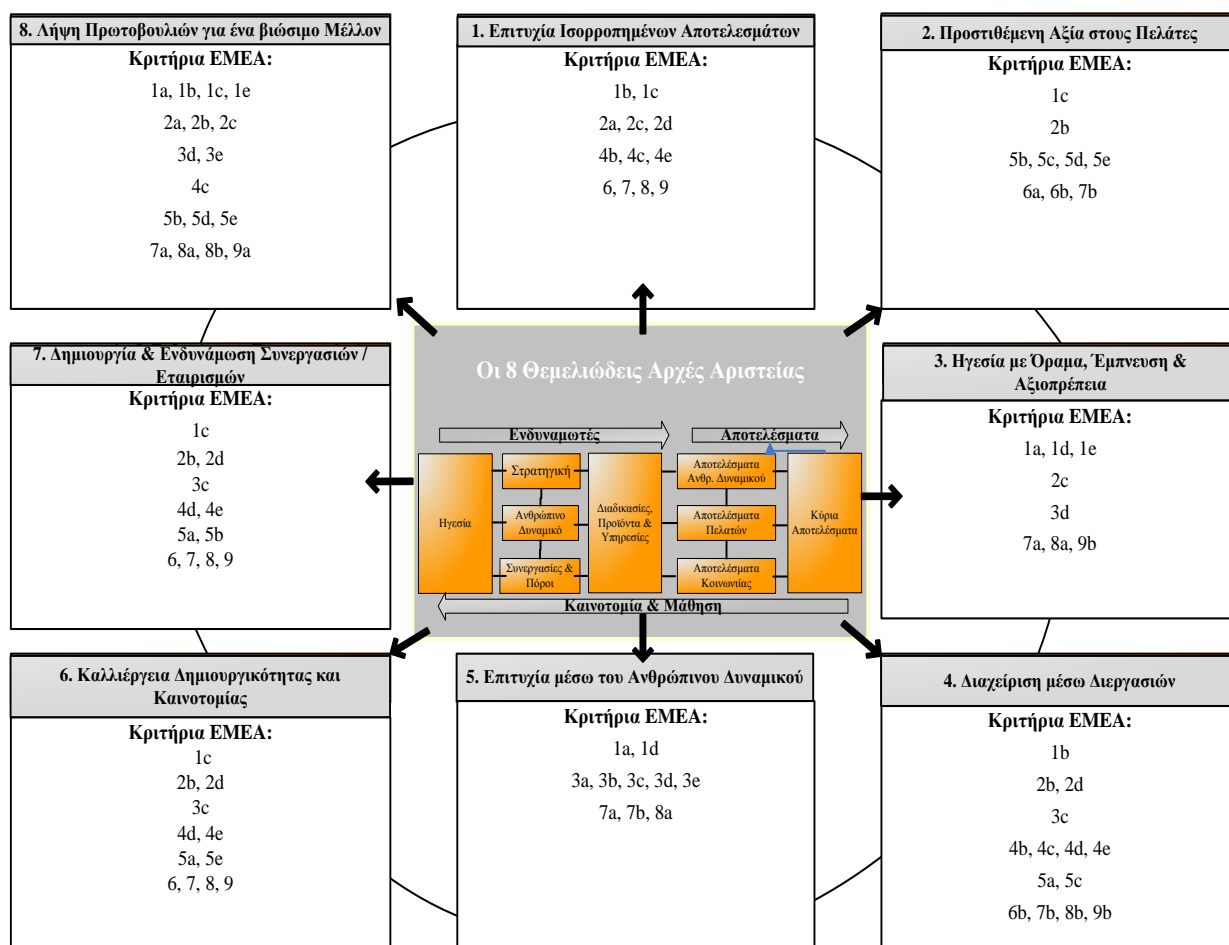
Το ΕΜΕΑ (Σχήμα 1), έχει εννέα κριτήρια. Τα πέντε πρώτα αποτελούν τους «Ενδυναμωτές» και τέσσερα τελευταία τα «Αποτελέσματα». Το μοντέλο βασίζεται στην προϋπόθεση ότι τα άριστα αποτελέσματα όσον αφορά στην Επίδοση, τους Πελάτες, το Ανθρώπινο Δυναμικό και την Κοινωνία επιτυγχάνονται μέσω της Ηγεσίας η οποία διαχειρίζεται την Στρατηγική, το Ανθρώπινο Δυναμικό, τους Εταιρισμούς και Πόρους και τις Διεργασίες, τα Προϊόντα και τις Υπηρεσίες.

Σχήμα 1: Το Ευρωπαϊκό Μοντέλο Επιχειρηματικής Αριστείας 2010² (EFQM® Excellence Model)



Το ΕΜΕΑ χαρακτηρίζεται από ευελιξία και προσαρμοστικότητα, δεδομένου ότι αναγνωρίζει την ύπαρξη πολλών προσεγγίσεων, οι οποίες είναι δυνατό να οδηγήσουν σε Αριστεία. Στους κατευθυντήριους άξονές του, εντάσσονται μερικές θεμελιώδεις αρχές που το υποστηρίζουν και όπως φαίνεται από το ακόλουθο σχήμα (Σχήμα 2), επηρεάζουν άμεσα ή έμμεσα τα υποκριτήρια του Μοντέλου:

² Αναμένεται και η νέα έκδοση του ΕΜΕΑ μέσα στο 2013, στην οποία δεν υπάρχει αλλαγή στην υπό μελέτη Αρχή Αριστείας: «Ηγεσία με Όραμα, Έμπνευση και Αξιοπρέπεια»

Σχήμα 2: Οι 8 Θεμελιώσεις Αρχές Αριστείας (EFQM 2010³)

2. Θεμελιώδης Αρχή Αριστείας: «Ηγεσία με Όραμα, Έμπνευση & Αξιοπρέπεια»

Η αρχή «Ηγεσία με Όραμα, Έμπνευση & Αξιοπρέπεια» αντικατέστησε την αρχή «Ηγεσία και σταθερότητα στόχων» της προηγούμενης έκδοσης του EMEA (Fundamental Concepts 2008: www.efqm.org). Η εν λόγω θεμελιώδης αρχή αναφέρεται στα πλαίσια του EMEA και πιο συγκεκριμένα αναφέρεται ότι: «οι άριστοι οργανισμοί έχουν ηγέτες που διαμορφώνουν το μέλλον και υλοποιούν δράσεις προς την επίτευξη του μέλλοντος που έχουν οραματιστεί, δρώντας σαν πρότυπα για τις αξίες και την ηθική τους».

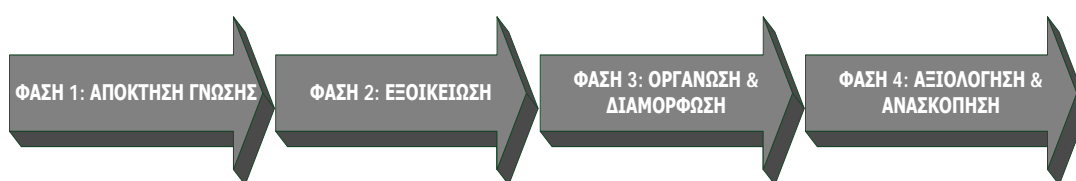
Η βασική αλλαγή έγκειται στο γεγονός ότι η έννοια είναι τώρα πιο δυναμική και εστιασμένη στην ικανότητα των ηγετών να προσαρμόζονται, να αντιδρούν και να κερδίζουν την δέσμευση των εμπλεκόμενων ώστε να επιβεβαιώσουν την συνεχή πορεία του οργανισμού προς την επιτυχία.

³ ww1.efqm.org/en/Home/aboutEFQM/Ourmodels/TheEFQMEllenceModel/tabid/170/Default.aspx

Στο άρθρο αυτό γίνεται μία εισαγωγική αποκωδικοποίηση της αρχής «Ηγεσία με Όραμα, Έμπνευση & Αξιοπρέπεια» μέσα από το πρίσμα της ΔΟΠ και της Επιχειρηματικής Αριστείας και πιο συγκεκριμένα, του ΕΜΕΑ.

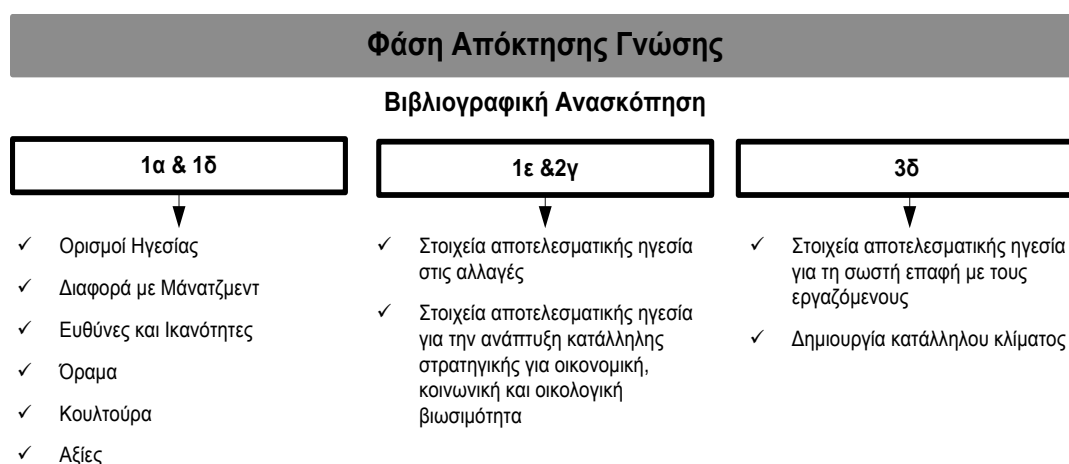
Σύμφωνα με την προτεινόμενη από τους συγγραφείς μεθοδολογία σχετικά με την αλυσίδα αξίας στην προσέγγιση των υπο-απαιτήσεων του ΕΜΕΑ, απαιτείται, αρχικά, στην πρώτη φάση: «Απόκτηση Γνώσης», η αποτύπωση της υφιστάμενης βιβλιογραφίας σχετικά με τους όρους που αναφέρονται στην κάθε απαίτηση (Σχήμα 3)⁴:

Σχήμα 3: Αλυσίδα Αξίας Προτεινόμενης Μεθοδολογίας για την Προσέγγιση στις Απαιτήσεις του ΕΜΕΑ



Επεκτείνοντας τη σκέψη αυτή στην περίπτωση της θεμελιώδους αρχής Αριστείας που αναλύεται στη μελέτη αυτή και έχοντας ήδη 'εντοπίσει' τις απαιτήσεις στις οποίες γίνεται αντιληπτή η συνεισφορά και η άμεση επιρροή της αρχής αυτής (Σχήμα 2), καταλήγουμε στις έννοιες που πρέπει να μελετηθούν βιβλιογραφικά στην επόμενη παράγραφο (Σχήμα 4):

Σχήμα 4: Βιβλιογραφική Ανασκόπηση της αρχής: «Ηγεσία με Όραμα, Έμπνευση και Αξιοπρέπεια»



⁴Βορριά Ε., (2011), «Επιχειρηματική Αριστεία και Μέτρηση Επιχειρηματικών Αποδόσεων», Διδακτορική Διατριβή, Πανεπιστήμιο Πειραιώς, Τμήμα Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων

2.1. Φάση Απόκτησης Γνώσης: Βιβλιογραφική Ανασκόπηση - «Ηγεσία με Όραμα, Έμπνευση και Αξιοπρέπεια»

2.1.1. Ορισμοί Ηγεσίας

Η έννοια της ηγεσίας και τα μοντέλα ηγεσίας είναι αντικείμενα μελέτης με πληθώρα δημοσιευμένων ερευνών και μελετών. Είναι σαφές, άλλωστε, ότι οπουδήποτε δραστηριοποιείται ο άνθρωπος υπάρχουν ηγετικές μορφές που ξεχωρίζουν. Υπάρχουν πολιτικοί ηγέτες, που έδρασαν ή ακόμα δρουν ως πρότυπα, ηγέτες κοινωνικής προσφοράς, ακαδημαϊκής κουλτούρας και, φυσικά, ηγετικά στελέχη στις επιχειρήσεις και τους οργανισμούς, όπως για παράδειγμα, οι Jack Welch και Billy Gates (Hatch *et al.*, 2006). Ακόμα και σήμερα σε επιστημονικά περιοδικά βρίσκει κανείς αναφορές σχετικά με μεγάλες ηγετικές προσωπικότητες, που δρουν ως πρότυπα ρόλου για τους ηγέτες της νέας εποχής (Goodwin, 2009).

Οι συγγραφείς που ασχολήθηκαν με την έννοια της ηγεσίας έδωσαν ποικίλους ορισμούς. Ο Drucker, συγκεκριμένα, υποστηρίζει ότι «ηγέτης είναι αυτός που έχει υποστηρικτές, που τον ακολουθούν» (Yukl, 1989).

Ο Maxwell (1998) ορίζει την ηγεσία ως: «επιρροή ως προς τους υποστηρικτές, αυτούς που τον ακολουθούν – τίποτα παραπάνω και τίποτα λιγότερο». Ο ορισμός αυτός τονίζει ουσιαστικά τη σημασία της ηγετικής ομάδας και τον τρόπο με τον οποίο ο ηγέτης, με τις αξίες και το ήθος που τον χαρακτηρίζουν, επηρεάζει όλους όσους τον πιστεύουν.

Σύμφωνα με τον Carayol, «...ηγεσία είναι η τέχνη του να πετυχαίνει κανείς περισσότερα απ' ό τι η επιστήμη του μάνατζμεντ θεωρεί ότι είναι πιθανό...» (EFQM Forum Proceedings: Athens, 2007).

Η ηγεσία, επίσης, ορίζεται ως «...η τέχνη παρακίνησης μίας ομάδας ανθρώπων προς την επίτευξη ενός στόχου...» (Evans & Lindsay, p. 220, 2002).

2.1.2. Ηγέτες ή Μάνατζερ

Οι ηγέτες και οι μάνατζερ έχουν καθήκοντα και υπευθυνότητες και εφαρμόζουν διάφορες μεθόδους λειτουργίας, λήψης απόφασης. Κάποια από αυτά είναι κοινά, ανεξαρτήτως βαθμίδας ιεραρχίας και κάποια διαφέρουν ανάλογα με το επίπεδο ή τη φύση εργασίας.

Καθήκοντα Μάνατζερ

Ποια είναι, όμως, τα πραγματικά καθήκοντα ενός μάνατζερ; Σύμφωνα με τον Mintzberg (1990), ούτε οι ίδιοι δεν τα γνωρίζουν πάντα, και συνεχίζοντας υπογραμμίζει τους μύθους και την πραγματικότητα που αφορούν στα εργασιακά καθήκοντα ενός μάνατζερ. Ειδικότερα,

επισημαίνει ότι υπάρχουν τέσσερις μύθοι, θεωρητικές προσεγγίσεις για τους μάντζερ που στην καθημερινή λειτουργία ενός οργανισμού είναι αδύνατο να ισχύουν.

«Οι μάντζερ σκέπτονται συστηματικά και καταστρώνουν σχέδια – η πραγματικότητα είναι διαφορετική. Οι δραστηριότητες των μάντζερ χαρακτηρίζονται από συντομία, ποικιλία και ασυνέχεια, ενώ αποστρέφονται και συχνά αποφεύγουν ότι απαιτεί παρατεταμένη σκέψη.

Η φήμη ότι οι μάντζερ δεν έχουν τακτικά καθήκοντα δεν είναι αληθινή. Στην πραγματικότητα τα τακτικά καθήκοντα των μάντζερ περιλαμβάνουν εθιμοτυπικά καθήκοντα, διαπραγματεύσεις και επεξεργασία πληροφοριών.

Οι μάντζερ χρειάζονται συγκεντρωτικές πληροφορίες και τις λαμβάνουν μέσα από ένα επίσημο σύστημα πληροφοριών διοίκησης. Στην πραγματικότητα, οι μάντζερ οφείλουν να αξιοποιούν οποιαδήποτε πληροφορία, έστω και εάν αυτή προέρχεται από προφορικά μέσα, τηλεφωνικές επαφές και συσκέψεις.

Το μάντζμεντ είναι μία επιστήμη και ένα επάγγελμα υψηλής κατάρτισης. Η αλήθεια είναι, όμως, ότι η αποτελεσματικότητα ενός μάντζερ βασίζεται έντονα και στην ικανότητα κρίσης και διαίσθησης για τη διαχείριση χρόνου, επεξεργασία πληροφοριών και τη λήψη αποφάσεων» (Mintzberg, 1990).

Οι ρόλοι, επομένως, ενός μάντζερ είναι κυρίως διαπροσωπικοί (ρόλος ηγέτη, ρόλος συνδετικού κρίκου, ρόλος κατόχου θέσης), πληροφόρησης (παρακολούθησης, διασποράς ή εκπροσώπησης των απαραίτητων πληροφοριών), λήψης αποφάσεων (επιχειρηματίας, φορέας αντιμετώπισης διαταράξεων, υπεύθυνος κατανομής πόρων και υπεύθυνος διαπραγματεύσεων) (Mintzberg, 1990).

Κατά την άποψη μας, τελικά, θεωρούμε ότι η πιεστική και απαιτητική καθημερινότητα των περισσότερων μάντζερ δεν τους παρέχει τα συχνά απαιτούμενα περιθώρια για παρατεταμένη σκέψη, χωρίς αυτό να σημαίνει ότι δεν αποτελούν ικανότατα στελέχη.

Καθήκοντα Ηγετών

Τα καθήκοντα των ηγετών, από την άλλη, συμπληρώνουν και δεν αντικαθιστούν τα καθήκοντα του μάνατζερ. Βασιζόμενος στο διαχωρισμό των δύο αυτών εννοιών, ο Kotter (1990) υποστήριξε ότι στις βασικές υπευθυνότητες ενός μάνατζερ, ο χαρακτήρας του ηγέτη έρχεται για να τις συμπληρώσει και ίσως να τις αναβαθμίσει. Ενώ, δηλαδή, οι μάνατζερ είναι υπεύθυνοι για την οργάνωση και τη στελέχωση, οι ηγέτες προσδίδουν ένα καλύτερο αποτέλεσμα εναρμονίζοντας τα κατάλληλα πρόσωπα. Οι μάνατζερ ελέγχουν και επιλύουν τα προβλήματα, όταν οι ηγέτες παρακινούν και εμφυσούν το ενδιαφέρον στους ανθρώπους γύρω τους να εμπλακούν στην επίλυση των προβλημάτων αυτών.

Μία άλλη προσέγγιση είναι ότι τα καθήκοντα των ηγετών είναι συγκεκριμένα μέσα σε έναν οργανισμό (ή επιχείρηση) για την καλύτερη λειτουργία του. Αρχικά, ο ηγέτης είναι αυτός που θέτει τις κατευθύνσεις του οργανισμού (ή της επιχείρησης) και τον προσανατολισμό των εργαζομένων, καθιστώντας σαφές τόσο το Όραμα του οργανισμού (ή της επιχείρησης), όσο και τη περιγραφή των ρόλων και των εργασιών, αντίστοιχα. Είναι υπεύθυνοι να διατηρούν τους εσωτερικούς κανόνες και να προστατεύουν τον οργανισμό (ή την επιχείρηση) από εξωτερικές απειλές και εσωτερικές συγκρούσεις. Ανάλογα με το στυλ και την προσωπικότητα του κάθε ηγέτη, ο τρόπος που διαχειρίζεται τις υπευθυνότητές του, είναι τεχνικός και απόλυτος ή πιο προσαρμοστικός, υιοθετώντας νέες ιδέες και καινοτομίες (Heifetz & Laurie, 1997).

Μία ακόμα προσέγγιση σχετικά με τα καθήκοντα τις ανώτατης ηγεσίας αναφέρεται στα χαρακτηριστικά και στους δείκτες αξιολόγησης των ανθρώπων στις θέσεις αυτές. Ειδικότερα, η περιγραφή της θέσης αυτής αναφέρεται σε μάνατζερ με ικανότητες στη διαχείριση ταυτόχρονων προκλήσεων, στην αντοχή τους σε πιέσεις απόδοσης και στις ηγετικές τους φιλοδοξίες. Οι συγγραφείς (Hambrick *et al.*, 2005) τονίζουν ότι τα χαρακτηριστικά αυτά είναι που κάνουν τα στελέχη αυτής της βαθμίδας να ξεχωρίζουν.

Καθήκον των ηγετών είναι, επίσης, η αναδιοργάνωση και αλλαγή. Οφείλουν, ταυτόχρονα, να υιοθετούν κατάλληλα συστήματα διαχείρισης οικονομικών αποτελεσμάτων σε ισορροπία πάντα με τις άυλες μετρήσεις (όπως ικανοποίηση εργαζομένων και πελατών).

Δεν είναι δυνατή η σωστή διαχείριση ενός οργανισμού (ή μιας επιχείρησης) όταν τα στελέχη της ανώτατης ηγεσίας δεν είναι γνώστες της αναλυτικής περιγραφής των καθηκόντων τους. Πρέπει να γνωρίζουν τα καθήκοντα και τις υποχρεώσεις τους, ώστε να διαχειρίζονται καλύτερα το χρόνο και το ανθρώπινο δυναμικό. Η ανάπτυξη, τέλος, της οργανωσιακής κουλτούρας είναι μία δύσκολη αλλά απαραίτητη ευθύνη ενός ηγέτη. Μόνο όταν ο οργανισμός (ή επιχείρηση) λειτουργεί κάτω από τις κατάλληλες συνθήκες,

υποστηρίζονται οι ηθικές αξίες και αρχές, μπορεί να εστιάσει στην επίτευξη των στόχων του με τον αποτελεσματικότερο δυνατό τρόπο (Hamm, 2006).

Τέλος, μία πρόσφατη μελέτη (Gottfredson *et al.*, 2008) αναφέρεται στις αρχές που πρέπει να ακολουθήσει ο σύγχρονος ηγέτης, εάν θέλει να επιβιώσει στη σύγχρονη εποχή. Γίνεται, λοιπόν, αναφορά στη σωστή διαχείριση του κόστους με συγκεκριμένα δεδομένα τόσο από παλιότερα στοιχεία, όσο και από στοιχεία των βασικών ανταγωνιστών. Η διαρκής επίγνωση, άλλωστε, της θέσης του οργανισμού (ή της επιχείρησης) έναντι των ανταγωνιστών στην αγορά, επιτρέπει τον καλύτερο σχεδιασμό, την εκμετάλλευση ευκαιριών και την προστασία από απειλές.

Ο ηγέτης οφείλει να γνωρίζει, επίσης, ότι οι πελάτες και οι πηγές των κερδών δεν αποτελούν διαχρονικές σταθερές. Η απλοποίηση των διαδικασιών, των σχέσεων, της επικοινωνίας και γενικότερα όλων των λειτουργιών, επιφέρει, τέλος καλύτερα αποτελέσματα συγκριτικά, καθώς δεν υπάρχουν παρεξηγήσεις ή συγχύσεις στο χώρο εργασίας αλλά και στις σχέσεις με τρίτους (Gottfredson *et al.*, 2008).

2.1.3. Ικανότητες & Αξίες Ηγετών

Εκτός από τις γνώσεις και τις εμπειρίες, ο ηγέτης πρέπει να διακατέχεται και από κάποια άλλα χαρίσματα σχετικά με την αγωνιστικότητα, όπως την ανάγκη να πετύχουν, να κερδίσουν και να αριστεύσουν, τη σκέψη, όπως η δομή των σκέψεων, η αναλυτική σκέψη και η δυνατότητα επιλογής μεταξύ εναλλακτικών. Το ταλέντο δημιουργίας σχέσεων είναι επίσης απαραίτητο, καθώς χρειάζεται ο ηγέτης να εμπνέει, να παρακινεί και να επηρεάζει θετικά τους άλλους (Williams, 2005; Williams *et al.*, 1991).

Είναι, εξάλλου, κατανοητό ότι τα χαρίσματα που πρέπει να έχει ο ηγέτης διαφέρει ανάλογα με το επίπεδο στο οποίο λειτουργεί. Για παράδειγμα, οι ηγέτες στο λειτουργικό επίπεδο έχουν ως βασικό στόχο να αριστεύσουν σε αυτό που κάνουν, ενώ η ανώτερη ηγεσία πρέπει να έχει ταλέντο στο να παρακινεί και να δρα ως πρότυπο για τους άλλους (Williams, 2005).

Ικανότητες

Μία πρώτη προσέγγιση για τις βασικές κατηγορίες των ικανοτήτων που πρέπει να διαθέτει ένας ηγέτης έρχεται από τους Hunt & Laing (1997). Οι συγγραφείς θεώρησαν ότι η υψηλή απόδοση οφείλεται σε ηγέτες που διαθέτουν ταλέντα τεσσάρων βασικών κατηγοριών:

- Ικανότητες αναζήτησης πληροφόρησης – έχει ήδη αναφερθεί ότι είναι πολύ σημαντικό ο ηγέτης να γνωρίζει που βρίσκεται, που θέλει να πάει και τον τρόπο που θα το πετύχει. Ο τρόπος αναζήτησης πληροφοριών και ανάλυσης αυτών είναι κύρια ικανότητα των ηγετών που ξεχωρίζουν
- Ικανότητες προσεταιρισμού εργαζομένων – ο ηγέτης δε λειτουργεί μόνος του. Στηρίζεται πολύ στην ομάδα που τον περιβάλλει. Ο τρόπος που προσεγγίζει τους εργαζόμενους, επομένως είναι πολύ καίριο ζήτημα
- Ικανότητες παρουσίασης – η εμφάνιση του μπροστά σε κοινό, ο τρόπος που μιλά, ώστε να εμπνέει εμπιστοσύνη, είναι επίσης μία πολύ σημαντική πλευρά του χαρακτήρα ενός ηγέτη.
- Ικανότητες παρακίνησης – ο ηγέτης οφείλει να δρα ως πρότυπο και να παρακινεί και άλλους να τον ακολουθήσουν προς την κατεύθυνση που ορίζει το όραμα του οργανισμού (Hunt & Laing, 1997).

Αυτό, όμως, που απασχόλησε τους ερευνητές στη συνέχεια ήταν τι ξεχωρίζει τους ανθρώπους που είναι ικανοί να ηγηθούν, έχοντας το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Η απάντηση έρχεται από τον Ciampa (2005), ο οποίος υπογράμμισε τις τρεις βασικές κατηγορίες ικανοτήτων που πρέπει να διακρίνουν ένα ηγέτη, τονίζοντας ταυτόχρονα το κάτι παραπάνω που πρέπει να κάνουν αυτοί που θέλουν να ξεχωρίσουν με την απόδοσή τους.

Τα συμπεράσματα της μελέτης συνοψίζονται στον παρακάτω πίνακα (1):

Πίνακας 1: Χαρακτηριστικά που ξεχωρίζουν τον καλό από τον ανταγωνιστικό ηγέτη (Ciampa, 2005)

	Καλός Ηγέτης	Ανταγωνιστικός Ηγέτης
Διαχειριστική Επάρκεια	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Γνωρίζει καλά την παρούσα κατάσταση ▪ Κινητοποιεί τους άλλους 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Αποφεύγει να επέμβει όταν γνωρίζει ότι οι άλλοι μπορούν να το χειριστούν
	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Αξιοποιεί το χρόνο καλά ▪ Θέτει προτεραιότητες 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Κάνει τις σωστές χρήσεις για το που πρέπει να σπαταληθεί χρόνος
	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Παραχωρεί αρμοδιότητες ▪ Αναπτύσσει τις ικανότητες των άλλων και στηρίζεται σε αυτές 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Διατηρεί τον έλεγχο των κύριων αποφάσεων αναθέτοντας δραστηριότητες σύμφωνα με τα χαρίσματα των άλλων
	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Οργανώνει και χρησιμοποιεί τα χαρίσματά του για τη λύση προβλημάτων ▪ Εμπυχώνει τους άλλους να πετύχουν περισσότερα απ' ότι νομίζουν ότι μπορούν 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Κάνει τους άλλους να νιώθουν άξιοι και να του παραμείνουν επιχειρηματικά πιστοί (loyal)

	Καλός Ηγέτης	Ανταγωνιστικός Ηγέτης
«Πολιτική» Ευφυΐα	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ενημερώνεται για την πολιτική πραγματικότητα ▪ Αναγνωρίζει γρήγορα νέες πρακτικές σε ένα άγνωστο περιβάλλον ▪ Χτίζει σχέσεις με υφιστάμενους και συναδέλφους ▪ Βεβαιώνεται ότι οι ανώτεροι του γνωρίζουν τις ικανότητες του 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Δεν υιοθετεί πολιτικές «ετικέτες» ▪ Αναγνωρίζει πως οι καλές σχέσεις θα επιφέρουν αποτελέσματα ▪ Κάνει τους υφιστάμενους και συναδέλφους να ξεπεράσουν τον εαυτό τους και να βοηθήσουν ▪ Δεν φαίνεται συμφεροντολόγος
Χαρακτηριστικά Προσωπικού Στυλ	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Είναι αποδοτικός ▪ Είναι έντονος και προσανατολισμένος προς την Αριστεία ▪ Δουλεύει σκληρά ▪ Παίρνει πρωτοβουλίες ▪ Είναι ηγέτης μεταξύ των συναδέλφων του ▪ Κατανοεί νέες μεθόδους και κάνει χρήσιμες διασυνδέσεις 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Κάνει την επιτυχία να φαίνεται εφικτή ▪ Αφήνει και την αξία των άλλων να φανεί ▪ Διαχειρίζεται την ενέργεια ώστε να πλησιάζει στο ανώτερο όριο χωρίς να το ξεπερνά ▪ Ξέρει πότε να υποχωρήσει και πότε όχι ▪ Δίνει τη δυνατότητα στους συναδέλφους του να βελτιωθούν ▪ Μένει προσγειωμένος, εξασφαλίζει ότι οι βασικοί στόχοι επιτυγχάνονται, ενώ ταυτόχρονα ψάχνει και νέες ιδέες

Αξίες

Ένα ακόμα πολύ σημαντικό στοιχείο της κατανόησης της ηγεσίας είναι οι προσωπικές και επιχειρηματικές αξίες και αρχές που αυτοί υπηρετούν και υποστηρίζουν μέσα από την ηγετική τους πορεία. Στη βιβλιογραφία η έννοια των αξιών είναι συνυφασμένη με την έννοια της ηθικής και του ήθους γενικότερα. Παρόλα αυτά, συχνά ως αξίες των ηγετών αναφέρονται βασικές αρχές ή και κανόνες που πρέπει να ακολουθούνται σε πιο πρακτικό επίπεδο (Whalen et al., 2004), με την έννοια των καθηκόντων των ηγετών για την πιο υγιή πορεία ενός οργανισμού (ή μιας επιχείρησης).

Οι βασικές κατηγορίες αξιών ενός ηγέτη, σύμφωνα με τη βιβλιογραφία, αφορούν στην αυτογνωσία, την αυτο-διαχείριση, την κοινωνική επίγνωση και τις «κοινωνικές» δεξιότητες. Η αυτογνωσία περιλαμβάνει αρχές, όπως η συναισθηματική επίγνωση, η ακεραιότητα και η αυτοπεποίθηση, χαρακτηριστικά πολύ χρήσιμα για έναν καλό ηγέτη (Edgeman & Rodgers, 1999). Η αυτο-διαχείριση αφορά στον αυτοέλεγχο, στην εμπιστοσύνη, στη συνείδηση, στην προσαρμοστικότητα, στην ικανότητα επιτυχίας και στη διαίσθηση.

Τα κοινωνικά χαρακτηριστικά κρίνονται και αυτά ως πολύ σημαντικά, ειδικά όταν αναφέρονται σε ηγέτες υψηλών βαθμίδων, που με τις αποφάσεις τους επηρεάζουν τόσο την

εξέλιξη του οργανισμού (ή της επιχείρησης) αλλά και του ευρύτερου κοινωνικού συνόλου. Αυτά περιλαμβάνουν το πάθος, την επίγνωση της παρούσας κατάστασης, τον οραματισμό, την ικανότητα επιρροής και έμπνευσης για προσωπική εξέλιξη των άλλων μέσα στον οργανισμό, την κατάλληλη επικοινωνία, τη διαχείριση συγκρούσεων και την ανάπτυξη της ομαδικότητας (Goleman, 2000).

Συνοψίζοντας όλα τα παραπάνω, θα έλεγε κανείς ότι οι βασικές αξίες στις οποίες κατ'ελάχιστον θα έπρεπε να διακατέχεται ο ηγέτης, που θα ήθελε να λειτουργεί ως πρότυπο, είναι ο οραματισμός, η ακεραιότητα, η γενναιότητα, η υπευθυνότητα και ο ρεαλισμός (Tracy, 2007).

✓ Κουλτούρα

Οι προσωπικές αξίες και η ηθική των ηγετών επηρεάζουν και διαμορφώνουν σε μεγάλο βαθμό την επιχειρησιακή κουλτούρα. Είναι κατανοητό, επίσης, ότι ανάλογα με την εθνικότητα και τη χώρα στην οποία δραστηριοποιείται η επιχείρηση, οι τύποι ηγεσίας και γενικότερα όλος ο τρόπος διαχείρισης διαφοροποιείται. Αυτό εξηγείται εύκολα, καθώς οι διαφορετικές εθνικότητες και κουλτούρες επηρεάζουν και την ανθρώπινη φύση ενός οργανισμού (ή επιχείρησης), τους εργαζόμενους και τους ηγέτες (Brodbeck et al., 2000).

Εκτός από τις βασικές θεωρίες ηγεσίας υπάρχει και η ηθική ηγεσία, η οποία στηρίζεται σε βασικά χαρακτηριστικά της προσωπικότητας και του ήθους του ηγέτη. Ο ηθικός ηγέτης είναι αλτρουιστής, ακέραιος και λειτουργεί ως πρότυπο, ενώ ταυτόχρονα εστιάζει στην ηθική διαχείριση (Brown & Trevino, 2006).

Η κατανόηση της ανθρώπινης πλευράς των ηγετών είναι πρωταρχικής σημασίας καθώς το μάντζμεντ δεν είναι μία σειρά μηχανικών καθηκόντων αλλά ένα σύνολο αλληλεπιδράσεων μεταξύ ανθρώπων. Οι εξαιρετικοί μάντζερ, άλλωστε, υπηρετούν δύο κύριους άξονες τον οργανισμό και την ηθική (Teal, 1996).

✓ Ηγέτες με Όραμα

Οι ηγέτες είναι αυτοί σε μία επιχείρηση που πρέπει να εμπνεύσουν τους άλλους με σκοπό την υλοποίηση του οράματος, ιδιαίτερα σε περιόδους όπως της σημερινής με μεγάλες και συχνές αλλαγές. Το Όραμα θεωρείται ως ένα θεμελιώδες χαρακτηριστικό της αποτελεσματικής ηγεσίας και αποδεικνύει τη δύναμη και τη επιρροή του ηγέτη στη διαμόρφωση συγκεκριμένης στρατηγικής. Πολλοί ερευνητές υποστήριξαν ότι η επιχείρηση με ισχυρό όραμα, μπορεί να πετύχει διαρκές ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, καθώς αποτελεί

θεμέλιο της ηγεσίας, της ακολουθούμενης στρατηγικής και των αναγκαίων αλλαγών (Kantabutra, 2009).

Παρόλο δε που πολλοί υποστηρίζουν ότι το όραμα δεν σχετίζεται με την επιχειρηματική απόδοση και την επιτυχία του ηγέτη, είναι γνωστό και κοινώς αποδεκτό ότι η επιχείρηση χρειάζεται ένα σκοπό, ένα ιδανικό μέλλον στο οποίο να ελπίζει και να χρησιμοποιεί όλες τα μέσα που διαθέτει για να το πετύχει (Walker, 2006). Τέλος, σε μία πρόσφατη έρευνα που πραγματοποιήθηκε από τους Khatri et al. (2012), έδειξε ότι ο χαρισματικός ηγέτης, αυτός δηλαδή που γνωρίζει καλά το κοινωνικό περιβάλλον και ο ηγέτης με όραμα είναι τα δύο χαρακτηριστικά της σύγχρονης ηγεσίας.

✓ Ηγέτες με Έμπνευση

Πολλές έρευνες ασχολούνται με το ρόλο της ηγεσίας μέσα σε μία επιχείρηση, εστιάζοντας κυρίως στην ανάπτυξη της στρατηγικής. Σύγχρονες αναφορές, όμως, δείχνουν ότι πέρα από αυτό οι ηγέτες πρέπει να:

- αποτελούν διαρκή και ισχυρή έμπνευση για όλους,
- δείχνουν εμφανώς προσωπική δέσμευση στις αξίες του οργανισμού (Allio, 2013)
- έχουν τη διάθεση να δώσουν πρωτοβουλίες στους υφιστάμενους τους αλλά και στους επόμενους ηγέτες, τους διάδοχούς τους,

ώστε να κερδίσουν τελικά το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα που θα έχει και διάρκεια (Harris & Barnes, 2006). Επιπλέον, οι ηγέτες με έμπνευση έχουν, σύμφωνα με τελευταία έρευνα, πέντε χαρακτηριστικά: όραμα, διαφάνεια, πάθος, ευρύτερη σκέψη και σε ορισμένες περιπτώσεις ασυμβατότητα, με την έννοια της ευελιξίας (Searle & Hanrahan, 2011).

✓ Ηγέτες με Αξιοπρέπεια

Είναι αλήθεια ότι ο ηγέτης ξεχωρίζει όχι μόνο για τις ικανότητές του αλλά και για την ειλικρίνεια και την αξιοπρέπειά του χαρακτήρα του (Scarnati, 1997). Η αξιοπρέπεια του χαρακτήρα ορίζεται ο βαθμός συμβατότητας μεταξύ των αξιών που εκφράζονται με λόγια και αυτών που εκφράζονται με πράξεις. Είναι η αντίληψη για τη συμφωνία ή την αναντιστοιχία μεταξύ των αξιών που πρέπει να υιοθετούνται και αυτών που ισχύουν στην πραγματικότητα (Simons, 1999).

Σύμφωνα δε με τον Leigh (2009) η αξιοπρέπεια του ηγέτη μπορεί να απεικονιστεί ως ένα διαμάντι, όπου κάθε μία από τις πλευρές του αντιπροσωπεύει τα στοιχεία που τον διέπουν: ταυτότητα, ηθικοί σκοποί, σταθερότητα στόχου, συμφωνία με το νόμο και υπεράσπιση του

δίκαιου. Πολλοί είναι οι ορισμοί και οι προσεγγίσεις που έχουν δοθεί σχετικά με τη σημασία της αξιοπρέπειας και γενικότερα των χαρακτηριστικών εκείνων που συμβάλλουν στην αποτελεσματική ηγεσία. Αυτό στο οποίο συμφωνούν πολλοί ερευνητές πάντως είναι ότι η αξιοπρέπεια και η ειλικρίνεια του ηγέτη φαίνεται να σχετίζεται με την αποτελεσματικότητα της ηγεσίας του και τα αποτελέσματα που αυτή φέρνει στην επιχείρηση (Hooijberg et al., 2010).

2.2. Ηγεσία μέσα από την Ποιότητα και Αριστεία

Ιδιαίτερη έμφαση δίνεται στην αποτελεσματική ηγεσία από οργανισμούς (ή επιχειρήσεις) που λειτουργούν στα πλαίσια της ΔΟΠ. Η δέσμευση της ηγεσίας και η συνέπεια των λόγων και έργων είναι βασική αρχή της φιλοσοφίας της ΔΟΠ, και των Πρότυπων Συστημάτων Διαχείρισης Ποιότητας (όπως, λόγου χάρη, του ISO 9001:2008) και Συστημάτων Διαχείρισης Απόδοσης. Το ΕΜΕΑ, άλλωστε, εκτός από την εγγενή αναφορά του στη δέσμευση της ηγεσίας, θέτει ως πρώτη και βασική προϋπόθεση για την Αριστεία, την Ηγεσία (ΕΜΕΑ - Κριτήριο 1).

2.2.1. Διοίκηση Ολικής Ποιότητας

Οι 4 βασικές αρχές της ΔΟΠ είναι: ικανοποίηση του πελάτη (focus on customer), διοίκηση βασισμένη στο ανθρώπινο δυναμικό (people-based management), διοίκηση εδραιωμένη σε γεγονότα (management by fact) και συνεχής βελτίωση (continuos improvement) (Kanji & Asher, 1993).

Πρωταρχικής σημασίας ρόλο για την επίτευξη όλων των παραπάνω αποτελεί η δέσμευση και η ενεργή συμμετοχή της ηγεσίας, η οποία αποτελεί και τη βάση στην γραφική αναπαράσταση των αρχών αυτών ως πυραμίδα, γνωστή ως η 'Πυραμίδα της ΔΟΠ' (Dahlgaard *et al.*, 1998).

Το 2006 ο Lakshman πρότεινε ένα θεωρητικό μοντέλο ηγεσίας, βασισμένο στις αρχές της ΔΟΠ και τα χαρακτηριστικά των ηγετών. Σύμφωνα με τον συγγραφέα, οι αξίες και οι ιδιαιτερότητες του ηγέτη θα πρέπει να ευθυγραμμίζονται με τις αρχές της ΔΟΠ και να είναι αυτές που υπαγορεύουν τις κατάλληλες συμπεριφορές που θα δώσουν τελικά τα επιθυμητά αποτελέσματα απόδοσης στον οργανισμό (ή επιχείρηση).

Μελετώντας, άλλωστε, γενικά το έργο ηγετών στον επιχειρηματικό κόσμο διαπιστώνεται ότι οι δράσεις τους περιορίζονται σε τέσσερις βασικές συνιστώσες: την εστίαση προσοχής μέσω Οράματος, την επιτυχημένη επικοινωνία, την έμπνευση εμπιστοσύνης και την προσωπική εξέλιξη μέσω της αναγνώρισης. Το έργο των ηγετών ενισχύεται στα πλαίσια της

ΔΟΠ μέσω της έμφασης στην ενδυνάμωση, αναγνώριση, καθοδήγηση και ανάπτυξη των άλλων (Zairi, 1994).

2.2.2. ISO 9001:2008

Μία από τις βασικές αρχές που διέπουν και το πρότυπο ISO 9001:2008 είναι και η δέσμευση της ηγεσίας. Μία ομάδα απαιτήσεων του προτύπου, άλλωστε, αναφέρεται στη δέσμευση της διοίκησης (§ 5 Δέσμευση της Διοίκησης - ISO 9001:2008).

Βασικές ευθύνες των ηγετών, σύμφωνα με το πρότυπο⁵, είναι ο καθορισμός της κατεύθυνσης και της πολιτικής ποιότητας του οργανισμού (ή επιχείρησης), η αποτελεσματική επικοινωνία σε όλα τα επίπεδα, η ανασκόπηση της οργανωσιακής απόδοσης και η σωστή διαχείριση των πόρων του οργανισμού (ή επιχείρησης) (Jabnoun & Al-Ghasyan, 2005).

2.2.3. Η Θεμελιώδης Αρχή «Ηγεσία με Όραμα, Έμπνευση & Αξιοπρέπεια» στο EMEA

Ο ορισμός της ηγεσίας του EMEA χρησιμοποιήθηκε σε πολλές μελέτες για την αναγνώριση της αξίας και της αποτελεσματικότητας της ηγεσίας. Βασική διαφορά με τις παραδοσιακές βιβλιογραφικές προσεγγίσεις της ηγεσίας είναι ότι το EMEA έχει δύο ξεχωριστά κεφάλαια για την ηγεσία και τη στρατηγική, που συχνά θεωρούνται ως κοινό αντικείμενο μελέτης, αφού οι ηγέτες είναι υπεύθυνοι για την ανάπτυξη της πολιτικής και στρατηγικής μιας επιχείρησης (McCarthy, 2005).

Για την καλύτερη κατανόηση του ρόλου των ηγετών και των καθηκόντων τους, ο EFQM προτείνει μία σειρά από εργαλεία στην έκδοση του Excellence One Toolbook, (2001). Συγκεκριμένα, αναφέρεται σε εργαλεία για την καλύτερη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού (ικανότητα να ακούει, να ρωτά τις σωστές ερωτήσεις, να βοηθά και να ενδυναμώνει στις αλλαγές, να διαχειρίζεται τις συγκρούσεις, τις κρίσεις και τις περιόδους πίεσης) και τη λήψη στρατηγικών αποφάσεων, όπως η ανάπτυξη Αποστολής και Οράματος, το σχεδιασμό αλλαγών, κ.α., χωρίς όμως να προτείνει βέλτιστο στυλ ηγεσίας (www.efqm.org/excellenceone).

Σύμφωνα δε με το EMEA, «τα ηγετικά στελέχη είναι αυτοί που συντονίζουν και κρατούν σε ισορροπία τις ανάγκες όλων των ενδιαφερόμενων μερών, περιλαμβανομένων της ανώτατης ηγεσίας, των μάντζερ των ενδιάμεσων επιπέδων και των μελών της ηγετικής ομάδας» (EFQM Publications: Assessor Scorebook, 2003; 2010).

⁵ Η νεότερη έκδοση του ISO 9001 είναι του 2008. Δεν σημειώνονται σημαντικές αλλαγές στην απαίτηση 5 για τη Δέσμευση της Διοίκησης.

Μελετώντας σε βάθος τα Κριτήρια του EMEA και λαμβάνοντας υπόψη τις παραπάνω παρατηρήσεις, γίνεται φανερό ότι και οι δύο έννοιες τόσο της ηγεσίας όσο και του μάντζμεντ απαντώνται στα Κριτήρια των «Ενδυναμωτών» του μοντέλου.

Πιο συγκεκριμένα, το πρώτο Κριτήριο του μοντέλου αναφέρεται ως 'Ηγεσία'. Πρόκειται, δηλαδή για τους ανθρώπους που είναι υπεύθυνοι για τη δημιουργία της Αποστολής, του Οράματος και των συνιστωσών Κουλτούρας ενός οργανισμού (ή επιχείρησης), για την ανάπτυξη της κατάλληλης στρατηγικής, την ορθή διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού, τη σωστή διάθεση πόρων και την ανάπτυξη αμοιβαίων σχέσεων συνεργασίας με τους εμπλεκόμενους, και πάντα με σκοπό την επίτευξη των επιχειρηματικών στόχων.

Για το Κριτήριο 3, ο διαχωρισμός δεν είναι τόσο ξεκάθαρος. Η 'Διαχείριση του Ανθρώπινου Δυναμικού' αφορά αρχικά και σε ένα πρώτο επίπεδο τους μάντζερ, η δημιουργία, όμως, του κλίματος συνεισφοράς και ενεργής συμμετοχής και ενδυνάμωσης, εμπλέκει και την ανώτατη ηγεσία. Ομοίως, και για το Κριτήριο 4, τις 'Συνεργασίες και τους Πόρους'. Η δημιουργία των συνεργασιών και η κατανομή πόρων είναι καθήκον της ηγεσίας, η καθημερινή, όμως, υποστήριξη και σωστή υλοποίηση τους είναι δουλειά των μάντζερ των κατώτερων επιπέδων.

Στην περίπτωση του Κριτηρίου 5, της 'Διαχείρισης Διαδικασιών, Προϊόντων και Υπηρεσιών', συμμετέχουν όλοι με εστίαση τις ανάγκες των εμπλεκόμενων. Οι μάντζερ και οι εργαζόμενοι των μεσαίων και κατώτερων βαθμίδων συλλέγουν την απαραίτητη πληροφόρηση και η ηγεσία λαμβάνοντας υπόψη όλες τις εισροές (πληροφόρησης και πόρων) σχεδιάζει, αναπτύσσει ή διαμορφώνει τις διεργασίες του οργανισμού (ή της επιχείρησης)⁶.

2.3. Η «Ηγεσία με Όραμα, Έμπνευση & Αξιοπρέπεια» σε άλλα Πλαίσια Αποτίμησης Απόδοσης

2.3.1. Malcolm Baldrige National Quality Award

Το Ευρωπαϊκό Μοντέλο Επιχειρηματικής Αριστείας βασίστηκε στο αντίστοιχο αμερικάνικο μοντέλο Malcolm Baldrige National Quality Award (MBNQA), που εκδόθηκε το 1987 στις ΗΠΑ. Το MBNQA έχει πολλές ομοιότητες με το EMEA. Και τα δύο είναι Μοντέλα, τα οποία εφαρμόζονται εθελοντικά, με σκοπό την αυτό-αξιολόγηση ή τη βράβευση. Το MBNQA έχει 7 κριτήρια και όχι 9 όπως έχει το EMEA, καθώς δεν διαχωρίζει τα αποτελέσματα στις 4 κατηγορίες, όπως συμβαίνει στο EMEA.

Πιο συγκεκριμένα, οι επιχειρήσεις, που επιλέγουν το MBNQA ως Πλαίσιο Αποτίμησης της Απόδοσής τους ή ως Μοντέλο Επιχειρηματικής Αριστείας με σκοπό τη βράβευση, αρχικά

⁶ Η ανάλυση της διαφοράς μάντζμεντ και ηγεσίας συγκεκριμένα για το EMEA παρουσιάστηκε στο διεθνές συνέδριο ποιότητας QMOD το 2007 και η συνολική εργασία δημοσιεύεται στα πρακτικά του συνεδρίου αυτού (Bohoris & Vorria, 2007).

αναφέρονται στο προφίλ της επιχείρησής τους (organizational profile). Περιγράφουν, δηλαδή, τις βασικές αρχές στις οποίες στηρίζεται η επιχείρηση, τη βασική δομή της και τον τρόπο λειτουργίας της. Στη συνέχεια καλούνται να δώσουν τις προσεγγίσεις τους για κάθε ένα από τα 7 κριτήρια.

Η έννοια της ηγεσίας είναι εξίσου σημαντική στο MBNQA, καθώς εκτός από ένα ολόκληρο κριτήριο (κριτήριο 1), το οποίο αναφέρεται στο τι πρέπει να κάνει η ηγεσία, προκειμένου να πετυχαίνει η επιχείρηση τους στόχους της, σε όλο το εύρος του μοντέλου γίνεται αναφορά στη σημασία της ηγεσίας για την ανάπτυξη του Οράματος και της στρατηγικής της επιχείρησης. Ειδικότερα, η έννοια της ηγεσίας συναντάται, αρχικά, στην περιγραφή της επιχείρησης (P1. Organization Description), όπου καθορίζεται ο ρόλος και η συνεισφορά της ηγεσίας στην επιχείρηση και στο κριτήριο 2 (Strategy Planning), όπου γίνεται ξεκάθαρο πως εμπνέονται και εκπαιδεύονται οι μελλοντικοί ηγέτες. Στο κριτήριο 4 (Measurement, Analysis, and Knowledge Management), στη συνέχεια, γίνεται αναφορά στο πως οι ηγέτες εμπλέκονται στη δημιουργία των στόχων και στην ευθυγράμμιση αυτών με τις αρχές και τις αξίες της επιχείρησης, ενώ στο κριτήριο 5 (Workforce Focus) γίνεται αναφορά στο πως οι ηγέτες συνεισφέρουν στην αποδοτική μάθηση και ανάπτυξη. Τέλος, στο κριτήριο 6 (Operations Focus) γίνεται αναφορά στο πως οι ηγέτες επιλέγουν τις κύριες διαδικασίες για την επιχείρηση, ενώ στο κριτήριο των αποτελεσμάτων (κριτήριο 7 – Results), προτείνονται οι μετρήσεις που σχετίζονται με την ηγεσία και σε όλες τις υπόλοιπες λειτουργίες στις οποίες εμπλέκονται, συμμετέχουν ή συνεισφέρουν οι ηγέτες⁷.

2.3.2. Κάρτα Σταθμισμένου Στοχοζυγίου

Στην Κάρτα Σταθμισμένου Στοχοζυγίου (ΚΣΣ - Balanced Scorecard) δεν υπάρχει άμεση απαίτηση για τη δέσμευση της ηγεσίας και την εμπλοκή των μάνατζερ. Μελετώντας, όμως, σε βάθος τις διαστάσεις της ΚΣΣ, παρατηρεί κανείς ότι υπάρχει απαίτηση για μετάφραση των αναγκών των πελατών (χρόνος, ποιότητα, απόδοση, υπηρεσίες μετά την πώληση) σε συγκεκριμένες μετρήσεις (Διάσταση Πελάτη). Υπεύθυνοι για την απαίτηση αυτοί ορίζονται οι μάνατζερ και ηγέτες του κάθε επιπέδου, οι οποίοι πρέπει να γνωρίζουν και να κατανοούν τις ανάγκες των πελατών, ώστε να είναι σε θέση να ορίζουν κατάλληλες μετρήσεις για αυτές. Επιπλέον, η ηγεσία της επιχείρησης οφείλει να γνωρίζει τα δυνατά σημεία της, να αναγνωρίζει την απαιτούμενη τεχνολογία και να παρέχει όλα τα μέσα, προκειμένου οι διαδικασίες της επιχείρησης να ικανοποιούν πλήρως τους πελάτες (Διάσταση Εσωτερικής επεξεργασίας και λειτουργίας). Οι ηγέτες, επίσης, οφείλουν να αναγνωρίζουν εγκαίρως τις απαιτούμενες

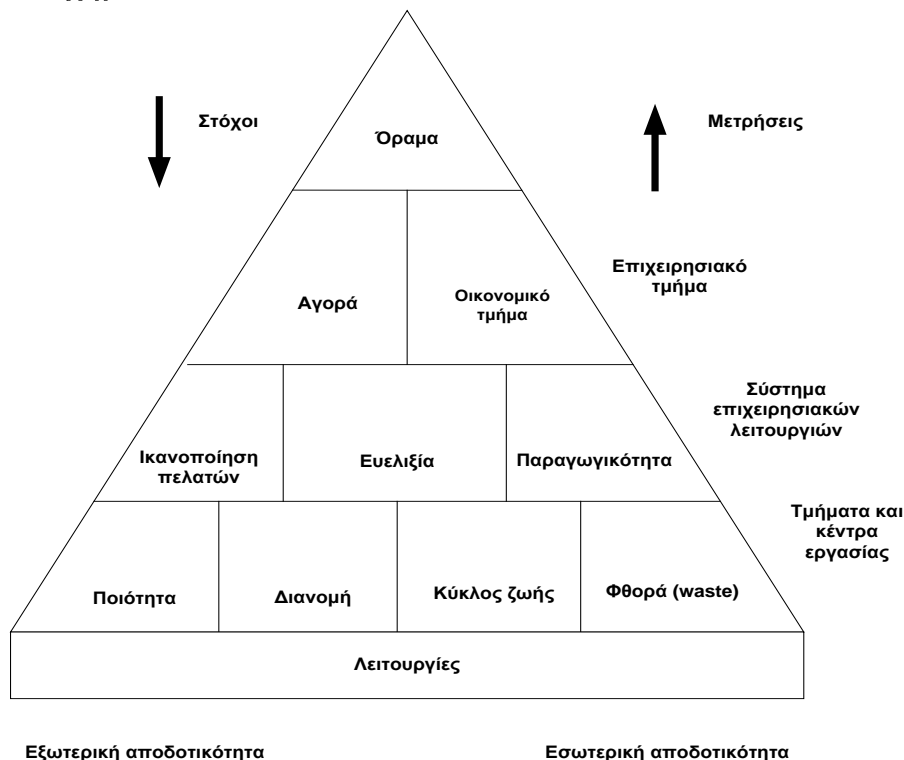
⁷ 2013–2014 Baldrige Criteria for Performance Excellence: Category and Item Commentary (www.nist.com)

αλλαγές και να θέτουν τη νέα κατεύθυνση που πρέπει η επιχείρηση να ακολουθήσει, ώστε να συμβαδίζει με τις σύγχρονες συνθήκες (Διάσταση Εκπαίδευσης και ανάπτυξης). Τέλος, οι ηγέτες είναι αυτοί που καθορίζουν τους μακροπρόθεσμους οικονομικούς στόχους της επιχείρησης και καθορίζουν τις πολιτικές, τις στρατηγικές και τα προγράμματα δράσης που απαιτούνται για την ικανοποίηση αυτών (Διάσταση Οικονομικών) (Kaplan and Norton 1993, 2005).

2.3.3. Πυραμίδα Απόδοσης

Η Πυραμίδα Απόδοσης είναι ένα πλαίσιο αποτίμησης απόδοσης που διαφέρει από τα υπόλοιπα, καθώς διαχωρίζει τα τρία επίπεδα λειτουργίας μίας επιχείρησης. Προτάθηκε από τους Cross και Lynch το 1992 με σκοπό να διαχωριστεί το σύστημα ελέγχου της διαχείρισης με δείκτες απόδοσης για κάθε επίπεδο με σκοπό τη συνεχή βελτίωση. Η Πυραμίδα Απόδοσης περιλαμβάνει τέσσερα επίπεδα στόχων και όπως φαίνεται από το σχήμα 5, δεν υπάρχει απευθείας αναφορά στη συνεισφορά και την εμπλοκή της ηγεσίας. Παρόλα αυτά, η ηγεσία αναπτύσσει το Όραμα (πρώτο επίπεδο) και μεταφράζει τις ανάγκες των πελατών σε συγκεκριμένους δείκτες και μετρήσεις. Το υπόλοιπα τρία επίπεδα της Πυραμίδας αναφέρονται στους μακροπρόθεσμους και βραχυπρόθεσμους στόχους που πρέπει να αναπτυχθούν από τους ηγέτες και τους μάνατζερ του κάθε επιπέδου (Tangen, 2004).

Σχήμα 5: Πυραμίδα Απόδοσης (Πηγή: Ghalayini & Noble, 1996)



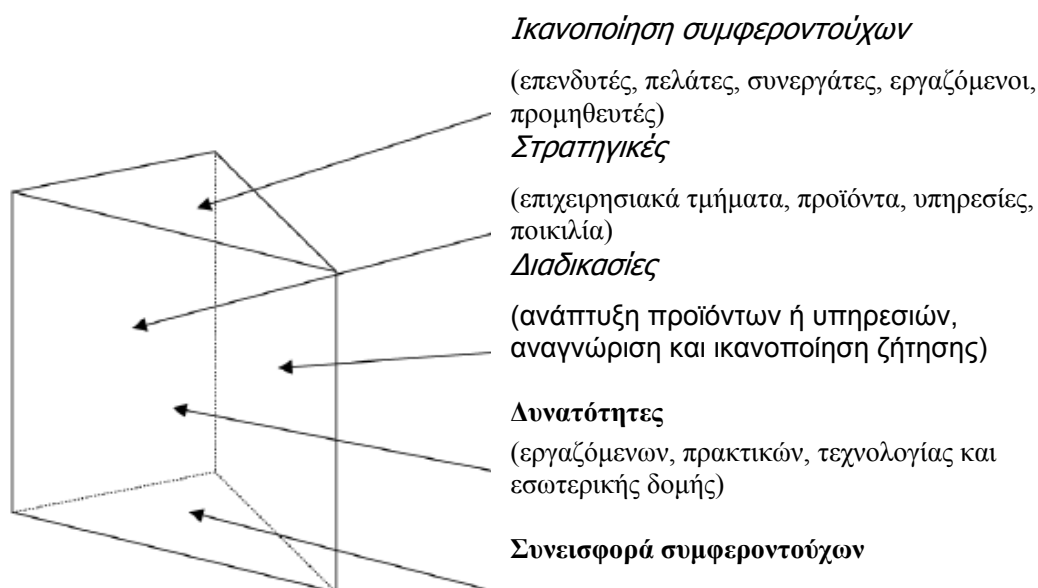
2.3.4. Πρίσμα Απόδοσης

Ένα από τα πιο σύγχρονα μοντέλα μετρήσεων απόδοσης (2001) είναι το Πρίσμα Απόδοσης (Σχήμα 6), που προτείνει ότι ένα σύστημα μετρήσεων απόδοσης μπορεί να οργανωθεί γύρω από πέντε ευδιάκριτες ζώνες, συνδεδεμένες με τους παράγοντες της απόδοσης:

- Ικανοποίηση συμφεροντούχων
- Στρατηγικές
- Διαδικασίες
- Δυνατότητες
- Συνεισφορά συμφεροντούχων (Neely et al., 2001).

Το πλαίσιο αυτό εστιάζει στις ανάγκες και τα θέλω των συμφεροντούχων. Στη συνέχεια οι ηγέτες διαμορφώνουν τη στρατηγική, αναγνωρίζουν τις δυνατότητες του ανθρώπινου δυναμικού και σχεδιάζουν τις διαδικασίες της επιχείρησης, προκειμένου να ικανοποιήσουν τις ανάγκες και τις προσδοκίες όλων των ομάδων των συμφεροντούχων (Tangen, 2004).

Σχήμα 6: Πρίσμα Απόδοσης (Πηγή: Neely & Adams, 2000)



3. Εργαλεία και Σύγχρονες Προσεγγίσεις

Η βιβλιογραφική ανασκόπηση στην εργασία αυτή ολοκληρώνεται με την αναζήτηση εργαλείων και τρόπων αποτύπωσης της ηγεσίας και του ρόλου της μέσα στην επιχείρηση. Η πρώτη αναφορά είναι το EFQM Toolbook⁸, η επίσημη έκδοση που δημοσιεύει ο οργανισμός EFQM σχετικά με εργαλεία που μπορούν να εφαρμοστούν σε κάθε ένα από τα κριτήρια του ΕΜΕΑ. Συγκεκριμένα, για το Κριτήριο 1 για την Ηγεσία τα εργαλεία που προτείνονται είναι:

1. Ρώτα αποτελεσματικές ερωτήσεις ανασκόπησης (Asking effective review questions)
2. Διοίκηση με περιπλάνηση στο εσωτερικό της επιχείρησης ('Managing by wandering about' MBWA)
3. Ικανότητα να ακούς αποτελεσματικά (Effective listening skills)
4. Πώς να είσαι ένας καλός αποτελεσματικός καθοδηγητής (How to be a good effective coach)
5. Δημιουργία Δήλωσης Αποστολής (Creating a Mission statement)
6. Δημιουργία Δήλωσης Οράματος (Creating a Vision statement)
7. Σχεδιασμός Αλλαγής (Planning change)
8. Ανάλυση ... (Force field analysis)
9. Πώς να βοηθήσετε τους ανθρώπους σας κατά τη διάρκεια της αλλαγής (How to help people during change)
10. Στρατηγικές Συνεργασίες (Strategic partnering)
11. Διαχείριση Συγκρούσεων (Handling conflict)
12. Διαχείριση Κρίσης (Crisis Management)
13. Επικοινωνία κάτω από πίεση (Communicating under pressure)
14. Μένοντας υγιής κάτω από πίεση (Staying healthy under pressure)

Στη συνέχεια, η αναζήτηση σχετικά με εργαλεία για την ηγεσία δίνει πολλά αποτελέσματα και εφαρμογές με θεωρητική ή εμπειρική βάση. Ορισμένα από τα πιο ενδιαφέροντα εργαλεία που βρίσκει κανείς στο διαδίκτυο⁹ αφορούν στα: Dunham and Pierce's Leadership Process Model, French and Raven's Five Forms of Power, The Hersey-Blanchard Situational Leadership® Theory, Leadership Style Matrix, Level 5 Leadership, The Leadership Pipeline Model. Η ανάλυση με λεπτομέρειες του κάθε εργαλείου αυτού αλλά και τα άλλα σχετικά με

⁸ www.efqm.org/excellenceone

⁹ http://www.mindtools.com/pages/main/newMN_LDR.htm

τα υπόλοιπα κριτήρια του ΕΜΕΑ αποτελούν μελλοντικό στόχο έρευνας και θα αναπτυχθούν σε επόμενη μελέτη των συγγραφέων.

4. Συμπεράσματα

Σύμφωνα με τα παραπάνω, γίνεται αντιληπτό ότι υπάρχει μία ιδιαίτερη αναφορά στη σημασία της ηγεσίας σε όλα τα γνωστά Πλαίσια Αποτίμησης της Απόδοσης και Μοντέλα Επιχειρηματικής Αριστείας, ακόμα και όταν η αναφορά αυτή δεν είναι άμεση. Αυτό που είναι ξεκάθαρο σε κάθε περίπτωση είναι ότι η δέσμευση της ηγεσίας αποτελεί βασική προϋπόθεση για κάθε προσέγγιση της ΔΟΠ και ειδικά όταν γίνεται αναφορά σε ηγεσία με Όραμα, Αξιοπρέπεια και Έμπνευση, τότε φαίνεται ότι τα αποτελέσματα είναι καλύτερα και με διάρκεια.

Περαιτέρω μελέτη απαιτείται σχετικά με τις σύγχρονες προσεγγίσεις ηγεσίας που προκύπτουν, όσο οι συνθήκες της σύγχρονης εποχής μεταβάλλονται συχνά. Η ανάλυση των εργαλείων της ηγεσίας με συγκεκριμένα παραδείγματα από την πράξη αποτελεί επίσης, ερευνητικό στόχο των συγγραφέων και θα παρουσιαστεί σε επόμενη μελέτη. Τέλος, η ανάλυση και βιβλιογραφική ανασκόπηση των υπόλοιπων θεμελιωδών αρχών Αριστείας θα ολοκληρώσει την μέχρι τώρα προσπάθεια των συγγραφέων (Vorria & Bohoris, 2010; 2012, Μποχώρης & Βορριά, 2010; 2011) για την καλύτερη «αποκωδικοποίηση» των αρχών αυτών σε κάθε ένα από τα σημαντικότερα Πλαίσια Αποτίμησης της Απόδοσης και Μοντέλα Επιχειρηματικής Αριστείας.

ΠΗΓΕΣ ΚΑΙ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- Allio R., (2013), "Leaders and leadership – many theories, but what advice is reliable?", *Strategy & Leadership*, Vol. 41, No. 1, pp. 4-14
- Brodbeck F. et al. (2000), "Cultural variation of leadership prototypes across 22 European countries", *Journal of Occupational and Organisational Psychology*, Vol 73, pp. 1-29
- Brown M.E., Trevino L.K., (2006), "Ethical leadership: A review and future directions", *The Leadership Quarterly*, Vol. 17, pp. 595–616
- Carayol R., (2007), *EFQM Forum Proceedings, Athens 2007*
- Ciampa D., (2005), "How leaders move up", *Harvard Business Review*, January 2005, pp. 56-53
- Collins J., (2001), "Level 5 Leadership. The Triumph of Humility and Fierce Resolve", *Harvard Business Review*, January 2001, pp. 66-76

- Dahlgaard J., Kristensen K. & Kanji G., (1998), "Fundamentals of Total Quality Management", pp.8, 21, Chapman & Hall
- Edgeman R. L. & Rodgers T., (1999), "Organizational Nihilism: Leadership Core Values for Business Excellence", International Journal of Applied Quality Management, Vol. 2, No. 1, pp. 117-125
- EFQM Publications: EFQM Assessor Scorebook, 2003; 2010
- EFQM Publications: EFQM Excellence Model in Action, (2000), EFQM Advice Booklet 1: Leadership, p. 3
- Evans R. & Lindsay M., (2002), "The management and control of Quality", South – Western College Publishing, 5th Edition
- Ghalayini A.M., Noble J. S., (1996), "The changing basis of performance measurement", International Journal of Operations & Production Management, Vol. 16 No. 8 1996, p. 63-80.
- Goleman D., (2000), "Leadership that gets Results", Harvard Business Review, May-June 2000, pp. 78-90
- Goodwin D.K., (2009), "Leadership Lessons from Abraham Lincoln", Harvard Business Review, April 2009, pp. 43-47
- Gottfredson, Schaubert & Saenz, (2008), "The New Leaders' Guide to Diagnosing the Business", Harvard Business Review, February 2008, pp. 62-73
- Hambrick, Finkelstein & Mooney, (2005), "Executive Job Demands: New Insights for Explaining Strategic Decisions and Leader Behaviors", Academy of Management Review, Vol. 30, No. 3, pp. 472–491
- Hamm J., (2006), "The five Messages leaders must manage", Harvard Business Review, May 2006, pp. 114-123
- Harris J. & Barnes B.K., (2006), Inspirational leadership: involving senior leaders in developing the next generation", Industrial & Commercial Training, Vol. 38, No. 4, pp. 196-200
- Hatch M., Kostera M. & Kozminski A. K., (2006), "The Three Faces of Leadership: Manager, Artist, Priest", Organizational Dynamics, Vol. 35, No. 1, pp. 49–68
- Hooijberg R., Lane N. & Diverse A., (2010), "Leader effectiveness and integrity: wishful thinking?", International Journal of Organizational Analysis, Vol. 18, No. 1, pp. 59-75
- Hunt J.W. & Laing B., (1997), "Leadership: the Role of the Exemplar", Business Strategy Review, 1997, Vol. 8, No. 1, pp 31-42
- Jabnoun N. & Al-Ghasyan H.A., (2005), "Leadership Styles Supporting ISO 9000:2000", The Quality Management Journal, Vol 12, No 1, pp. 21-29

- Kanji G.K. & Asher M. (1993), "Total quality management process - a systematic approach", *Advances in Total Quality Management Series*, Carfax Publishing Co., Abingdon, pp. 9-17
- Kantabutra S., (2009), "Toward a behavioral theory of vision in organizational settings", *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 30 No. 4, pp. 319-337
- Kaplan R.S., Norton D. P., (1993), "Putting the Balanced Scorecard to Work", *Harvard Business Review*, Vol. 71 Issue 5, p. 134-147
- Kaplan R.S., Norton D. P., (2005), "The Balanced Scorecard: Measures that drive performance", *Harvard Business Review*, Vol. 83 Issue 7/8, p. 172-180
- Kharti N., Templer K.J. & Budhwar P.S., (2012), "Great (transformational) leadership=charisma+vision", *South Asian Journal of Global Business Research*, Vol. 1, No. 1, pp. 38-62
- Kotter J.P, (1990), "What Leaders really do?", *Harvard Business Review*, May-June, pp. 103-111
- Lakshman C, (2006), "A Theory of Leadership for Quality: Lessons from TQM for Leadership Theory", *Total Quality Management*, Vol. 17, No. 1, 41-60
- Leigh A., (2009), "Integrity: are your leaders up to it?", *Human Resource Management International Digest*, Vol. 17, No 6, pp. 3-7
- Maxwell J, (1998), "The 21 Irrefutable Laws of Leadership: Follow Them and People Will Follow You", Thomas Nelson Inc
- McCarthy G., (2005), "Leadership practices in German and UK organisations", *Journal of European Industrial Training*, Vol. 29 No. 3, pp. 217-234
- Mintzberg H., (1990), "The managers' job: Folklore and facts", *Harvard Business Review*, March-April 1990, pp. 163-175
- Neely A., Adams C. and Crowe P., (2001), "The Performance Prism in Practice", *Measuring Business Excellence*, Vol. 5 No 2, p. 6-12
- Neely A., Adams C., (2000), "The Performance Prism to boost M&A Success", *Measuring Business Excellence*, Vol. 4 No 3, p. 19-23
- Scarnati J.T., (1997), "Beyond technical competence: honesty and integrity", *Career Development International*, Vol. 2, No.1, pp. 24-27
- Searle G.D.& Hanrahan S.J., (2011), "Leading to inspire others: charismatic influence or hard work?", *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 32, No. 7, pp. 736-754
- Simons T.L., (1999), "Behavioral integrity as a critical ingredient for transformational leadership", *Journal of Organizational Change Management*, Vol. 12, No. 2, pp. 89-104

- Tangen S., (2004), "Performance measurement: from philosophy to practice", *International Journal of Productivity and Performance Management*, Vol. 53 No. 8, 2004 p. 726-737
- Teal T., (1996), "The Human Side of Management", *Harvard Business Review*, November-December, pp. 35-44
- Tracy B., (2007), "How to Become a Motivational Leader", *Healthcare Executive*, Jan/Feb 2007, pp. 65
- Vorria E. & Bohoris G. (2010), "European Business Excellence Model & Concepts of Excellence: Management by Process", 13ο QMOD 2010, Cottbus, Germany, 30 August – 2 September
- Vorria E. & Bohoris G., (2012), "Sustainable Future: The contribution of TQM via the Business Excellence Models, Performance Management Systems, & Corporate Social Responsibility Frameworks", MIBES and ESDO International Conferences 2012, 25-27 May, Larissa
- Walker K.D., (2006), "Fostering hope: a leader's first and last task", *Journal of Educational Administration*, Vol. 44 No. 6, pp. 540-569
- Whalen M., Khin-Maung-Gyi F. & Smithwick D., (2004), "Leadership Style and Values chart the course for an entrepreneurial Journey", *Journal of Organizational Excellence*, Spring 2004 pp. 43-50
- Williams A., Ryan, Hailey & Edward J, Jr & Woodruff Charles K., (1991), "Tracking the Personal Values and Goal Commitment of Production and Quality Control Managers", *International Journal of Operations & Production Management*. Vol. 11, No. 2, pp. 41-48.
- Williams M., (2005), "Leadership for leaders", Thorogood publishing, pp.29-47
- Yukl, G., (1989), "Managerial Leadership: a review of theory and research", *Journal of Management*, Vol. 15 Issue 2, p.251-290
- Zairi M, (1994), "Leadership in TQM Implementation Some Case Examples", *The TQM Magazine*, Vol. 6 No. 6, pp. 9-16
- Βορριά Ε., (2011), «Επιχειρηματική Αριστεία και Μέτρηση Επιχειρηματικών Αποδόσεων», Διδακτορική Διατριβή, Πανεπιστήμιο Πειραιώς, Τμήμα Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων
- Μποχώρης Γ. & Βορριά Ε. (2011), «Ευρωπαϊκό Μοντέλο Επιχειρηματικής Αριστείας και «Δημιουργία & Ενδυνάμωση Συνεργασιών / Εταιρισμών», Τιμητικός Τόμος καθ. Καρβούνη, Τμήμα Οργάνωσης & Διοίκησης Επιχειρήσεων Πανεπιστημίου Πειραιώς

Μποχώρης Γ. & Βορριά Ε., (2010), «Ευρωπαϊκό Μοντέλο Επιχειρηματικής Αριστείας και Ύψιστη Δημιουργικότητας & Καινοτομίας», 7ο Φοιτητικό Συνέδριο Διοικητικής Επιστήμης και Τεχνολογίας, 13 Μαΐου, 2010, Αθήνα, Ελλάδα

**ΤΟ ΦΑΙΝΟΜΕΝΟ ΤΗΣ ΑΣΥΜΜΕΤΡΗΣ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑΣ ΚΟΣΤΟΥΣ
ΤΩΝ ΕΞΟΔΩΝ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΑΘΕΣΗΣ ΣΤΗ
ΔΙΑΡΚΕΙΑ ΤΗΣ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ ΚΡΙΣΗΣ:
Η ΠΕΡΙΠΤΩΣΗ ΤΗΣ ΕΛΛΗΝΙΚΗΣ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ**

Βασίλειος-Χρήστος Ναούμ

Διδάκτορας Λογιστικής

Τμήμα Λογιστικής & Χρηματοοικονομικής

Σχολή Διοίκησης Επιχειρήσεων

Οικονομικό Πανεπιστήμιο Αθηνών

Δρ. Ορέστης Βλησμάς

Ε.Ε.ΔΙ.Π (ΙΙ) Λογιστικής

Τμήμα Λογιστικής & Χρηματοοικονομικής

Σχολή Διοίκησης Επιχειρήσεων

Οικονομικό Πανεπιστήμιο Αθηνών

Περίληψη

Η παρούσα έρευνα παρουσιάζει εμπειρικές ενδείξεις για τη σχέση της οικονομικής κρίσης με το Φαινόμενο Ασύμμετρης Συμπεριφοράς Κόστους των Εξόδων Διοίκησης και Διάθεσης στη περίπτωση των ελληνικών επιχειρήσεων. Χρησιμοποιώντας την ερευνητική προσέγγιση των Anderson et al. (2003) φαίνεται ότι οι ελληνικές επιχειρήσεις, οι οποίες αποτελούν ιδανικό δείγμα λόγω των έντονων πιέσεων που δέχονται από την οικονομική κρίση, παρουσιάζουν ύφεση στην ένταση του Φαινομένου Ασύμμετρης Συμπεριφοράς Κόστους στη περίπτωση των Εξόδων Διοίκησης και Διάθεσης. Η διαμόρφωση απαισιόδοξων προβλέψεων και η προσπάθεια αντιστροφής της πτωτικής τάσης των οικονομικών αποτελεσμάτων για την εξασφάλιση της επιβίωσης των επιχειρήσεων αποτελούν πιθανές αιτίες για την παρατηρούμενη ύφεση στην ένταση του Φαινομένου Ασύμμετρης Συμπεριφοράς Κόστους.

Λέξεις Κλειδιά: ασυμμετρία κόστους, οικονομική κρίση, Ελλάδα

Εισαγωγή

Η τρέχουσα οικονομική και χρηματοπιστωτική κρίση αποτελεί μια πρόκληση για τις επιχειρήσεις αποκαλύπτοντας μια πληθώρα προβλημάτων και ελλείψεων όσον αφορά τη δομή, το σχεδιασμό καθώς και τις λογιστικές πρακτικές τους (Horwood, 2009). Είναι λογικό ότι στο πλαίσιο της ραγδαίας επιδείνωσης του οικονομικού κλίματος επηρεάστηκε και το

εξειδικευμένο γνωστικό πεδίο της Διοικητικής Λογιστικής (Van der Stede, 2011) αναφορικά με την κατανόηση της συμπεριφοράς του κόστους των επιχειρήσεων (Anderson et al., 2003).

Η ελληνική οικονομία έχοντας εισέλθει σε μια περίοδο έντονης οικονομικής κρίσης, αντιμετώπισε και εξακολουθεί να αντιμετωπίζει εξαιρετικά έντονες πιέσεις με αρνητικές συνέπειες για διάφορες πτυχές της χρηματοοικονομικής κατάστασης των επιχειρήσεων της και ειδικότερα εκείνων που δε διακρίνονται από εξαγωγικό προσανατολισμό. Η προαναφερθείσα επιδείνωση του οικονομικού κλίματος επηρεάζει σε μεγάλο βαθμό και την κοστολογική διάρθρωση των επιχειρήσεων, οι οποίες στην προσπάθειά τους να βελτιώσουν το οικονομικό αποτέλεσμά τους, ωθούνται στην εξοικονόμηση κόστους μέσω της μεταβολής της κοστολογικής δομής τους. Αυτές οι αλλαγές στην κοστολογική δομή επηρεάζουν, άμεσα ή έμμεσα, την συμπεριφορά ορισμένων δαπανών των επιχειρήσεων. Πρόσφατες ερευνητικές μελέτες απέδειξαν ότι συγκεκριμένα είδη κόστους παρουσιάζουν Ασύμμετρη Συμπεριφορά, δηλαδή το μέγεθος της αύξησής τους που συνοδεύεται από την αύξηση της οικονομικής δραστηριότητας είναι μεγαλύτερο από το μέγεθος της μείωσής του που συνδέεται με μία ισόποση μείωση της οικονομικής δραστηριότητας. Το Φαινόμενο της Ασύμμετρης Συμπεριφοράς Κόστους όπως ονομάστηκε (Anderson et al, 2003), ερμηνεύτηκε στη βάση μίας θεώρησης της συμπεριφοράς βασικών δαπανών της επιχείρησης η οποία αποδίδεται στις αποφάσεις των διοικητικών στελεχών σχετικά με τη διαχείριση των πόρων και όχι στο κλασικό μικροοικονομικό μοντέλο που βασίζεται στη μηχανιστική συμπεριφορά των δαπανών εξαιτίας των μεταβολών στην οικονομική δραστηριότητα. Η παρούσα έρευνα παρέχει εμπειρικές ενδείξεις ότι στην περίοδο της οικονομικής κρίσης, οι ελληνικές επιχειρήσεις παρουσιάζουν ύφεση στην ένταση του Φαινομένου της Ασύμμετρης Συμπεριφοράς Κόστους, ειδικά για την περίπτωση των Εξόδων Διοίκησης και Διάθεσης.

1. Βιβλιογραφική Επισκόπηση

1.1. Το Φαινόμενο της Ασύμμετρης Συμπεριφοράς Κόστους

Η κρατούσα θεώρηση της συμπεριφοράς τους κόστους, στο βραχυχρόνιο διάστημα, βασίζεται στη διάκριση του ως μεταβλητό ή σταθερό σε σχέση με τις μεταβολές που στο επίπεδο δραστηριότητας της οικονομικής μονάδας (Noreen, 1991). Μέσα στο πλαίσιο αυτής της μηχανιστικής θεώρησης της συμπεριφοράς του συνολικού μεταβλητού κόστους, υιοθετείται η παραδοχή ότι το συνολικό μεταβλητό κόστος μεταβάλλεται με γραμμικά συμμετρικό τρόπο τόσο σε μία αύξηση όσο και σε μία μείωση του όγκου δραστηριότητας της οικονομικής μονάδας. Η συμπεριφορά αυτή του συνολικού μεταβλητού κόστους είναι

ανεξάρτητη από τα διοικητικά στελέχη υπό την έννοια ότι δεν προβλέπεται η δυνατότητά τους να το επηρεάσουν στο βραχυχρόνιο διάστημα διαμέσου της λήψης αποφάσεων.

Το Φαινόμενο της Ασύμμετρης Συμπεριφοράς Κόστους (εφεξής ΦΑΣΚ) αποτελεί ένα εναλλακτικό πρότυπο συμπεριφοράς του συνολικού μεταβλητού κόστους (Noreen and Soderstrom, 1997; Anderson et al, 2003), το οποίο λαμβάνει υπόψη τη δυνατότητα των διοικητικών στελεχών να επηρεάσουν το μέγεθος των μεταβολών του συνολικού μεταβλητού κόστους ανεξάρτητα από το μέγεθος και την κατεύθυνση των μεταβολών της οικονομικής δραστηριότητας. Οι παρεμβάσεις αυτές των διοικητικών στελεχών έχουν ως αποτέλεσμα να διαταράσσεται η γραμμικά συμμετρική συμπεριφορά του συνολικού μεταβλητού κόστους.

Ειδικά, ένα στοιχείο κόστους χαρακτηρίζεται από Θετική Ασυμμετρία εάν το μέγεθος της αύξησής του που συνδέεται με την αύξηση της οικονομικής δραστηριότητας είναι μεγαλύτερο από το μέγεθος της μείωσής του που συνδέεται με μία ισόποση (σε απόλυτους αριθμούς) μείωση της οικονομικής δραστηριότητας. Αντίθετα, ένα στοιχείο κόστους χαρακτηρίζεται από Αρνητική Ασυμμετρία εάν η απόκρισή του σε μία μείωση στο επίπεδο οικονομικής δραστηριότητας είναι μεγαλύτερη από ό, τι στη περίπτωση μιας ισόποσης αύξησης της οικονομικής δραστηριότητας (Balakrishnan et al., 2004).

Η κρατούσα άποψη αποδίδει την εμφάνιση του ΦΑΣΚ στις αποφάσεις των διοικητικών στελεχών να διατηρούν υψηλά επίπεδα δέσμευσης οικονομικών πόρων και πραγματοποίησης οικονομικών θυσιών παρά τη μείωση στο μέγεθος της οικονομικής δραστηριότητας του επιχειρηματικού οργανισμού. Το ΦΑΣΚ έχει παρατηρηθεί στη συμπεριφορά των Εξόδων Διοίκησης και Διάθεσης (Anderson et al., 2003; Chen et al., 2012), στο Κόστος Πωληθέντων και εν γένει το Λειτουργικό Κόστος (Balakrishnan and Gruca, 2008; Kama and Weiss, 2010). Η σχετική με το ΦΑΣΚ ερευνητική βιβλιογραφία έχει αποδώσει διάφορους ερμηνευτικούς παράγοντες για την εμφάνιση του. Οι παράγοντες αυτοί είναι α) το Κόστος Προσαρμογής (Adjustment Costs), β) το Μέγεθος των Μεταβολών στην Οικονομική Δραστηριότητα (Magnitude Of Economic Activity Change), γ) τις Προσδοκίες για Μελλοντικές Πωλήσεις (Anticipation for Future Sales) και δ) το Κόστος Αντιπροσώπησης και Διαμόρφωσης Διευθυντικού Καθεστώτος (Managerial Empire Building Behaviour) .

1.1.1. Κόστος Προσαρμογής

Σύμφωνα με την άποψη αυτή, το ΦΑΣΚ συσχετίζεται θετικά με το ύψος του Κόστους Προσαρμογής δηλαδή το οικονομικό, κοινωνικό και ψυχολογικό κόστος που προκύπτει από αποφάσεις μεταβολής του επιπέδου της οικονομικής δραστηριότητας (π.χ. αποζημιώσεις απόλυσης προσωπικού, επιπτώσεις στο ηθικό των εργαζομένων, κ.λπ.). Υψηλό επίπεδο Κόστους Προσαρμογής αποτρέπει τα διοικητικά στελέχη να προκαλούν απότομες μεταβολές

στο συνολικό μεταβλητό κόστος ανάλογες με τις αντίστοιχες μεταβολές στο επίπεδο της οικονομικής δραστηριότητας (Anderson et al., 2003; Calleja et al., 2006). Παράγοντες που επιδρούν στο ύψος του Κόστους Προσαρμογής θεωρήθηκαν ο βαθμός κατά τον οποίο ο επιχειρηματικός οργανισμός είναι εντάσεως κεφαλαίου ή εντάσεως εργασίας (Anderson et al., 2003), το οικονομικό περιβάλλον δραστηριοποίησής του, όπως τα χαρακτηριστικά της αγοράς εργασίας, το σύστημα της εταιρικής διακυβέρνησης (Banker et al., 2012a; Calleja et al., 2006) και οργανωτικοί παράγοντες, όπως η κρισιμότητα κάποιων δραστηριοτήτων στη λειτουργία του επιχειρηματικού οργανισμού (Balakrishnan and Gruca, 2008).

1.1.2. Μέγεθος των Μεταβολών στην Οικονομική Δραστηριότητα

Το Μέγεθος των Μεταβολών στην Οικονομική Δραστηριότητα έχει θεωρηθεί ως μία πιθανή αιτία του ΦΑΣΚ. Σχετικά μεγάλες αλλαγές στο επίπεδο της οικονομικής δραστηριότητας είναι πιθανόν να διαταράξουν τη γραμμική συμμετρία στις μεταβολές του συνολικού μεταβλητού κόστους. Για παράδειγμα, οι Balakrishnan et al., (2004) διαπίστωσαν ότι τα διευθυντικά στελέχη δεν μεταβάλλουν το επίπεδο του κόστους όταν παρατηρούνται μικρές αλλαγές (3% ή λιγότερο) στο επίπεδο οικονομικής δραστηριότητας. Αντίθετα, υπάρχει σημαντική απόκριση σε σχετικά μεγάλες μεταβολές (άνω του 10%) στην οικονομική δραστηριότητα ανεξάρτητα από την κατεύθυνσή της (Subramaniam and Weidenmier, 2003).

1.1.3. Προσδοκίες για Μελλοντικές Πωλήσεις

Οι προσδοκίες των διευθυντικών στελεχών για το προβλεπόμενο επίπεδο των πωλήσεων επηρεάζουν τις αποφάσεις τους σχετικά με το επίπεδο προσαρμογής του κόστους λειτουργίας του επιχειρηματικού οργανισμού. Απαισιόδοξες (αισιόδοξες) προσδοκίες αναφορικά με την μονιμότητα της μείωσης της οικονομικής δραστηριότητας αναμένεται να προκαλέσει ύφεση (έξαρση) στο ΦΑΣΚ (Banker et al., 2012b). Οι Anderson et al., (2003) διαπίστωσαν ότι στην περίπτωση των Εξόδων Διοίκησης και Διάθεσης η ένταση του ΦΑΣΚ ήταν χαμηλότερη μετά από δύο διαδοχικές ετήσιες μειώσεις του μεγέθους των πωλήσεων και μεγαλύτερη σε περιόδους της μακροοικονομικής ανάπτυξης. Το ίδιο παρατηρήθηκε και για άλλες κατηγορίες κόστους (Subramaniam and Weidermier, 2003; Banker et al., 2012a; Banker et al., 2012b).

Ένας πιθανός λόγος, που εξηγεί τη σχέση του ΦΑΣΚ με τις προσδοκίες των διευθυντικών στελεχών για το προβλεπόμενο ύψος των πωλήσεων, στηρίζεται ότι οι διαδοχικές ετήσιες μειώσεις των συνολικών πωλήσεων γίνονται αντιληπτή ως μία μόνιμου χαρακτήρα οικονομική κατάσταση (Balakrishnan et al., 2004). Έτσι στην περίπτωση της πλεονάζουσας παραγωγικής ικανότητας, η μείωση της ζήτησης σηματοδοτεί μια επιβεβαίωση της μόνιμης μείωσης της οικονομικής δραστηριότητας του επιχειρηματικού οργανισμού και δίδει το έναυσμα για μια

πιο έντονη μείωση στο κόστος από ό, τι την αντίστοιχη μεταβολή αν οι απαιτήσεις αυξηθούν (Αρνητική Ασυμμετρία Κόστους).

1.1.4. Κόστος Αντιπροσώπευσης και Διαμόρφωσης Διευθυντικού Καθεστώτος

Ορισμένες διοικητικές αποφάσεις διατήρησης κόστους που οδηγούν στην εμφάνιση του ΦΑΣΚ είναι δυνατόν να αποδοθούν στην προσπάθεια των διευθυντικών στελεχών να αντλήσουν οφέλη αυξάνοντας το κόστος αντιπροσώπευσης και να ενισχύσουν το διευθυντικό καθεστώς εντός του επιχειρηματικού οργανισμού (Anderson et al., 2003; Chen et al., 2012). Το πρόβλημα μετριάζεται με την καλή εταιρική διακυβέρνηση και κατάλληλα κίνητρα (Dierynck et al., 2012).

2. Ερευνητική Υποκίνηση και Υποθέσεις

Η έναρξη της διεθνούς οικονομικής κρίσης, η συνεπακόλουθη κρίση δημοσίου χρέους της ελληνικής οικονομίας και η υιοθέτηση αυστηρών δημοσιονομικών προγραμμάτων πυροδότησαν δραστική μείωση της συνολική ζήτησης και έντονη ύφεση. Το δυσμενές οικονομικό κλίμα είχε σημαντικές επιδράσεις στην οικονομική απόδοση και τη χρηματοοικονομική κατάσταση των ελληνικών επιχειρήσεων. Ειδικά, οι επιχειρήσεις που δεν διακρίνονταν από εξαγωγικό προσανατολισμό παρουσίασαν κάμψη στην οικονομική δραστηριότητα τους και στο οικονομικό αποτέλεσμά τους.

Η ραγδαία επιδείνωση του οικονομικού κλίματος επηρεάζει τη κοστολογική διάρθρωση των επιχειρήσεων. Η πτωτική πορεία της οικονομικής δραστηριότητας και η ανάγκη για βελτίωση του οικονομικού αποτελέσματος ωθεί τις επιχειρήσεις να μεταβάλλουν τη κοστολογική δομή τους έτσι ώστε να επιτύχουν εξοικονόμηση κόστους. Οι μεταβολές στην κοστολογική διάρθρωση συνδέονται με διοικητικές αποφάσεις και μπορούν να αφορούν τόσο το μακροχρόνιο όσο και το βραχυχρόνιο διάστημα και, κατά συνέπεια, είναι δυνατόν να έχουν επίδραση στο ΦΑΣΚ.

Η οικονομική κρίση αναμένεται να έχει επίδραση σε όλους τους αναφερόμενους από τη σχετική βιβλιογραφία ερμηνευτικούς παράγοντες του ΦΑΣΚ. Η επίδραση αυτή είναι δυνατόν να οδηγήσει την ένταση του ΦΑΣΚ σε ύφεση και, ενδεχομένως, σε μετάπτωση της Ασυμμετρία Κόστους. Τούτο σημαίνει ότι στη χρονική περίοδο πριν από την οικονομική κρίση αναμένεται οι ελληνικές επιχειρήσεις να εκδηλώνουν Θετική Ασυμμετρία στη συμπεριφορά του κόστους τους (Cost Stickiness Behavior) και στη χρονική περίοδο μετά την οικονομική κρίση αναμένεται οι ελληνικές επιχειρήσεις να εκδηλώσουν είτε μειωμένη Θετική Ασυμμετρία

είτε, ακόμη, και Αρνητική Ασυμμετρία στη συμπεριφορά του κόστους τους (Cost Anti-Stickiness Behavior).

Κατά τη διάρκεια της οικονομικής κρίσης, το Κόστος Προσαρμογής αποκτά διαφορετική σημαντικότητα για τα διοικητικά στελέχη. Η προσπάθεια αντιστροφής της πτωτικής τάσης των οικονομικών αποτελεσμάτων και η εξασφάλιση της επιβίωσης του επιχειρηματικού οργανισμού είναι δυνατόν να ωθήσουν τα διοικητικά στελέχη να λάβουν αποφάσεις κοστολογικής αναδιάρθρωσης (π.χ. περικοπές κόστους) που υπό άλλες συνθήκες δεν θα τις ελάμβαναν αναλογιζόμενα το σχετικό Κόστος Προσαρμογής.

Ένας άλλος λόγος ο οποίος αιτιολογεί την ύφεση του ΦΑΣΚ είναι η διαμόρφωση απαισιόδοξων προβλέψεων για το μέλλον. Η είσοδος της ελληνικής οικονομίας σε υφεσιακή κατάσταση προκαλεί μεγάλες πτωτικές τάσεις στην οικονομική δραστηριότητα των επιχειρηματικών οργανισμών, διαμορφώνει απαισιόδοξες προβλέψεις για μόνιμη μείωση στη συνολική ζήτηση και συμβάλλει στην ύφεση στην ένταση του ΦΑΣΚ.

Λαμβάνοντας υπόψη τη παραπάνω προβληματική, η παρούσα μελέτη θα διερευνήσει τις επιπτώσεις της οικονομικής κρίσης στο ΦΑΣΚ στη περίπτωση των Εξόδων Διοίκησης και Διάθεσης (εφεξής ΕΔΔ) εξετάζοντας την ακόλουθη ερευνητική υπόθεση:

H1: Στη περίοδο της οικονομικής κρίσης, οι ελληνικές επιχειρήσεις παρουσιάζουν ύφεση στην ένταση του ΦΑΣΚ στην περίπτωση των Εξόδων Διοίκησης και Διάθεσης (ΕΔΔ).

3. Μεθοδολογία Έρευνας και Πηγές Δεδομένων

Οι περισσότερες εμπειρικές μελέτες αναφορικά με το ΦΑΣΚ υιοθετούν τη προσέγγιση των Anderson et al., (2003), η οποία επιχειρεί να εκτιμήσει την μεταβολή στα ΕΔΔ που προκαλείται από μεταβολές στο ύψος των πωλήσεων με τη χρήση του ακόλουθου οικονομετρικού υποδείγματος:

$$\log\left(\frac{SG\&A_{i,t}}{SG\&A_{i,t-1}}\right) = b_0 + b_1 \log\left(\frac{Rev_{i,t}}{Rev_{i,t-1}}\right) + b_2 d_{i,t} \log\left(\frac{Rev_{i,t}}{Rev_{i,t-1}}\right) + \varepsilon_{i,t} \quad \text{Εξ. (1)}$$

Στο οικονομετρικό υπόδειγμα της Εξ. (1), εξαρτημένη μεταβλητή είναι η ετήσια λογαριθμική μεταβολή των ΕΔΔ ($SG\&A_{i,t}$) και ανεξάρτητη μεταβλητή είναι η ετήσια λογαριθμική μεταβολή των πωλήσεων ($Rev_{i,t}$). Το μοντέλο παλινδρόμησης περιέχει επίσης και τη ψευδομεταβλητή $d_{i,t}$ η οποία λαμβάνει τη τιμή 1 όταν οι πωλήσεις μειώνονται σε σχέση με την προηγούμενη χρονιά.

Ο συντελεστής b_1 μετράει την ποσοστιαία αύξηση των ΕΔΔ όταν οι πωλήσεις της εταιρίας αυξάνονται κατά 1%. Η τιμή του συντελεστή b_2 είναι το μέτρο του ΦΑΣΚ και το άθροισμα b_1+b_2 μετράει την ποσοστιαία μείωση των ΕΔΔ όταν οι πωλήσεις της εταιρίας μειώνονται κατά 1%. Όταν $b_1+b_2 > b_1$, δηλαδή τα ΕΔΔ μειώνονται σε μία μείωση των πωλήσεων περισσότερο από ότι θα αυξάνονταν σε μία ισόποση (σε απόλυτες τιμές) αύξηση των πωλήσεων τότε τα ΕΔΔ παρουσιάζουν Αρνητική Ασυμμετρία. Στη περίπτωση κατά την οποία $b_1+b_2 < b_1$ τα ΕΔΔ μειώνονται σε μία μείωση των πωλήσεων λιγότερο από ότι θα αυξάνονταν σε μία αύξηση ισόποση (σε απόλυτες τιμές) των πωλήσεων και, άρα, παρουσιάζουν Θετική Ασυμμετρία.

Στη συνέχεια η βιβλιογραφία επέκτεινε οικονομετρικό υπόδειγμα της Εξ. (1) εισάγοντας επιπλέον μεταβλητές που επηρεάζουν την ένταση του ΦΑΣΚ. Ο συντελεστής b_2 αποτυπώθηκε ως εξής:

$$b_2 = b_2 + b_3 \log\left(\frac{Emp_{i,t}}{Rev_{i,t}}\right) + b_4 \log\left(\frac{Assets_{i,t}}{Rev_{i,t}}\right) + b_5 ds_{i,t} + b_6 GNP_t \quad \text{Εξ. (2)}$$

Σύμφωνα με την θεωρία του Κόστους Προσαρμογής η Εξ. (2) περιλαμβάνει τον λογάριθμο του λόγου του αριθμού των εργαζομένων ($Emp_{i,t}$) προς τις πωλήσεις ($Rev_{i,t}$) και τον λογάριθμο του συνόλου του ενεργητικού ($Assets_{i,t}$) προς τις πωλήσεις. Προκειμένου να αποτυπωθούν οι επιδράσεις των προσδοκιών των διευθυντικών στελεχών για το προβλεπόμενο επίπεδο των πωλήσεων στο φαινόμενο της ασυμμετρίας κόστους, η Εξ. (2) περιλαμβάνει τη ψευδομεταβλητή $ds_{i,t}$ η οποία παίρνει την τιμή 1 όταν οι πωλήσεις της εταιρίας μειώνονται για δύο συνεχόμενες χρονιές. Επίσης η επίδραση της μακροοικονομικής ανάπτυξης μιας εταιρίας αποτυπώνεται στο οικονομετρικό υπόδειγμα με την ποσοστιαία αύξηση του Ακαθάριστου Εθνικού Προϊόντος (GNP_t). Συμπερασματικά, συνδυάζοντας τις Εξ. (1) και (2) προκύπτει το ακόλουθο οικονομετρικό υπόδειγμα:

$$\begin{aligned} \log\left(\frac{SG\&A_{i,t}}{SG\&A_{i,t-1}}\right) = & b_0 + b_1 \log\left(\frac{Rev_{i,t}}{Rev_{i,t-1}}\right) + b_2 d_{i,t} \log\left(\frac{Rev_{i,t}}{Rev_{i,t-1}}\right) \\ & + b_3 d_{i,t} \log\left(\frac{Rev_{i,t}}{Rev_{i,t-1}}\right) \log\left(\frac{Emp_{i,t}}{Rev_{i,t}}\right) + b_4 d_{i,t} \log\left(\frac{Rev_{i,t}}{Rev_{i,t-1}}\right) \log\left(\frac{Assets_{i,t}}{Rev_{i,t}}\right) \\ & + b_5 d_{i,t} \log\left(\frac{Rev_{i,t}}{Rev_{i,t-1}}\right) ds_{i,t} + b_6 d_{i,t} \log\left(\frac{Rev_{i,t}}{Rev_{i,t-1}}\right) GNP_t + b_7 \log\left(\frac{Emp_{i,t}}{Rev_{i,t}}\right) \\ & + b_8 \log\left(\frac{Assets_{i,t}}{Rev_{i,t}}\right) + b_9 ds_{i,t} + b_{10} GNP_t + \varepsilon_{i,t} \end{aligned} \quad \text{Εξ. (3)}$$

Η λήψη των μεταβλητών που έχουν χρησιμοποιηθεί στην ανάλυση μας έχει πραγματοποιηθεί από την βάση δεδομένων Datastream και καλύπτει το χρονικό διάστημα από 1998 μέχρι και το 2011. Οι κωδικοί των κύριων μεταβλητών ΕΔΔ (SGA) και έσοδα πωλήσεων (Rev) είναι 189 και 12 αντίστοιχα. Στην έρευνα χρησιμοποιούνται επίσης ο

αριθμός εργαζομένων (κωδικός: 29) και το σύνολο του ενεργητικού (κωδικός: 6). Η ποσοστιαία αύξηση του Ακαθάριστου Εθνικού Προϊόντος έχει αντληθεί από την βάση δεδομένων της Παγκόσμιας Τράπεζας (World Bank), η οποία είναι διαθέσιμη στον ιστότοπο της. Τα δεδομένα έχουν ελεγχθεί για ελλείψεις παρατηρήσεις. Επίσης έχουμε διαγράψει τις παρατηρήσεις στις οποίες τα ΕΔΔ υπερβαίνουν τα έσοδα από πωλήσεις. Για να μειώσουμε την επίδραση των ακραίων παρατηρήσεων διαγράψαμε τις ακραίες τιμές οι οποίες βρίσκονται στο 1% και 99% της κατανομής του δείγματος.

ΠΙΝΑΚΑΣ 1: Περιγραφικά Στατιστικά Δείγματος

Η λήψη των μεταβλητών που έχουν χρησιμοποιηθεί στην ανάλυση μας έχει πραγματοποιηθεί από την βάση δεδομένων Datastream και καλύπτει το χρονικό διάστημα από 1998 μέχρι και 2011. Οι κωδικοί των κύριων μεταβλητών ΕΔΔ (SGA) και έσοδα πωλήσεων (Rev) είναι 189 και 12 αντίστοιχα. Στην έρευνα χρησιμοποιούνται επίσης ο αριθμός εργαζομένων (κωδικός: 29) και το σύνολο του ενεργητικού (κωδικός: 6).

	ΕΔΔ (Έξοδα Διοίκησης & Διάθεσης)	Έσοδα Πωλήσεων	Σύνολο Ενεργητικού	Αριθμός Εργαζομένων
Αρ. Παρατηρήσεων	3560	4.125	4.122	3.304
Μέσος Όρος	35.711	203.130	275.333	1.844
Διάμεσος	8.236	45.852	67.122	377
Τυπική Απόκλιση	171.784	673.069	981.571	40.717
Ελάχιστο	24	0	92	1
Μέγιστο	3.608.800	1.01E+07	1.62E+07	2.333.000

4. Ανάλυση Αποτελεσμάτων

Το οικονομετρικό υπόδειγμα της Εξ. (3) εκτιμήθηκε με βάση την μεθοδολογία του Petersen (2009). Η μεθοδολογία Peterson (2009) υπόδειξε να χρησιμοποιηθούν firm-clustered standard errors για καλύτερο έλεγχο της αυτοσυσχέτισης και της ετεροσκεδαστικότητας. Ο Πίνακας 2 παρουσιάζει τα αποτελέσματα της εκτίμησης του οικονομετρικού υποδείγματος της Εξ. (3) που έγινε διακριτά για δύο χρονικές περιόδους (προ και κατά τη διάρκεια της οικονομικής κρίσης).

Αναλύοντας τους συντελεστές του οικονομετρικού υποδείγματος φαίνεται ότι στη περίοδο της οικονομικής κρίσης τα ΕΔΔ παρουσιάζουν Ασύμμετρη Συμπεριφορά αλλά σε χαμηλότερο βαθμό σε σχέση με τα προηγούμενα χρόνια. Κατά την περίοδο πριν την οικονομική κρίση διαπιστώνεται ότι η τιμή του συντελεστή b_1 είναι ίση με 0.798, γεγονός το οποίο δηλώνει ότι

τα ΕΔΔ αυξάνονται 0.798% για κάθε αύξηση της τάξης του 1% των εσόδων πωλήσεων. Το άθροισμα των τιμών των συντελεστών b_1 και b_2 δηλώνει ότι τα ΕΔΔ μειώνονται 0.134% (0.798 - 0.664) για κάθε μείωση 1% των εσόδων από πωλήσεις. Κατά την περίοδο της οικονομικής κρίσης τα ΕΔΔ αυξάνονται 0.690% για κάθε αύξηση 1% των εσόδων πωλήσεων ενώ μειώνονται 0.356% (0.690 - 0.334) για κάθε μείωση 1%.

ΠΙΝΑΚΑΣ 2: Ασύμμετρη Συμπεριφορά Εξόδων Διοίκησης και Διάθεσης (ΕΔΔ) κατά τη διάρκεια της Οικονομικής Κρίσης

Ο Πίνακας 2 παρουσιάζει τα αποτελέσματα της εκτίμησης του οικονομετρικού υποδείγματος:

$$\begin{aligned} \log\left(\frac{SG\&A_{i,t}}{SG\&A_{i,t-1}}\right) = & b_0 + b_1 \log\left(\frac{Rev_{i,t}}{Rev_{i,t-1}}\right) + b_2 d_{i,t} \log\left(\frac{Rev_{i,t}}{Rev_{i,t-1}}\right) \\ & + b_3 d_{i,t} \log\left(\frac{Rev_{i,t}}{Rev_{i,t-1}}\right) \log\left(\frac{Emp_{i,t}}{Rev_{i,t}}\right) + b_4 d_{i,t} \log\left(\frac{Rev_{i,t}}{Rev_{i,t-1}}\right) \log\left(\frac{Assets_{i,t}}{Rev_{i,t}}\right) \\ & + b_5 d_{i,t} \log\left(\frac{Rev_{i,t}}{Rev_{i,t-1}}\right) ds_{i,t} + b_6 d_{i,t} \log\left(\frac{Rev_{i,t}}{Rev_{i,t-1}}\right) GNP_t + b_7 \log\left(\frac{Emp_{i,t}}{Rev_{i,t}}\right) \\ & + b_8 \log\left(\frac{Assets_{i,t}}{Rev_{i,t}}\right) + b_9 ds_{i,t} + b_{10} GNP_t + \varepsilon_{i,t} \end{aligned}$$

Ορισμοί Μεταβλητών:

$SG\&A_{i,t}$ = Τα ετήσια ΕΕΔ της εταιρίας i τον χρόνο t .

$Rev_{i,t}$ = Έσοδα πωλήσεων της εταιρίας i τον χρόνο t .

$Emp_{i,t}$ = Αριθμός εργαζομένων της εταιρίας i τον χρόνο t .

$Assets_{i,t}$ = Σύνολο ενεργητικού της εταιρίας i τον χρόνο t .

$d_{i,t}$ = Ψευδομεταβλητή η οποία ισούται με 1 εάν οι πωλήσεις της εταιρίας i μειώνονται σε σχέση με το προηγούμενο έτος.

$ds_{i,t}$ = Ψευδομεταβλητή η οποία ισούται με 1 εάν οι πωλήσεις της εταιρίας i μειώνονται για δύο συνεχόμενα χρόνια.

GNP_t = Η ποσοστιαία αύξηση του Ακαθάριστου Εθνικού Προϊόντος την χρονιά t .

Παρατηρήσεις:

Το οικονομετρικό υπόδειγμα της Εξ. (3) εκτιμήθηκε με βάση την μεθοδολογία του Petersen (2009). Η μεθοδολογία Peterson (2009) υπόδειξε να χρησιμοποιηθούν firm-clustered standard errors για καλύτερο έλεγχο της αυτοσυσχέτισης και της ετεροσκεδαστικότητας.

*, **, *** Δηλώνουν στατιστική σημαντικότητα στα επίπεδα 10 %, 5 %, και 1% , αντίστοιχα.

	Εκτιμήσεις Συντελεστών (t-stat)	
	Περίοδος προ οικονομικής κρίσης 1998-2008	Περίοδος της οικονομικής κρίσης 2009-2011
b_0 : σταθερός όρος	0.0384* (1.919)	0.0116*** (3.409)
b_1 : $\log(Rev_{i,t}/Rev_{i,t-1})$	0.798*** (16.12)	0.690*** (22.32)
b_2 : $d_{i,t} * \log(Rev_{i,t}/Rev_{i,t-1})$	-0.664** (-2.053)	-0.334*** (-10.79)
b_3 : $d_{i,t} * \log(Rev_{i,t}/Rev_{i,t-1}) * \log(Emp_{i,t}/Rev_{i,t})$	-0.105 (-0.613)	-0.0127*** (-3.372)
b_4 : $d_{i,t} * \log(Rev_{i,t}/Rev_{i,t-1}) * \log(Assets_{i,t}/Rev_{i,t})$	-0.328* (-1.770)	-0.0138 (-1.339)
b_5 : $d_{i,t} * \log(Rev_{i,t}/Rev_{i,t-1}) * ds_{i,t}$	0.439* (1.842)	-0.363*** (-7.117)
b_6 : $d_{i,t} * \log(Rev_{i,t}/Rev_{i,t-1}) * GNP_t$	0.0743** (2.166)	-0.00117 (-0.447)

b_7 : $\log(\text{Emp}_{i,t}/\text{Rev}_{i,t})$	0.00961 (0.978)	-0.00335 (-1.429)
b_8 : $\log(\text{Assets}_{i,t}/\text{Rev}_{i,t})$	0.00475 (0.409)	0.00682 (1.339)
b_9 : $ds_{i,t}$	0.0390** (2.101)	-0.0562*** (-7.628)
b_{10} : GNP_t	-0.00229 (-1.518)	-0.0012** (-2.566)
Αριθμός παρατηρήσεων	1538	698
Adj. R-Squared	0.501	0.449

Τα αποτελέσματα του Πίνακα 2 φαίνεται ότι επιβεβαιώνουν την υπόθεση της τρέχουσας έρευνας. Ωστόσο διαπιστώνεται ότι η τιμή του συντελεστή b_5 της ψευδομεταβλητής $ds_{i,t}$, η οποία παίρνει την τιμή 1 όταν οι πωλήσεις της εταιρίας μειώνονται για δύο συνεχόμενες χρονιές, είναι ίση με 0.439 πριν τη οικονομική κρίση ενώ κατά τη διάρκεια της οικονομικής κρίσης λαμβάνει τιμή ίση με -0.363. Υπενθυμίζεται ότι η ψευδομεταβλητή $ds_{i,t}$ χρησιμοποιείται από τη βιβλιογραφία προκειμένου να αποτυπωθούν οι επιδράσεις των προσδοκιών για τις μελλοντικές πωλήσεις στο ΦΑΣΚ και η προβλεπόμενη τιμή του είναι θετική εφόσον οι απαισιόδοξες προβλέψεις συντελούν ύφεση της έντασης του ΦΑΣΚ. Το γεγονός ότι ο συντελεστής b_5 λαμβάνει αρνητική τιμή και μάλιστα κατά τη διάρκεια της οικονομικής κρίσης ενδέχεται να οφείλεται σε διάφορους λόγους. Ένας πιθανός λόγος είναι ότι την περίοδο της οικονομικής κρίσης η ψευδομεταβλητή $ds_{i,t}$ λαμβάνει τιμή 1 μόνο για τις επιχειρήσεις του δείγματος, οι οποίες παρά τις δύο συνεχιζόμενες μειώσεις πωλήσεων κατάφεραν να επιβιώσουν και εξαιρούνται επιχειρήσεις που διέκοψαν της λειτουργίας (survivor bias). Επιπλέον, οι επιχειρήσεις αυτές ενδέχεται να έχουν ενδέχεται να έχουν τη δυνατότητα όχι μόνο να επιβιώνουν της οικονομικής κρίσης αλλά να αυξάνουν μερικές κατηγορίες ΕΔΔ (π.χ. διαφημιστικές δαπάνες) προκειμένου να επιτύχουν αντιστροφή στα οικονομικά αποτελέσματα τους μέσω της βελτίωσης των πωλήσεων αντί της αναδιάρθρωσης του κόστους.

Προκειμένου να ανταποκριθούμε στην παραπάνω προβληματική, αλλάξαμε την εξειδίκευση του μοντέλου παλινδρόμησης της Εξ. (3) προσθέτωντας τη ψευδομεταβλητή $dcrisis$, η οποία ισούται με 1 όταν αναφερόμαστε στα έτη 2009-2011, στην εξειδίκευση των παραμέτρων b_0 και b_2 . Κατά συνέπεια το οικονομετρικό υπόδειγμα της Εξ. (3) διαμορφώνεται ως εξής:

$$\begin{aligned} \log\left(\frac{SG\&A_{i,t}}{SG\&A_{i,t-1}}\right) = & b_0 + b_1 \log\left(\frac{Rev_{i,t}}{Rev_{i,t-1}}\right) + b_2 d_{i,t} \log\left(\frac{Rev_{i,t}}{Rev_{i,t-1}}\right) \\ & + b_3 d_{i,t} \log\left(\frac{Rev_{i,t}}{Rev_{i,t-1}}\right) \log\left(\frac{Emp_{i,t}}{Rev_{i,t}}\right) + b_4 d_{i,t} \log\left(\frac{Rev_{i,t}}{Rev_{i,t-1}}\right) \log\left(\frac{Assets_{i,t}}{Rev_{i,t}}\right) + b_5 d_{i,t} \log\left(\frac{Rev_{i,t}}{Rev_{i,t-1}}\right) ds_{i,t} \\ & + b_6 d_{i,t} \log\left(\frac{Rev_{i,t}}{Rev_{i,t-1}}\right) GNP_t + b_7 d_{i,t} \log\left(\frac{Rev_{i,t}}{Rev_{i,t-1}}\right) d_{crisis} + b_8 \log\left(\frac{Emp_{i,t}}{Rev_{i,t}}\right) + b_9 \log\left(\frac{Assets_{i,t}}{Rev_{i,t}}\right) \\ & + b_{10} ds_{i,t} + b_{11} GNP_t + b_{12} d_{crisis} + \varepsilon_{i,t} \end{aligned} \quad \text{Εξ. (4)}$$

Το οικονομετρικό υπόδειγμα της Εξ. (4) εκτιμήθηκε για το σύνολο του δείγματος. Τα αποτελέσματα παρουσιάζονται στο Πίνακα 3.

ΠΙΝΑΚΑΣ 3: Ασύμμετρη Συμπεριφορά Εξόδων Διοίκησης και Διάθεσης (ΕΔΔ) κατά τη διάρκεια της Οικονομικής Κρίσης 1998-2011

Ο Πίνακας 3 παρουσιάζει τα αποτελέσματα της εκτίμησης του οικονομετρικού υποδείγματος:

$$\begin{aligned} \log\left(\frac{SG\&A_{i,t}}{SG\&A_{i,t-1}}\right) = & b_0 + b_1 \log\left(\frac{Rev_{i,t}}{Rev_{i,t-1}}\right) + b_2 d_{i,t} \log\left(\frac{Rev_{i,t}}{Rev_{i,t-1}}\right) \\ & + b_3 d_{i,t} \log\left(\frac{Rev_{i,t}}{Rev_{i,t-1}}\right) \log\left(\frac{Emp_{i,t}}{Rev_{i,t}}\right) + b_4 d_{i,t} \log\left(\frac{Rev_{i,t}}{Rev_{i,t-1}}\right) \log\left(\frac{Assets_{i,t}}{Rev_{i,t}}\right) \\ & + b_5 d_{i,t} \log\left(\frac{Rev_{i,t}}{Rev_{i,t-1}}\right) ds_{i,t} + b_6 d_{i,t} \log\left(\frac{Rev_{i,t}}{Rev_{i,t-1}}\right) GNP_t + b_7 d_{i,t} \log\left(\frac{Rev_{i,t}}{Rev_{i,t-1}}\right) d_{crisis} \\ & + b_8 \log\left(\frac{Emp_{i,t}}{Rev_{i,t}}\right) + b_9 \log\left(\frac{Assets_{i,t}}{Rev_{i,t}}\right) + b_{10} ds_{i,t} + b_{11} GNP_t + b_{12} d_{crisis} + \varepsilon_{i,t} \end{aligned}$$

Ορισμοί Μεταβλητών:

$SG\&A_{i,t}$ = Τα ετήσια εξόδων διοίκησης και διάθεσης της εταιρίας i τον χρόνο t .

$Rev_{i,t}$ = Έσοδα πωλήσεων της εταιρίας i τον χρόνο t .

$Emp_{i,t}$ = Αριθμός εργαζομένων της εταιρίας i τον χρόνο t .

$Assets_{i,t}$ = Σύνολο ενεργητικού της εταιρίας i τον χρόνο t .

$d_{i,t}$ = Ψευδομεταβλητή η οποία ισούται με 1 εάν οι πωλήσεις της εταιρίας i μειώνονται σε σχέση με το προηγούμενο έτος.

$ds_{i,t}$ = Ψευδομεταβλητή η οποία ισούται με 1 εάν οι πωλήσεις της εταιρίας i μειώνονται για δύο συνεχόμενα χρόνια.

d_{crisis} = Ψευδομεταβλητή η οποία ισούται με 1 όταν αναφερόμαστε στα έτη 2009-2011.

GNP_t = Η ποσοστιαία αύξηση του Ακαθάριστου Εθνικού Προϊόντος την χρονιά t .

Παρατηρήσεις:

Το οικονομετρικό υπόδειγμα της Εξ. (3) εκτιμήθηκε με βάση την μεθοδολογία του Petersen (2009). Η μεθοδολογία Peterson (2009) υπόδειξε να χρησιμοποιηθούν firm-clustered standard errors για καλύτερο έλεγχο της αυτοσυσχέτισης και της ετεροσκεδαστικότητας. *, **, *** Δηλώνουν στατιστική σημαντικότητα στα επίπεδα 10 %, 5 %, και 1% , αντίστοιχα.

	1998-2011
	Εκτιμήσεις Συντελεστών (t-stat)
b_0 : σταθερός όρος	0.0489** (2.004)
b_1 : $\log(Rev_{i,t}/Rev_{i,t-1})$	0.710*** (15.78)
b_2 : $d_{i,t} * \log(Rev_{i,t}/Rev_{i,t-1})$	-0.345* (-1.842)
b_3 : $d_{i,t} * \log(Rev_{i,t}/Rev_{i,t-1}) * \log(Emp_{i,t}/Rev_{i,t})$	0.0744 (1.098)
b_4 : $d_{i,t} * \log(Rev_{i,t}/Rev_{i,t-1}) * \log(Assets_{i,t}/Rev_{i,t})$	-0.539*** (-6.130)
b_5 : $d_{i,t} * \log(Rev_{i,t}/Rev_{i,t-1}) * ds_{i,t}$	0.279***

b_6 : $d_{i,t} * \log(\text{Rev}_{i,t}/\text{Rev}_{i,t-1}) * \text{GNP}_t$	(2.977) 0.172***
b_7 : $d_{i,t} * \log(\text{Rev}_{i,t}/\text{Rev}_{i,t-1}) * d_{\text{crisis}}$	(6.445) 0.288**
b_8 : $\log(\text{Emp}_{i,t}/\text{Rev}_{i,t})$	(2.200) 0.0172*
b_9 : $\log(\text{Assets}_{i,t}/\text{Rev}_{i,t})$	(1.763) -0.00170
b_{10} : $ds_{i,t}$	(-0.135) 0.0145
b_{11} : GNP_t	(1.281) 0.000846
b_{12} : d_{crisis}	(0.439) 0.00382
Αριθμός παρατηρήσεων	(0.233) 1,826
Adj. R-Squared	0.427

Από το Πίνακα 3 φαίνεται ότι για το χρονικό διάστημα 1998-2001 το ΦΑΣΚ παρατηρείται στη συμπεριφορά των ΕΔΔ. Ειδικότερα, η τιμή του συντελεστή b_1 είναι ίση με 0.71, γεγονός το οποίο δηλώνει ότι τα ΕΔΔ αυξάνονται 0.710% για κάθε αύξηση της τάξης του 1% των εσόδων πωλήσεων ενώ το άθροισμα των τιμών των συντελεστών b_1 και b_2 δηλώνει ότι τα ΕΔΔ μειώνονται 0.365% (0.710 - 0.345) για κάθε μείωση 1% των εσόδων από πωλήσεις. Επιπλέον, η τιμή του συντελεστή b_7 της dummy μεταβλητή d_{crisis} λαμβάνει θετικό πρόσημο και ισούται με 0.288. Το γεγονός αυτό υποδηλώνει ότι η ερευνητική υπόθεση ότι στη περίοδο της οικονομικής κρίσης, οι ελληνικές επιχειρήσεις παρουσιάζουν ύφεση στην ένταση του ΦΑΣΚ στην περίπτωση των ΕΔΔ. Τέλος, η τιμή του συντελεστή b_5 της ψευδομεταβλητής $ds_{i,t}$ λαμβάνει θετική τιμή όπως προβλέπεται από τη βιβλιογραφία.

5. Συμπεράσματα

Στην παρούσα έρευνα μελετήθηκε η επίδραση της οικονομικής κρίσης στη κοστολογική δομή των ελληνικών επιχειρήσεων και πιο συγκεκριμένα στο Φαινόμενο Ασύμμετρης Συμπεριφοράς Κόστους (ΦΑΣΚ). Χρησιμοποιώντας το μοντέλο των Anderson et al. (2003) φαίνεται ότι οι ελληνικές επιχειρήσεις, οι οποίες αποτελούν ιδανικό δείγμα λόγω των έντονων πιέσεων που δέχονται από την οικονομική κρίση, παρουσιάζουν ύφεση στην ένταση του ΦΑΣΚ στη περίπτωση των ΕΔΔ. Πιθανοί παράγοντες για το γεγονός αυτό είναι η προσπάθεια αντιστροφής της πτωτικής τάσης των οικονομικών αποτελεσμάτων με σκοπό την εξασφάλιση της επιβίωσης των επιχειρήσεων και η διαμόρφωση απαισιόδοξων προβλέψεων για το μέλλον. Αυτοί οι παράγοντες έχουν ως συνέπεια τη λήψη αποφάσεων κοστολογικής αναδιάρθρωσης, οι οποίες μειώνουν σε μεγάλο βαθμό τα κόστη σε περίπτωση πτωτικής τάσης των εσόδων της επιχείρησης.

ΠΗΓΕΣ ΚΑΙ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- Anderson, M.; R. Banker; and Janakiraman S. (2003). "Are Selling, General, and Administrative Costs 'Sticky'?", *Journal of Accounting Research*, Vol. 41, pp. 47–63.
- Balakrishnan, R., and Gruca T. S. (2008). "Cost Stickiness and Core Competency: A Note", *Contemporary Accounting Research*, Vol. 25, pp. 993–1006.
- Balakrishnan, R.; M. J. Petersen; and Soderstrom N. S. (2004). "Does Capacity Utilization Affect the 'Stickiness' of Costs?" *Journal of Accounting, Auditing and Finance*, Vol. 19, pp. 283–99.
- Banker, R. D., Byzalov, D., and Chen L. (2013a). "Employment protection legislation, adjustment costs and cross-country differences in cost behavior". *Journal of Accounting and Economics*, Vol. 55 (1), pp. 111–127.
- Banker, R. D., Byzalov, D., Ciftci, M., and Mashruwala, R. (2013b). "The moderating effect of prior sales changes on asymmetric cost behavior", Working paper.
- Calleja, K., Steliaros, M. and Thomas, D. C. (2006). "A note on cost stickiness: Some international comparisons", *Management Accounting Research*, Vol. 17 (2), pp. 127-140.
- Chen, C. X., H. Lu, and Sougiannis T. (2012). "The agency problem, corporate governance, and the asymmetrical behavior of Selling, General, and Administrative costs", *Contemporary Accounting Research*, Vol. 29, pp. 252–282.
- ierynck, B., W. R. Landsman and Renders A. (2012). "Do managerial incentives drive cost behavior? Evidence about the role of the zero earnings benchmark for labor cost behavior in private Belgian firms", *The Accounting Review*, Vol. 87 (4), pp. 1219-1246.
- Hopwood, A. (2009). "The economic crisis and accounting: implications for the research community", *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 34 (6), pp. 797-802.
- Kama, I., and D. Weiss (2013). "Do earnings targets and managerial incentives affect sticky costs?", *Journal of Accounting Research*, Vol. 51 (1), pp. 201–224.
- Noreen, E. (1991). "Conditions under which Activity-based Cost Systems Provide Relevant Costs", *Journal of Management Accounting Research*, Vol. 3, pp. 159–68.
- Noreen, E., and N. Soderstrom (1994). "Are Overhead Costs Strictly Proportional to Activity? Evidence from Hospital Service Departments", *Journal of Accounting and Economics*, Vol. 17, pp. 255–78.
- Noreen, E., and N. Soderstrom (1997). "The Accuracy of Proportional Cost Models: Evidence from Hospital Service Departments", *Review of Accounting Studies*, Vol. 2, pp. 89–114.

- Petersen, M. A. (2009). Estimating standard errors in finance panel data sets: Comparing approaches. *Review of Financial Studies*, Vol. 22 (1), pp. 435–80.
- Subramaniam, C., and Weidenmeir, M. L. (2003). "Additional evidence on the sticky behavior of costs", Working paper. Texas Christian University.
- Van der Stede, W. (2011). "Management accounting research in the wake of the crisis: some reflections", *European accounting review*, Vol. 20 (4), pp. 605-623.

EXTRAVERT ENTREPRENEURS AND THEIR EXCHANGE RELATIONSHIPS: AN INVESTIGATION OF THE IMPACT OF PERSONALITY ON EMPLOYEES' PSYCHOLOGICAL CONTRACTS

Filotheos Ntalianis

Department of Business Administration

University of Piraeus

Abstract

This study examined the extent to which small business owner personality characteristics (i.e. extraversion), as perceived by their employees, affects the type of exchange relationship they establish with their employees. Participants were 254 employees working in small firms. Extravert entrepreneurs were more likely to form long-term affective relationships with their employees, stick to their promises and less likely to arouse employees' negative emotions. The implications of these findings, some limitations of the study and future research are discussed.

Keywords: extraversion, psychological contracts, breach, violation

Introduction

Over the past decade, research in the area of entrepreneurship has gained remarkable empirical attention. In particular, research has centred on the creation of multidimensional models explaining venture growth (Baum, Locke, & Smith, 2001), the establishment of new measures assessing entrepreneurial orientation (Kreiser, Marino, & Weaver, 2002), and the pursuit of those unique characteristics that make up the identity of the entrepreneur and distinguish him/her from other individuals in organizational settings, such as leaders or managers (e.g. Stewart, Watson, Carland, & Carland, 1999; Vecchio, 2003). For several years, most of the theoretical and empirical attention has concentrated on the entrepreneur's personality and how it relates to individual and organizational outcomes, such as organizational success (e.g. Rauch & Frese, 2000). Even though the entrepreneur as a unit

of analysis has been the subject of several studies (e.g. Ciavarella, Buchholtz, Riodan, Gatewood, & Stokes, 2003), few researchers have examined in detail the nature of the employment relationships they establish with their employees, which are clearly crucial to the survival and success of their organization. This investigation therefore aims to bridge this theoretical and empirical gap.

In this study, we shall use 'psychological contracts' (Rousseau, 1995) as a conceptual tool with which to explore the relationships formed between employer and employees in a small business context. Rousseau (1995), who defined psychological contracts as the mutual beliefs –rights and obligations – that employer and employees hold about their employment relationship, argued that comprehending these reciprocal expectations can significantly enhance our understanding about people's behavior in organizations. So far very few empirical endeavors have explored in detail the type of psychological contracts (e.g. Transactional and Relational) (Rousseau, 1995) employees form in a small business context (e.g. Ntalianis, 2006). Moreover, no research has considered how the entrepreneur's personality traits affect the generation of multiple employee expectations and how these expectations gradually form their contractual preferences. Thus, the primary goal of this study is to investigate how psychological contracts develop in small firms.

Among existing personality traits, the need for achievement (McClelland, 1961), risk taking (McClelland, 1961) and locus of control (Rotter, 1966) have been widely used by entrepreneurial researchers (e.g. Rauch & Frese, 2000; Vecchio, 2003). The Big Five model has been found to be a robust predictor of individual behavior in different circumstances, exhibiting greater reliability than preexisting measures. However, no research to date has elaborately incorporated the Big Five personality taxonomy to explain entrepreneurial behavior. The Five Factors are *agreeableness*, *conscientiousness*, *neuroticism*, *extraversion* and *openness to experience*. Of these five, in this study we have chosen to focus on extraversion and its impact on psychological contracts. This choice was driven by the inherently 'outward-looking' character of this particular personality trait. In contrast to the other traits (with the possible exception of agreeableness), all of which define an individual's inner characteristics and behavior, extraversion primarily functions on the interpersonal level. We therefore consider that this trait is particularly worthy of study in relation to the exchange relationships within the small firm.

It is hoped that this investigation of the impact of the employer's extraversion on the psychological contracts formed within the small business will make a preliminary contribution to our wider understanding of the dynamics of employment relationships in small firms.

1.1. *Psychological contracts*

Rousseau (2000) defines two broad types of psychological contract. One type is termed the *transactional contract*. This has a primarily economic focus in which individuals' expectations are defined in terms of monetary rewards and limited, low-involvement, short-term employment arrangements (Millward & Brewerton, 2000). A college student who works on contract as a lifeguard in the peak tourism period, and takes this short-term job only to finance his/her studies and expects to return to school in September, is an example of a person who holds a transactional contract. The other type of psychological contract is the *relational contract* (Rousseau, 2000). Relational contracts include the socio-emotional aspects of a work relationship. People with relational contract orientations expect long-term work relationships and stability, and their beliefs include issues such as affective involvement, loyalty, and personal and career development on the job (Millward & Brewerton, 2000). An example of a relational contract would be one held by a graduate going to work for a relative, who expects to be able to apply a variety of skills learned in business-school and who identifies with the organization, which she fully expects to get deeply involved with when the relative retires. In this study, therefore, a key outcome variable is the extent to which employer-employee relationships resemble relational psychological contracts.

Researchers have construct-validated measures of relational psychological contracts (e.g. Rousseau, 2000) and have found that having relational psychological contracts can predict a variety of work-related attitudes and behaviours (Coyle-Shapiro & Kessler, 2003; Dabos & Rousseau, 2003; Raja, Johns & Ntalianis, 2004).

The formation of a psychological contract is merely the first step in an exchange relationship between the employer and the employee. If, with the passage of time, the employee perceives that the employer has failed to fulfil his or her promised obligations, it is said that *contract breach* occurs (Morrison & Robinson, 1997). *Contract violation* is an emotional or affective state that usually follows breach. Contract violation is usually associated with emotions of anger, bitterness, frustration and disappointment (Morrison & Robinson, 1997; Robinson & Morrison, 2000), decreased loyalty to the organization, low trust, low satisfaction and high turnover (Robinson & Rousseau, 1994; Turnley & Feldman, 1999).

1.2. Personality of the small business owner

Personality research also has a long history in the study of entrepreneurship. Most of the early work focused on the extent to which personality traits such as need for achievement or propensity to take risks have predicted the decision to become a business owner, or the extent to which such traits differentiated entrepreneurs and managers (Begly & Boyd, 1987; Stewart, Watson, Carland & Carland, 1998; Vecchio, 2003). An important contribution of this study will be to apply aspects of modern personality theory to the small business and entrepreneurship arena.

In the past two decades, evidence has accumulated to suggest that almost all personality dimensions can be reduced to five factors (i.e. *agreeableness*, *conscientiousness*, *neuroticism*, *extraversion* and *openness to experience* (Goldberg, 1990; McCrae & Costa, 1987; McCrae & John, 1992)). In simple terms, agreeable people are likable, friendly and considerate of others. Conscientious people are dependable, efficient and achievement-oriented. Neurotic individuals are emotionally unstable and bothered by criticism. Extraverted people combine sociability and assertiveness with high ambition. Openness to experience denotes individuals who are creative, artistic and have intellectual inclinations. Mounting empirical evidence has supported the robustness of these five personality factors, and shown the superiority of this approach in comparison to other existing personality models (John & Srivastava, 1999). The study of the Big Five model in the small business area is recent and sparse, however. As a notable exception, Ciavarella, Buchholtz, Riodan, Gatewood & Stokes (2004) examined the relationship between the five personality traits and the survival of small business ventures. They found that conscientiousness was positively related to long-term survival of the firms, while openness to experience was inversely related. The other three personality traits were unrelated to business survival. Beyond Ciavarella et al (2004), we found no recent study that examines the impact of the owner's personality traits on the internal dynamics of the small business.

1.3. Extraversion and psychological contracts

Extravert individuals are achievement-oriented, are concerned with task completion (Barrick, Stewart, Neubert, & Mount, 1998) and success (Seibert & Kraimer, 2001). Thus we might expect that the more extravert the small business owner, the more likely he or she would be to lead a successful and high-performing organization. Schmitt-Rodermund (2004), in a sample composed of German 10th grade students and local entrepreneurs, found that individuals high in extraversion exhibited significantly high levels of entrepreneurial competence.

We note that it cannot be the work of the business owners alone that makes a small firm viable or creates superior performance; business success also normally requires hardworking and loyal employees. Thus it is assumed that the effect of extraversion on performance may well be mediated by the existence of strong employer-employee relationships. In the dynamic and informal environment of the small firm, owners count on their employees not only to perform assigned duties, but also to be ready to use their initiative and work beyond narrowly defined job descriptions. Such employee behaviour is necessary for the successful fulfilment of the multiple needs of the small business venture. Extravert small business owners may be most likely to ensure long-term performance by communicating to employees their vision and enthusiasm (Goldberg, 1990) and establishing high-level goals (Barrick, Mount, & Strauss, 1993). People high on extraversion are also forceful, achievers (Goldberg, 1990) and have a strong desire to perform well (Judge & Ilies, 2002). Therefore, extravert entrepreneurs may be more careful than others in selecting employees who will help them to achieve their competitive goals. They may be more likely to communicate expectations, orient employees to the mission and culture of the business and develop interpersonal relationships with them. This leads to our first hypothesis:

H1: The higher the extraversion of the owner, the more likely it is that s/he will develop relational contracts with the employees.

The actions of extravert small business owners will be consistent with their promises, in accordance with their sincere and truthful nature (Goldberg, 1990). From the description of extravert individuals, it can be inferred that people exhibiting this personality trait will engage in activities that they frankly believe that they can achieve, therefore making realistic and genuine promises to their employees. As a result, employees working for an extravert small business owner will generally perceive their contract terms to be fulfilled, thus resulting in positive rather than negative emotional reactions. This leads to the second hypothesis.

H2: The higher the extraversion of the owner, the less likely it is that employees will suffer a breach in their psychological contract and experience subsequent negative feelings of violation.

2. Method

2.1. Participants

The target of this research was to contact companies that employed fewer than 50 employees. The owners of these organizations were initially approached with an invitation letter emphasizing the confidentiality of responses and explaining the purpose of the study and its benefits to the participants. The final sample was composed of 253 employees. The average number of employee responses per firm was five (range = 2 to 16). The average life span of the small businesses in this sample was 12.8 years and the number of people employed in these firms averaged about 18 employees.

2.2. Measures

The self-reported questionnaire addressed: a) owner personality, b) employees' psychological contract (that is, their perception of what the owner had promised them) and c) their perceptions of contract breach and feelings of violation. All scales were rated on a 5-point Likert scale.

Relational psychological contract. Small business owners' promises towards employees (i.e. the *psychological contract as perceived by employees*) were assessed using the Psychological Contract Inventory (Rousseau, 2000). Sample items are: "Make decisions with my interest in mind" and "Concern for my long-term well-being". Employees were asked to indicate the commitments or obligations made by their employer. The internal consistency reliability of the relational scale was .89.

Contract breach. Perceived contract breach was captured using Robinson and Morrison's (2000) 5-item scale. Sample items are: "Almost all promises made by my employer during recruitment have been kept so far" (reverse-keyed item) and "My employer has broken many of its promises to me even though I've upheld my side of the deal." The internal consistency reliability of this scale was .91.

Feelings of violation. Robinson and Morrison's (2000) four-item measure was used to assess employees' feelings of violation. Sample items include: "I feel my organization has violated the contract between us" and "I feel extremely frustrated by how I have been treated by my organization." A high level of reliability was also achieved with this scale (alpha = .85).

Extraversion. The owners' extraversion was measured with an 8-item scale drawn from the Big Five Inventory (John, Donahue, & Knettle, 1991). Sample items include: ("My employer is someone who..."), "Generates a lot of enthusiasm", and "Is sometimes shy, inhibited" (reverse-keyed item). The internal consistency reliability of the scale was .78.

Control variable. Finally, since age has been found to be associated with individuals' contractual preferences in previous studies (Millward & Brewerton, 2000), it was used as a control variable in this study.

3. Results

Table 1 presents the descriptive statistics and the correlation matrix for the study variables. Regarding the owners, the mean rating for extraversion was 3.76 (SD = .73). The employees perceived, on average, that their employers made relational promises to them (mean = 3.72, SD = .89), while their perceptions of breach and feeling of violation were relatively infrequent (mean = 2.14, SD = 1.06 and mean = 1.66, SD = .90 respectively).

Table 1: Descriptive statistics, correlations and reliabilities for the study variables

	Mean	SD	1	2	3	4	5
1. Age	33.16	10.28	-				
2. Extraversion	3.76	0.73	-.09	.78			
3. Relational	3.72	0.89	.17**	.27**	.89		
4. Breach	2.14	1.06	-.08	-.19**	-.40**	.91	
5. Violation	1.66	0.90	-.02	-.19**	-.32**	.73**	.85

Note. N=235-254; Alpha coefficients are reported in bold on the diagonal.

* $p < .10$ (one-tailed); ** $p < .01$ (one-tailed)

3.1. Hypotheses tests

In testing the hypotheses, we began with simple bivariate correlations that provided evidence for the relationship between extraversion and the outcome variables. Hierarchical linear regression analyses were then conducted to test the main effects of extraversion on relational contracts, perceptions of breach and feelings of violation. The control variable (age) was entered in the first step of the regression equation, while extraversion was added in the second step.

At the bivariate level, extraversion was associated with relational contracts ($r = .27$; $p < .01$) perceptions. In the regression analysis, extraversion predicted relational contracts ($\beta = .31$, $p < .001$; see Table 2), and the inclusion of extraversion in the equation explained an additional 12% of the variance in relational contracts beyond the impact of age ($F = 4.91$, $p < .05$). These analyses together provide support for Hypothesis 1. Thus we conclude that the higher the extraversion of the owners, the more likely they are to develop relational contracts, with expectations of loyalty and high-involvement from their employees. These expectations are largely mirrored in the employees' perceptions.

Extraversion was negatively correlated to employees' perceptions of breach ($r = -.19$; $p < .01$) and feelings of violation ($r = -.19$; $p < .01$).

In the regression analysis, extraversion both negatively predicted perceptions of breach ($\beta = -.20$, $p < .001$), and had a significant relationship with employees' feelings of violation ($\beta = -.19$, $p < .01$) (see Table 2). Hypothesis 2 is therefore supported. This means that when the owner's level of extraversion is high, employees are less likely to perceive a breach in their employer's promises and report feelings of violation.

Table 2. Regression analyses for the effects of extraversion on relational contracts, breach and feelings of violation

Predictors	Dependent Variables								
	Relational Contracts			Breach			Violation		
	β	R^2	ΔR^2	B	R^2	ΔR^2	β	R^2	ΔR^2
Step1: Controls									
Age		.03 ⁺			.01			.00	
Step 2:									
Extraversion	.31 ^{**}	.12 ^{**}	.09 ^{**}	-.20 [*]	.05 [*]	.04 [*]	-.19 [*]	.04 [*]	.04 [*]

⁺ $p < .05$; $p^* < .01$; $p^{**} < .001$

In sum, we found that owners who are described as extraverts promote relational obligations to their employees and keep their promises, which explains the unwillingness of employees to express any negative feelings towards them or the organization.

4. Discussion

Looking first at personality and psychological contracts, extraversion was found to be a good predictor of relational contracts promised by owners, from the employee perspective. Extravert individuals are achievement oriented, driven by high performance motivation (Judge & Ilies, 2002). As such, extravert small business owners will ensure that their employees have a clear picture of their goals and they will try to develop employee relations that ensure loyalty and commitment.

Hierarchical linear regressions showed that small firm owners' extraversion was negatively related to employees' perceptions of breach and feelings of violation. This negative association between the employer's extraversion and the employees' perception of psychological contract breach and feelings of violation is a clear indication of the goodwill created by the extravert small business owner. These findings imply that harmonious

relationships or a “small is beautiful” atmosphere (Wilkinson, 1999) are most likely when the small business owner has a high level of extraversion.

Certain limitations to our conclusions must be recognized. The final sample of 50 small firms used as the basis for our study generates questions regarding the generalizability of our findings. It would be worthwhile to reinforce these results with a further study using a larger sample. In addition, the entrepreneurs who participated in this study were all located in a single country and there is little doubt that a diverse population of small firms located in different countries would boost our confidence in our results.

Even though research on the Big Five personality factors is abundant in organizational behaviour, there have been few endeavors on this topic in entrepreneurial and small firm research. Hence, the major contribution of this study was that one aspect of the Big Five model was used as a focal point to explain relationships in small firms. The findings of this study may be taken as a starting point for a fuller exploration of these relationships. Beyond the replication that could enrich our understanding, there are other potentially fruitful avenues for research. Future research endeavors could incorporate other personality traits as antecedents, or other consequences of having relational psychological contracts, such as employee performance or organizational success and survival.

The knowledge gained about employment relationships in small businesses from the present study has important implications for human resource practices and the working environment within small organizations. Personality research has systematically showed that personality characteristics remain relatively stable throughout one’s life (House, Shane and Herold, 1996). The results of this study also suggest that it is in the interest of small business owners, regardless of their personal characteristics, to make efforts to establish relational contracts with their employees and to avoid breaking their promises, whether explicit or implicit.

According to the results of this research, extravert small business owners who have specific expectations of their employees and clearly communicate them should anticipate that their employees will reciprocate. Under such conditions, employees will harmoniously cooperate with their employers and remain with their organization, adhering to those expectations. This is a particularly sensitive issue for small firms that have great difficulty in retaining a skilled work force. It is customary for small business owners to participate actively in HR practices in their firm, namely recruitment, selection and training (Storey, 1994). As these HR practices frequently take on an informal character (Jackson, Schuler and Rivero, 1989) the small firm owner should exercise caution and take the time to reflect on how these practices are carried out and what message ought to be conveyed to the newly-

hired employees. For some people who fall under certain personality characteristics, such as conscientiousness or agreeableness, this might be a part of their recruiting routine. Thus, it is paramount that during the staffing and training process, the small business owner presents the applicant with specific job requirements and how these can be achieved.

In sum, this paper is an initial attempt to explain the role of personality in shaping employer-employee interactions in small firms, and possibly a stepping stone to a better understanding of individual behaviour in micro work settings.

REFERENCES

- Barrick, M.R., Mount, M.K. and Strauss, J.P. (1993). "Conscientiousness and Performance of Sales Representatives: Test of the Mediating Effects of Goal Setting", *Journal of Applied Psychology*, Vol.78(5), pp.715-722.
- Barrick, M., Stewart, G., Neubert, M. and Mount, M.K. (1998). "Relating Member Ability and Personality to Work-Team Processes and Team Effectiveness." *Journal of Applied Psychology*, Vol. 83(3), pp. 377-391.
- Baum, J.R., Locke, E.A. and Smith, K.G. (2001). "A Multidimensional Model of Venture Growth", *Academy of Management Journal*, Vol. 44(2), pp. 292–303.
- Begly, T. and Boyd D. (1987). "Psychological Characteristics Associated with Performance in Entrepreneurial Firms and Small Business", *Journal of Business Venturing*, Vol.2(1), pp. 79–93.
- Ciavarella, M.A., Buchholtz, A.K., Riordan, C.M., Gatewood, R.D. and Stokes, G.S. (2004). "The Big Five and Venture Survival: Is There a Linkage?" *Journal of Business Venturing*, Vol.19(4), pp. 465-483.
- Coyle-Shapiro, J. and Kessler, I. (2003). "The Employment Relationship in the UK Public Sector: A Psychological Contract Perspective", *Journal of Public Administration Research and Theory*, Vol.13(2), pp. 213-230.
- Dabos, G.E. and Rousseau, D.M. (2004). "Mutuality and Reciprocity in the Psychological Contracts of Employees and Employers", *Journal of Applied Psychology*, Vol.89(1), pp.52-72.
- Goldberg, L.R. (1990). "An Alternative 'Description Of Personality': The Big-Five Factor Structure", *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol.59(6), pp. 1216-1229.
- House, R.J., Shane S.A. and Herold, D.M. (1996). "Rumors of the Death of Dispositional Research are Vastly Exaggerated", *Academy of Management Review*, Vol.21(1), pp. 203-224.

- Jackson, S.E., Schuler R.S. and Rivero, J.C. (1989). "Organizational Characteristics as Predictors of Personnel Practices", *Personnel Psychology*, Vol.42(4), pp. 727-786.
- John, O.P., Donahue, E.M. and Kentle, R.L. (1991). *The Big Five Inventory—Versions 4a and 54*. University of California Berkeley, Institute of Personality and Social Research, CA.
- John, O.P. and Srivastava, S. (1999). "The Big Five Trait Taxonomy: History, Measurement, and Theoretical Perspectives." In L. A. Pervin & O. P. John (Eds.), *Handbook of Personality: Theory and Research*, pp. 102-138. New York: Guilford.
- Judge, T.A. and Ilies, R. (2002). "Relationship of Personality to Performance Motivation: A Meta-Analytic Review", *Journal of Applied Psychology*, Vol.87(4), pp. 797-807.
- Kreiser, P.M., Marino, L.D. & Weaver, K.M. (2002). "Assessing the Psychometric Properties of the Entrepreneurial Orientation Scale: A Multi-Country Analysis", *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol. 26(4), pp. 71-94.
- McClelland, D.C. 1961. *The Achieving Society*. Princeton, NJ, Van Nostrand.
- McCrae, R.R. and Costa, P.T. (1987). "Validation of the Five-Factor Model Of Personality Across Instruments and Observers", *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol.52(1), pp. 81-90.
- McCrae, R.R. and John, O.P. (1992). "An Introduction to the Five-Factor Model and its Applications", *Journal of Personality*, Vol.60(2), pp. 175-215.
- Millward, L. J. and Brewerton, P.M. (2000). "Psychological Contracts: Employee Relations for the Twenty-First Century?" In C.L. Cooper & I.T. Robertson (Eds.), *International review of industrial and organizational psychology*, Vol.15, pp.1-62. Chichester, England, Wiley.
- Morrison, E.W. and Robinson, S.L. (1997). "When Employees Feel Betrayed: A Model of How Psychological Contract Violation Develops", *Academy of Management Review*, Vol.22(1), pp. 226-256.
- Ntalianis, F. (2006). *Employer-Employee Relationships in Small Firms: The Role of Personality and Psychological Contracts*. Unpublished Dissertation. Concordia University. Montreal Canada.
- Raja, U., Johns, G. and Ntalianis, F. (2004). "The Impact Of Personality On Psychological Contracts", *Academy of Management Journal*, Vol.47(3), pp. 350-367.
- Rauch, A. and Frese, M. (2000). *Psychological Approaches to Entrepreneurial Success: A General Model and an Overview of Findings*. In C.L. Cooper & I.T. Robertson (Eds.), *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, Vol.15, pp.101-142, Chichester, Wiley.

- Robinson, S.L. and Morrison, E.W. (2000). "The development of Psychological Contract Breach Violation: A Longitudinal Study", *Journal of Organizational Behavior*, Vol.21(5), pp. 525-546.
- Robinson, S.L. and Rousseau, D.M. (1994). "Violating the Psychological Contract: Not the Exception but the Norm", *Journal of Organizational Behavior*, Vol.15(3), pp. 245-259.
- Rotter, J.B. (1966). *Generalized Expectancies for Internal Versus External Control of Reinforcement*. Psychological Monographs, 80 (Whole No.609).
- Rousseau, D.M. (1995). *Psychological Contracts in Organizations: Understanding Written and Unwritten Agreements*. Newbury Park, CA, Sage.
- Rousseau, D.M. (2000). *Psychological Contract Inventory* (Technical report no. 2000-02). Carnegie Mellon University, Heinz School of Public Policy and Management, Pittsburgh.
- Seibert, S.E. and Kraimer, M.L. (2001). "The Five-Factor Model of Personality and Career Success", *Journal of Vocational Behavior*, Vol.58(1), 1-21
- Schmitt-Rodermund, E. (2004). "Pathways to Successful Entrepreneurship: Parenting, Personality, Early Entrepreneurial Competence, and Interests", *Journal of Vocational Behavior*, Vol.65(3), pp. 498-518.
- Stewart, W.H., Watson, W., Carland, J.C. and Carland, J.W. (1998). "A Proclivity for Entrepreneurship: A Comparison of Entrepreneurs, Small Business Owners, and Corporate Managers", *Journal of Business Venturing*, Vol.14(2), pp. 189-214.
- Storey, D.J. (1994). *Understanding the Small Business Sector*. London, Routledge
- Turnley, W. H., and D.C. Feldman, (1999). "The impact of psychological contract violations on exit, voice, loyalty, and neglect." *Human Relations*, Vol.52(7), pp. 895-922.
- Vecchio, R. P. (2003). "Entrepreneurship and leadership: Common trends and common threads" *Human Resource Management Review*, Vol.13(2), pp. 303-327.
- Wilkinson, A. (1999). *Employment relations in SMEs*, *Employee Relations*, Vol.21(3), pp. 206-217.

**CRAWLING OF CLOSED SOCIAL MEDIA FOR OPINION MINING
APPLICATIONS: LITERATURE STUDY AND APPLICATION OF A PILOT
WRAPPER**

Klimis Ntalianis

Department of Marketing,
Technological Educational Institute
of Athens

Nikolaos Mavrouleas

Department of Marketing,
Technological Educational Institute
of Athens

Nikolaos Papadakis

Faculty of Mathematics and Engineering Science
Hellenic Army Academy

Abstract

Undoubtedly Facebook is the king of the Real Time Web, with more than 1 billion users that generate about 60 million posts per day. These posts, even though unstructured, they contain very useful information to consider for opinion analysis. In particular, enterprises want to be aware of what is discussed on social media about their products and services. Towards this direction several social media monitoring tools have been implemented, including SM2, Brandwatch, Converseon, My BuzzMetrics, Sysomos and others. Even though very interesting and somehow effectively performing on open social media, most of them perform poorly on rule-stringent social media like Facebook and LinkedIn. Furthermore they usually demand extensive human guidance and raw-tag manipulations. These problems are confronted in this paper by an intelligent content crawling architecture that automatically segments closed social media into tokens and then extracts and associates opinions to each token. A key step towards retrieving the data of interest is to discover the sections contained in a web page and identify interesting ones. To do that, our method is based on a clustering and statistics origin. The proposed scheme does not need human guidance or any form of training, while experimental results indicate its promising performance.

Keywords: opinion mining, Facebook, content-crawling, wrapper

Introduction

Despite the complexity of modern life compared with just a century ago, and even more starkly to 10000 years ago, much remains the same in terms of the challenges that humans—as a social species—have to deal with. Throughout history, people have had to face two core, recurring challenges (Ybarra, Park, et. al., 2012). One deals with the need to gain social acceptance and to establish supportive social connections with others. The second deals with the need to attain competencies and status. These two evolutionary necessities have been related to the fundamental dimensions of social judgment, namely communion and agency, which are used to describe various psychological phenomena in personality, social psychology, and related disciplines. In other words, there are obvious benefits to people, companies, governments and so on in understanding what the public thinks about them, their products and/or services, but it is also in the interests of large public knowledge institutions to be able to collect, retrieve and preserve all the information related to certain events and their development over time (Maynard, Bontcheva & Rout, 2012).

In particular, opinions are central to almost all human activities and are key-influencers of our behaviors. Our beliefs and perceptions of reality, and the choices we make, are, to a considerable degree, conditioned upon how others see and evaluate the world (Liu, 2012). For this reason, when we need to make a decision we often seek out the opinions of others. This is not only true for individuals but also true for organizations. Opinions and their related concepts such as sentiments, evaluations, attitudes, and emotions are the subjects of study of sentiment analysis and opinion mining. The inception and rapid growth of the field coincide with those of the social media on the Web, e.g., reviews, forum discussions, blogs, microblogs, Twitter, and social networks, because for the first time in human history, we have a huge volume of opinionated data recorded in digital forms. Since early 2000, sentiment analysis for reputation management has grown to be of the most active research areas in natural language processing. It is also widely studied in data mining, Web mining, and text mining. In recent years, industrial activities surrounding reputation management and sentiment analysis have also thrived. Numerous startups have emerged and many large corporations have built their own inhouse capabilities, making reputation management a defining feature of online life for many internet users. Search engines and social media sites play a central role in building one's reputation online and many users are learning and refining their approach as they go--changing privacy settings on profiles, customizing who can see certain updates and deleting unwanted information about them that appears online.

Over time, several major trends have indicated growth in activities related to online reputation management (Madden & Smith, 2010):

- Online reputation-monitoring via search engines has increased – 57% of adult internet users now use search engines to find information about themselves online, up from 47% in 2006.
- Activities tied to maintaining an online identity have grown as people post information on profiles and other virtual spaces – 46% of online adults have created their own profile on a social networking site, up from just 20% in 2006.
- Monitoring the digital footprints of others has also become much more common—46% of internet users search online to find information about people from their past, up from 36% in 2006. Likewise, 38% have sought information about their friends, up from 26% in 2006.

Obviously, opinion gathering and analysis is a very important service of high demand and its efficiency is heavily based mainly on two modules: (a) the data gathering and initial analysis module and (b) the Natural Language Processing (NLP) module. If data cannot be gathered and analyzed effectively then any further processing cannot be performed. On the other hand, if data can be gathered then the success of opinion mining is exclusively based on the performance of the NLP module. This paper focuses on data gathering/initial analysis, where several intelligent web tools and technologies have been proposed in the literature (described analytically in Section 2). Even though very interesting and effectively performing on open social media (twitter, blogs, microblogs etc), most of them fail on rule-stringent ones. As characteristically mentioned by Brandwatch (<http://www.brandwatch.com/>): *Coverage of sites like LinkedIn and Facebook are notoriously difficult to retrieve data from, as both networks have a stringent set of scraping rules and privacy controls that prevent us from taking everything published on those platforms.* In fact these tools have very limited performance on rule-stringent media. Furthermore usually extensive human guidance is needed and raw-tag manipulations are necessary. In order to avoid human intervention and succeed in rule-stringent media, in this paper we propose a middleware intelligent crawling architecture system that automatically segments closed social media web pages into structural tokens, extracts and associates opinions to each token. The proposed system is successfully applied to Facebook and the case of posted products is examined. In particular product posts are commonly presented in HTML pages, mostly structured, but this structure is not known in advance. The most obvious problem in designing a system for web posts

extraction is the lack of homogeneity in the structure of the source data found in social media. In our case, managing this task is made somewhat easier by the fact that social media sites do have some structure of their own. The post is presented in a part of a web page while its corresponding comments (opinions) are placed in another part.

This sort of structure is exploited in this paper to derive the structure of the data. In particular a novel fully automated crawling scheme is presented that is able to segment a web page into structural tokens and select the tokens of interest (e.g. posted video clips and associated comments). A key step towards retrieving the data of interest is to discover the sections contained in a web page and identify the ones holding the interesting information. To do that, our method is based on a clustering and statistics origin. The proposed system can operate without human intervention and training and it is tested in real-world social media sites.

The rest of this paper is organized as follows: section 2 provides an analytical background of crawling and mining technologies. An overview of the intelligent crawling system is provided in section 3, while section 4 focuses on the content preparation and segmentation modules of the crawling system. Some experimental results are provided in section 5 as a proof-of-concept means, while section 6 concludes this paper.

1. Related Work on Social Media Crawling and Mining

During the last decade, privacy in online social networks has been studied from many different angles: systems security (Felt & Evans, 2008), user psychology (Acquisti & Gross, 2006), public policy (Hogben, 2007), and sociology (Boyd & Ellison, 2007). Krishnamurthy and Wills studied social networks from the point of view of data exposure, concluding that lax privacy settings leave much user data able to be crawled (Krishnamurthy & Wills, 2008). The largest published crawls of social networks were done by (Chau, Pandit, et. al., 2007) and (Mislove, Marcon, et. al., 2007). Each group collected datasets of roughly 10 million profiles using parallel crawlers. (Korolova, Motwani, et. al., 2008) studied crawling social networks from a theoretical perspective. They examined many possible strategies for crawling and analysed their mathematical efficiency. Many other academic studies have utilised data from crawls of social networks to analyse the structure of human social connections (Danezis & Wittneben, 2006), (Wasserman & Faust, 1994), (Newman & Girvan, 2004).

On the other hand opinion mining and sentiment analysis algorithms aim to automatically extract opinions expressed in user-generated content (usually posted on users' walls). In

social media content, sentiment analysis is hard because languages associated to contents are ambiguous (slang, grammar/syntactic mistakes etc.). The basic components of an opinion include: (1) an object on which the opinion is expressed, (2) an opinion expressed on an object, and (3) the opinion holder. Opinion mining tasks can be performed at the document level (Turney, 2002), (Pang, Lee & Vaithyanathan, 2002), sentence level (Riloff & Wiebe, 2003), (Yu & Hatzivassiloglou, 2003), or feature level (Liu & Maes, 2005), (Popescu & Etzioni, 2005). Extracting opinions expressed in comparative sentences is a difficult task, and some preliminary work can be found in (Jindal & Liu, 2006), (Jindal & Liu, 2008), (Liu, 2010) and (Pang & Lee, 2008). Performance evaluation of sentiment analysis is another challenge because of the lack of ground truth. According to a broader classification, sentiment detection techniques can be roughly divided into lexicon-based methods (Scharl & Weichselbraun, 2008), (Taboada, Brooke, et al., 2011) and machine-learning methods, e.g. (Boiy & Moens, 2009). Lexicon-based methods rely on a sentiment lexicon, a collection of known and precompiled sentiment terms. Machine learning approaches make use of syntactic and/or linguistic features (Pak & Paroubek, 2010), (Go, Bhayani & Huang, 2009), and hybrid approaches are very common, with sentiment lexicons playing a key role in the majority of methods, e.g. (Diakopoulos, Naaman & Kivran-Swaine, 2010). The context in which a term is used can change its meaning, particularly for adjectives in sentiment lexicons (Mullaly et al., 2010). Several evaluations have shown the usefulness of contextual information (Weichselbraun, Gindl & Scharl, 2010), (Wilson, Wiebe & Hoffmann, 2009), and have identified context words with a high impact on the polarity of ambiguous terms (Gindl, Weichselbraun & Scharl, 2010). Almost all the work on opinion mining from Twitter has used machine learning techniques. (Pak & Paroubek, 2010) aimed to classify arbitrary tweets on the basis of positive, negative and neutral sentiment, constructing a simple binary classifier which used n-gram and POS features, and trained on instances which had been annotated according to the existence of positive and negative emoticons. Their approach has much in common with an earlier sentiment classifier constructed by (Go, Bhayani & Huang, 2009), which also used unigrams, bigrams and POS tags, though the former demonstrated through analysis that the distribution of certain POS tags varies between positive and negative posts. One of the reasons for the relative paucity of linguistic techniques for opinion mining on social media is most likely due to the difficulties in using NLP on low quality text, something which machine learning techniques can – to some extent – bypass with sufficient training data. For example, the Stanford NER drops from 90.8% F1 to 45.88% when applied to a corpus of tweets (Liu et. al., 2010).

Additionally several intelligent web tools and technologies have been proposed in the literature (Stavrakantonakis, Gagiou et. al., 2012), including: the SM2 tool of Alterian (Laine & Frühwirth, 2010), which is a social monitoring and analysis tool that integrates with the other marketing solutions of the Alterian toolkit. Brandwatch (Dai, Kakkonen et. al., 2013), which is a social media monitoring tool that focuses on gathering, “cleaning”, analyzing and presenting data. The application enables users to add their own filters of country, source, type, credibility and sentiment to analyze the data and allow the user to focus on the most relevant insights. Converseon (Schweidel, Wendy & Boudreaux, 2011), which utilizes the concepts of listening by mining relevant data from the social media sphere, organizing the social media campaigns of the company and shaping its strategy in the market. Also, the toolkit supports the generation of reports and metrics regarding the performance of an organization in the market. Cymfony Maestro (Sarner, Thompson et. al., 2011), which is a third generation social media monitoring tool that gives clients (near) real time access to a comprehensive and custom built archive of traditional and social media. My BuzzMetrics (Eden, 2011), which makes feasible the gathering of data from social media, as well as filtering out any noise from the monitored social conversations towards focusing on relevant topics. Radian6, which delivers one of the most popular social media monitoring tools in the market. Radian6 (Murphy, Kim et. al., 2011) enables organizations to become Socially Engaged Enterprises by providing means for listening to social media, analyzing and measuring the raw data, producing insights based on Natural Language Processing and engaging with the streams of posts in the social media sphere (engagement console). Moreover, the users of Radian6 are able to use a summary dashboard tool, in order to get in brief the status of their monitored topics. Last but not least, Sysomos (Bansal & Koudas, 2011), which provides tools for monitoring social media conversations and themes, identifying key-influencers and gathering insight and intelligence to help shape the business decisions and strategies of the client’s enterprise.

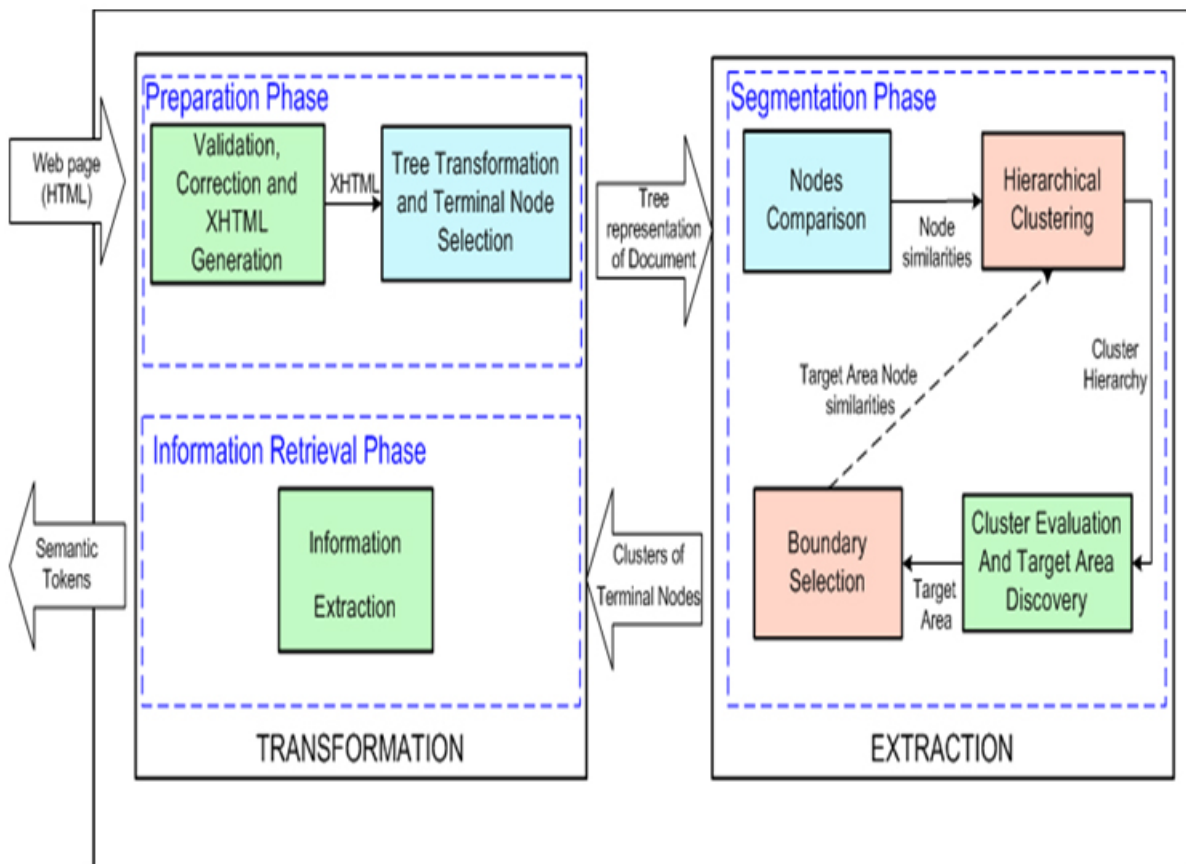
2. The Intelligent Crawling System – An Overview

In this paper social media content retrieval is performed by an automatic wrapper-based mechanism. The proposed wrapper exploits the format of social media sharing web sites to discover the underlying structure in order to finally infer and extract multimedia files (posts) and corresponding associated comments from the web pages. The system first identifies the section of the web page that contains the multimedia file to be extracted and then extracts it by using clustering techniques and other tools of statistical origin.

The proposed system is an evolution of STAVIES (Papadakis, Skoutas et. al., 2005) and comprises of two modules: namely the transformation and the extraction module. These modules are further subdivided into components, each one responsible for a different task. The overall system architecture, which extracts the information from the data source is composed of three distinct phases: Preparation phase, Segmentation phase and Information Retrieval phase (see Figure 1).

During the first phase, the web document is prepared for the extraction that will follow. This is done by inserting the HTML document into the Transformation module. This module parses the HTML document and transforms it into well-formed XHTML, correcting any existing irregularities that would misguide the extraction process. Then the produced XHTML document is used to generate a tree representation of the initial web page (see Figure 2).

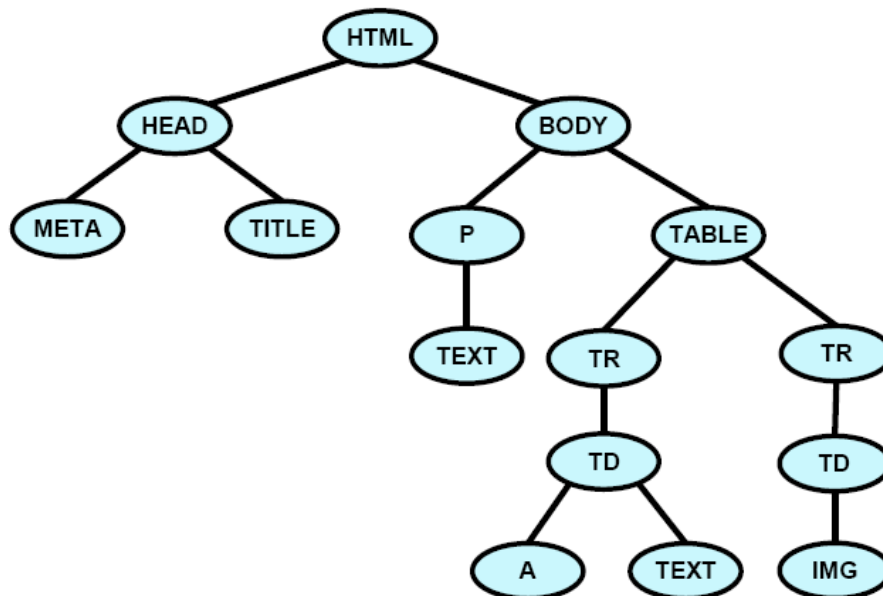
Figure 1: Overall architecture of the middleware social media content retrieval system



The terminal nodes of this tree correspond to elements of the web page among (namely images, links and text) where the useful information resides, while the intermediate nodes correspond to layout descriptive elements. Therefore the terminal nodes are the ones needed during the extraction process. At this point it is also important to note that the

selection of the terminal nodes is performed in a way that preserves their ordering in the web page. The ordering of the terminal nodes is critical because it constitutes one of the criteria used to infer the semantic relationships between elements of the HTML page, since lack of locality in the ordering of these elements is translated into semantic irrelevance. Once the terminal nodes have been selected, the second phase (Segmentation phase) performs a clustering to identify the terminal nodes of interest and segment them into appropriate subsets. Finally the last phase concludes the operation by mapping the generated terminal node clusters to elements in the initial HTML web document. This task is straightforward, since there is one-to-one relationship between the terminal nodes of the tree and the elements of the initial web document. In this way the desired information is identified and can be retrieved.

Figure 2: Tree representation of a web page, produced by an XHTML document



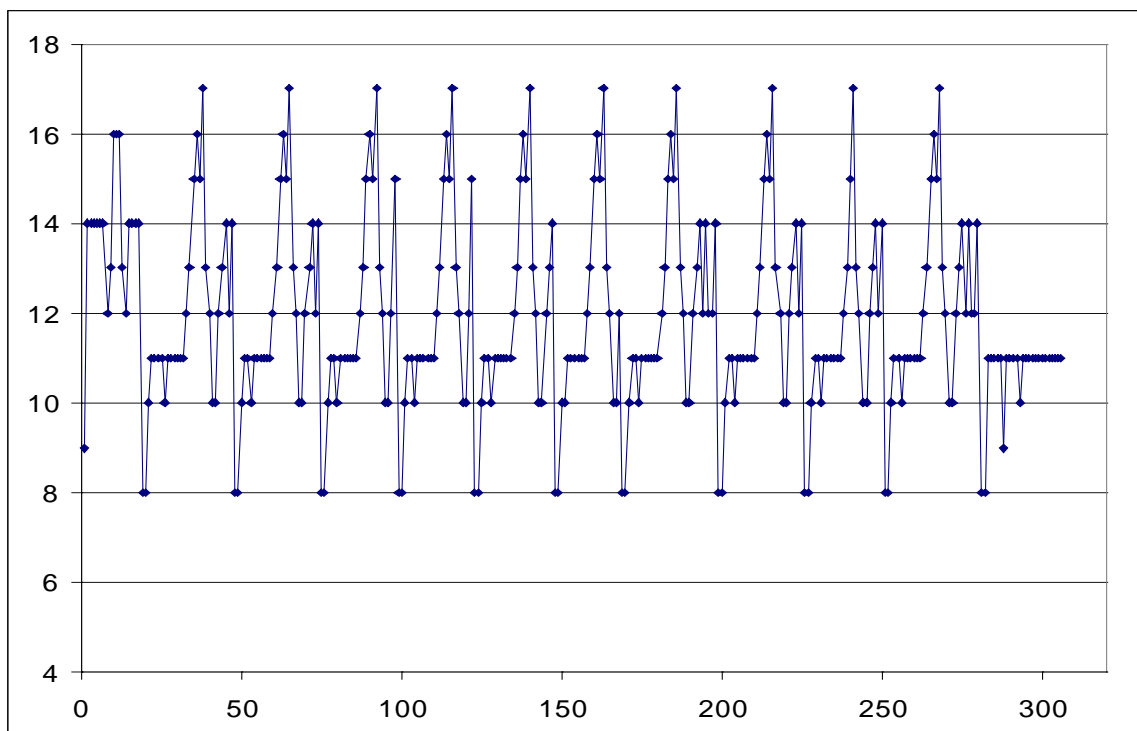
3. Content Preparation and Segmentation

3.1. The Preparation Phase

The first component acting during this phase is the “Validation, Correction and XHTML Generation Component”. Given a web document, like those shown in Figure 1, this component performs a syntactical correction to the source's HTML by transforming it into XHTML. This is necessary because, due to the leniency in HTML parsing by modern web browsers, a major portion of the web page is not well-formed. Data sources often either contain invalid tags or their tags are placed in a wrong manner. These irregularities could cause problems in the tree representation of the web page or, even worse, misguide the

extraction process. Therefore this component's usage for cleaning and normalizing the HTML page is imperative. The cleaned and normalized page is then fed into the “Tree Transformation and Terminal Node Selection Component”, which generates a tree representation of the page. The root of this tree corresponds to the whole document. The intermediate nodes represent HTML tags (e.g. <table>, , <tr>, <p>, etc) that determine the layout of the page. Finally, the terminal nodes (leaf nodes) correspond to visual elements on the web page, namely images, links and/or text. Once the tree construction is completed, the terminal nodes are selected. We only select the terminal nodes for further processing since they represent the elements of the page among which the useful information resides. The non-terminal nodes are not in our interest, since they represent layout descriptive elements, in other words the way the information is displayed in a web browser. We must note here that the selection of the terminal nodes happens in a way that preserves their ordering in the web page. The ordering of the terminal nodes is critical in our application. It is one of the criteria we use to infer the semantic relationships between elements of the HTML page since lack of locality in the ordering of these elements is translated into semantic irrelevance.

Figure 3: A plot of the “target area” for a sample web page. Each “semantic token” represents a wall post.



3.2. The Segmentation Phase

First the sections in the input page are identified and one of them is characterized as the target area, i.e. the area of the input page where the semantic tokens reside. In this way, irrelevant elements in the page e.g. logos, advertisements etc. are eliminated. The second step is to further segment the target area, thus extracting the semantic tokens.

The segmentation phase is performed in two different steps: the "Target Area Discovery" and the "Target Area Segmentation" step.

Given the list of terminal nodes n_1, n_2, \dots, n_N , the "Target Area Discovery" process aims at selecting a subset of these nodes corresponding to the elements belonging to the target area. This is achieved by applying hierarchical clustering. The outcome of the hierarchical clustering will reveal the region in the web document that contains the semantic tokens.

In the "Target Area Segmentation" step, a segmentation of the target area into further segments that represent the semantic tokens, is performed by locating a "cut-off" level. Once the cut-off level is located, the system performs a clustering similar to the one performed before. Each output cluster now represents a semantic token. A characteristic example of a target area is presented in Figure 3, where clusters (semantic tokens) corresponding to different information objects can be easily observed.

4. Experimental Results

In this section we perform a preliminary evaluation of our system's performance in real-life scenarios. Evaluation has been performed on a large set of real web pages covering a variety of layout structures and templates. This set included Facebook and LinkedIn. However, since LinkedIn does not allow video clip posts and for evaluation reasons, only results on Facebook are presented. Towards this direction, in order to get some preliminary results, we have parsed the Facebook wall information of the members (~170 persons) of the Online Computing Group (Onlog) (www.facebook.com/klimis.ntalianis.7) for a period of three months, discarding all other posts except of video clips. Here it should be mentioned that the intelligent wrapper could also parse the walls of the friends of all members of Onlog, totaling about 28000 profiles and continue to the friends of friends (when content is open to non-friends).

In particular in Figure 4 a typical page of www.facebook.com is depicted, where the proposed system has located and traversed all video clips and the related comments. More specifically, after entering into a page of video clips, the semantic tokens segmentation

agent detects that semantic token characterized by the keyword “Comment”. Then it retrieves all associated comments and relates them to the retrieved video clip.

Figure 4: A video clip contained in the results page with the related metadata (comments)

The screenshot shows a Facebook interface for the user 'Mixalis Xatziagiannis'. The main post is a video titled 'Znight at Rhodes! #backstage' with 2,122 likes. Below the video, a list of comments is visible, with a red box highlighting several of them. The comments include:

- Anna Vassiliou**: Seen mixalis in march at camden , You are AMAZING!!!!!!!
- Sari Heikman**: I love your music
- Konstantina Argurovouli**: ποσο θα εχει το εισητηριο???
- Konstantina Argurovouli**: στη Ζαλαμينا?
- Ioanna Exarchou**: Ιωαννινα δεν εχει ουτε φρετο???
- Γιώτα Πανεδοπουλου**: για αλλη μια φορα το Ιωαννινα το πουλητε και φρετος
- Xristina HP**: Η χαλκίδα τι έγινε; Κάθε χρόνο ήταν μέσα κ το τελευταία 3 χρόνια τίποτα.
- Paulo Paulin**: esta einai tragoudia Mixali,pws xalasses etsi re... http://www.facebook.com/ll.php?u=http%3A%2F%2Fwww.youtube.com%2Fwatch%3Fv%3D1xUQahGdE2ABwM4ZM4yKx
- Vicky Louise**: Τρεις ζωές ..
- EIPHHH MAΩDNH**: με παιδι γιατί το παιδι 6 ετών να πληρώνουν εισητήριο? για να έρθει μια τετραμελής οικογένεια στη συναυλία θα δώσει 48 ευρώ χωρίς καν να αγοράσει ένα αναμικτικό! κρίση και ανεργία έχουμε! ας το δουν οι αρμόδιοι και ας κανονίσουν να ανεβασουν το ηλικιακό όριο των παιδιών, επίσης κάποια ειδική τιμή για ανέμελους, δεν θα ήταν καλή ιδέα. Θάρουμε είμαστε και μας οι άνεργοι και έχουμε και εμάς όπλασμα στη διασκέδαση!!!
- Davit Via**: sofija ise protoseeeeeeeeeeeee
- Sofia Dhrami**: ap'oti vlepw sto prwto delahmero tu avgoustou teleiwoun i synavies,to kalokairi omws synexizetai! As perasei o Xatziagiannis allh mia fora apo tis polis pu perase idi gia mia defterh fora!!!!!! gia osous den mporesan na erthun kai gia osous theloun na ton ksanadun pali.....
- Artemis Adamikoy**: Pote erxete amyntaio h agio panteleiona?
- Joanna Zawada**: Πότε στην Πολωνία;
- Eleni EFthimioy**: θα ρωτησω κατ εντελως διαφορετικο....ΠΟΤΕ ΕΠΙΤΕΛΟΥΣ ΘΑ ΕΡΘΕΙΣ ΧΙΟΟΟΟΟΟ???
- Mariq Kondowa**: come in Bulgaria
- George Mark**: eisai forever...dh se eida llw alla se perimenw parallo astros...
- Claudia Marchini**: And after the 7th?
- Olympia Vienna**: Αγαπημενε μας Μιχαλη,σ'ευχαρισουμε για ολες τις υπεροχες συναυλιες στη Ζαλαμينا τοσα χρονια σπας και για χρεος το βραδυ.... Ησουν φανταστικος !!!!!!!!!!!!!!!!!!!!!!!!!!!!!!!

By this way, the proposed system can perform much better than other social media crawling tools, since it takes advantage of the already structured, annotated and organized content, posted on users' walls (Bonneau, Anderson & Danezis, 2009). Another side virtue of the proposed scheme is that it can group all video clips of every singer/musician/band and provide search by title, comment, opinion etc. or even summarize comments to build a complete profile evaluation report of an artist, something that even facebook or youtube do not currently provide. By this way the artist can be straightforwardly informed of any possible negative comments or useful and constructive remarks. E.g. in Fig. 4 there are several positive comments but there are also some negative ones concerning concert locations, ticketing policy etc. From the point of reputation management view, these comments should be answered, so that no shadows are left over an artist's figure.

Here it should also be mentioned that the average time to wrap a Facebook page of moderate complexity (small number of posts) with our system is less than 0.03 seconds whereas other pages of high complexity are being wrapped in less than 0.17 seconds in a machine with typical configuration (Core 2 Quad 2.3 GHz PC with 4GB RAM). A major advantage of the algorithm, is its tolerance to the dissimilarities among the structural tokens especially since these dissimilarities occur very often in Facebook's pages. For example in the typical case of a Facebook page, where the structural tokens are the contained video clips, their number may vary as well as the number of comments, contained links etc. Finally the proposed scheme can be applied in any social media and segment all kinds of posts (e.g. products commercials, advertising posters, images etc.) so that to support a full gamut of reputation monitoring applications. Detection of video clips was just an example application for presentation purposes.

5. Conclusion

In this paper a novel fully automated social media content wrapper has been presented for reputation monitoring. In contrast to most of the existing tools, it does not require any human assistance or training phases, while its main contribution lies in the area of introducing a signal-wise treatment of the tag structural hierarchy of a web page. The importance of such a treatment is significant since it permits abstracting away from the raw tag-manipulating approach that other systems use. Evaluation of the system was performed on a large set of web pages covering a variety of layout structures and templates and coming from two different social media sites (Facebook and LinkedIn). Another virtue of the proposed system is that it can execute in real-time, requiring less than 0.18 seconds, even

for web pages of high complexity, on a PC with typical configuration. In the future, the system's output could feed regular sentiment analysis and opinion mining tools to also provide reputation management capabilities.

6. Acknowledgements

The authors would like to thank very much all members of the Online Computing Group (Onlog) (www.facebook.com/klimis.ntalianis.7) for supporting this research. Furthermore, parts of this research have been supported by the Marketing Association.

REFERENCES

- Acquisti, A., & Gross, R., (2006). Imagined Communities: Awareness, Information Sharing, and Privacy on the Facebook. *Privacy Enhancing Technologies – PET 2006*, pp. 36–58.
- Bansal, N., & Koudas, N. (2011). System and method for monitoring visits to a target site. European Patent No. EP 2339526. Munich, Germany: European Patent Office.
- Boiy, E., & Moens, M-F., (2009). A machine learning approach to sentiment analysis in multilingual web texts. *Information Retrieval*, Vol. 12, No. 5, p.p. 526–558.
- Bonneau, J., Anderson, J., & Danezis, G., (2009), Prying Data out of a Social Network. In *ASONAM 2009 : Advances in Social Networks Analysis and Mining, 2009*.
- Boyd, D., & Ellison, N., (2007). Social Network Sites: Definition, History, and Scholarship. *Journal of Computer-Mediated Communication*, 2007.
- Chau, D. H., Pandit, S., Wang, S., & Faloutsos, C., (2007). Parallel Crawling for Online Social Networks. *WWW '07: Proceedings of the 16th international conference on World Wide Web, 2007*, pp. 1283–1284.
- Dai, Y., Kakkonen, T., Arendarenko, E., Liao, D., & Sutinen, E., (2013). MOETA: a novel text-mining model for collecting and analysing competitive intelligence. *International Journal of Advanced Media and Communication*, Vol. 5, No. 1, p.p. 19-39.
- Danezis, G., & Wittneben, B., (2006). The Economics of Mass Surveillance and the Questionable Value of Anonymous Communications. *WEIS: Workshop on the Economics of Information Security, 2006*.
- Diakopoulos, N., Naaman, M., & Kivran-Swaine, F., (2010). Diamonds in the rough: Social media visual analytics for journalistic inquiry. In *IEEE Symp. on Visual Analytics Science and Technology (VAST)*, p.p. 115–122.

- Eden, T., (2011). Systems, methods and apparatus for relative frequency based phrase mining. European Patent EP 2282271, issued February 9, 2011.
- Felt, A., & Evans, D., (2008). Privacy Protection for Social Networking Platforms. Workshop on Web 2.0 Security and Privacy.
- Gindl, S., Weichselbraun, A., & Scharl, A., (2010). Cross domain contextualisation of sentiment lexicons. In Proceedings of 19th European Conference on Artificial Intelligence (ECAI-2010), p.p. 771–776.
- Go, A., Bhayani, R., & Huang, L., (2009). Twitter sentiment classification using distant supervision. CS224N Project Report, Stanford.
- Hogben, G., ed., (2007). Security Issues and Recommendations for Online Social Networks. European Network and Information Security Agency Position Paper, Oct 2007.
- Jindal, N., & Liu, B., (2006). Identifying comparative sentences in text documents. Proceedings of the 29th Annual International ACM SIGIR Conference on Research and Development in Information Retrieval. Association for Computing Machinery, New York, p.p. 244-251, 2006.
- Jindal, N., & Liu, B., (2008). Opinion spam and analysis. Proceedings of the International Conference on Web Search and Web Data Mining. Association for Computing Machinery, New York, p.p. 219-230, 2008.
- Korolova, A., Motwani, R., Nabar, S. U., & Xu, Y., (2008). Link Privacy in Social Networks. CIKM '08: Proceeding of the 17th ACM conference on Information and knowledge management, 2008, pp. 289–298.
- Krishnamurthy, B., & Wills, C. E., (2008). Characterizing Privacy in Online Social Networks. WOSN: Workshop on Online Social Networks, 2008, pp. 37 – 42.
- Laine, M.O.J., & Frühwirth, C., (2010). Monitoring Social Media: Tools, Characteristics and Implications. Lecture Notes in Business Information Processing, Vol. 51, pp 193-198.
- Liu, B., (2010). Sentiment analysis and subjectivity. Handbook of Natural Language Processing. CRC Press, Boca Raton, FL, p.p. 627-666, 2010.
- Liu, B., (2012). Sentiment Analysis and Opinion Mining, Morgan & Claypool Publishers.
- Liu, H., & Maes, P., (2005). InterestMap: Harvesting social network profiles for recommendations. Workshop: Beyond Personalization, San Diego, 2005.
- Liu, X., Zhang, S., Wei, F., & Zhou, M., (2010). Recognizing Named Entities in Tweets. Science And Technology, 2010.
- Madden, M., & Smith, A., (2010). Reputation Management and Social Media: How people monitor their identity and search for others online. Pew Internet & American Life

- Project, Pew Research Center (<http://pewinternet.org/Reports/2010/Reputation-Management.aspx>).
- Maynard, D., Bontcheva, K., & Rout, D., (2012). Challenges in developing opinion mining tools for social media, LREC 2012 Workshop '@NLP can u tag #user_generated_content ?!', May 26 2012, Turkey.
- Mislove, A., Marcon, M., Gummadi, K. P., Druschel, P., & Bhattacharjee, B., (2007). Measurement and Analysis of Online Social Networks. IMC '07: Proceedings of the 7th ACM SIGCOMM conference on Internet measurement, 2007, pp. 29–42.
- Mullaly, A.C., Gagné, C.L., Spalding, T.L., & Marchak, K.A., (2010). Examining ambiguous adjectives in adjective-noun phrases: Evidence for representation as a shared core-meaning. *The Mental Lexicon*, Vol. 5, No. 1, p.p. 87–114.
- Murphy, J., Kim, A., Hagood, H., Richards, A., Augustine, C., Kroutil, L., & Sage, A. (2011). Twitter Feeds and Google Search Query Surveillance: Can They Supplement Survey Data Collection?. *Shifting the Boundaries of Research*, 228.
- Newman, M. E. J., & Girvan, M., (2004). Finding and Evaluating Community Structure in Networks. *Physical Review E*, vol. 69, p. 026113, 2004.
- Pak, A., & Paroubek, P., (2010). Twitter Based System: Using Twitter for Disambiguating Sentiment Ambiguous Adjectives. In *Proceedings of the 5th International Workshop on Semantic Evaluation*, p.p. 436–439. Association for Computational Linguistics.
- Pang, B., & Lee, L., (2008). Opinion mining and sentiment analysis. *Foundations and Trends in Information Retrieval*, Vol. 2, No.1-2, p.p. 1-135, 2008.
- Pang, B., Lee, L., & Vaithyanathan, S., (2002). Thumbs up? Sentiment classification using machine learning techniques. *Proceedings of the ACL-02 Conference on Empirical Methods in Natural Language Processing*, vol. 10. Association for Computational Linguistics, Stroudsburg, p.p. 79-86, 2002.
- Papadakis, N. K., Skoutas, D., Raftopoulos, K., & Varvarigou, T. A., (2005). STAVIES: A System for Information Extraction from Unknown Web Data Sources through Automatic Web Wrapper Generation Using Clustering Techniques. *IEEE Trans. on Knowledge and Data Engineering*, Vol. 17, No. 12, Dec. 2005.
- Popescu, A. M., & Etzioni, O., (2005). Extracting product features and opinions from reviews. *Proceedings of the Conference on Human Language Technology and Empirical Methods in Natural Language Processing*. Association for Computational Linguistics, Stroudsburg, p.p. 339-346, 2005.

- Riloff, E., & Wiebe, J., (2003). Learning extraction patterns for subjective expressions. Proceedings of the 2003 Conference on Empirical Methods in Natural Language Processing. Association for Computational Linguistics, Stroudsburg, p.p. 105-112, 2003.
- Sarner, A., Thompson, J. D., Drakos, N., Fletcher, C., Mann, J., & Maoz, M. (2011). Magic quadrant for social CRM. Gartner, Stamford.
- Scharl, A., & Weichselbraun, A., (2008). An automated approach to investigating the online media coverage of US presidential elections. *Journal of Information Technology and Politics*, Vol. 5, No. 1, p.p. 121–132.
- Schweidel, D. A., Wendy, W. M., & Boudreaux, C., (2011). Listening in on Online Conversations: Measuring Brand Sentiment with Social Media.
- Stavrakantonakis, I., Gagiou, A.-E., Kasper, H., Toma, I., & Thalhammer, A., (2012), An approach for evaluation of social media monitoring tools, 1st International Workshop on Common Value Management (CVM2012), May 27--31, 2012, Heraklion, Greece.
- Taboada, M., Brooke, J., Tofiloski, M., Voll, K., & Stede, M., (2011). Lexicon-based methods for sentiment analysis. *Computational Linguistics*, p.p. 1–41.
- Turney, P.D., (2002). Thumbs up or thumbs down?: Semantic orientation applied to unsupervised classification of reviews. Proceedings of the 40th Annual Meeting on Association for Computational Linguistics. Association for Computational Linguistics, Stroudsburg, p.p. 417-424, 2002.
- Wasserman, S., & Faust, K., (1994). *Social Network Analysis*. Cambridge University Press, 1994.
- Weichselbraun, A., Gindl, S., & Scharl, A., (2010). A context-dependent supervised learning approach to sentiment detection in large textual databases. *Journal of Information and Data Management*, Vol. 1, No. 3, p.p. 329–342.
- Wilson, T., Wiebe, J., & Hoffmann, P., (2009). Recognizing contextual polarity: An exploration of features for phrase-level sentiment analysis. *Computational Linguistics*, Vol. 35, No. 3, p.p. 399–433.
- Ybarra, O., Park, H. Stanik, C., & Seungjae Lee, D., (2012). Self-judgment and reputation monitoring as a function of the fundamental dimensions, temporal perspective, and culture. *European Journal of Social Psychology*, 42, 200–209.
- Yu, H., & Hatzivassiloglou, V., (2003). Towards answering opinion questions: Separating facts from opinions and identifying the polarity of opinion sentences. Proceedings of the 2003 Conference on Empirical Methods in Natural Language Processing. Association for Computational Linguistics, Stroudsburg, p.p. 129-136, 2003.

«Η ΕΝΝΟΙΑ ΤΟΥ ΑΓΩΝΑ ΣΤΟΥΣ ΛΟΓΟΥΣ ΤΟΥ ΑΓΙΟΥ ΙΩΑΝΝΟΥ ΤΟΥ ΧΡΥΣΟΣΤΟΜΟΥ ΣΤΟΥΣ ΜΑΚΚΑΒΑΙΟΥΣ»

Πορφύριος Νταλιάνης,
Δρ. Θεολογίας (Τμήμα Θεολογίας)
Ε.Κ.Π.Α.

Περίληψη

Το παρόν άρθρο επιχειρεί να χρονολογήσει κατά προσέγγιση τις ομιλίες στους «Μακκαβαίους» ενός από τους σπουδαιότερους Πατέρες της Εκκλησίας και Πατριάρχου Κωνσταντινουπόλεως, του Ιωάννου Χρυσόστομου, οι λόγοι του οποίου σημάδεψαν την κοινωνική διδασκαλία της Χριστιανικής Ανατολής, και να πραγματευτεί τη ρητορική πρωτοτυπία των λόγων αυτών, να αναζητήσει τις πιθανές πηγές από τις οποίες αντλεί ο συγγραφέας, αναδεικνύοντας βαθύτερες νύξεις σχετικά με το περίπλοκο ιστορικό περιβάλλον της Αντιόχειας του 4^{ου} μ.Χ. αιώνα.

Λέξεις Κλειδιά: αγώνας, μακκαβαίοι, ιωάννης χρυσόστομος, 4^{ος} αιώνας μ.Χ.

Εισαγωγή

«Πρώτα οι Ιουδαίοι μπορούσαν να επικαλούνται τον δεσμό (της Διαθήκης) ως ερμηνευτικό κλειδί όσων συνέβαιναν, όπως έγινε με τους βιβλικούς προφήτες: ο λαός της Διαθήκης απίστησε σ' αυτήν. Στους μακρούς χρόνους της πίστεως που ακολούθησαν, έπαψαν να ερμηνεύουν τα κακά ως τίμημα της αμαρτίας και δέχθηκαν ως εξήγηση του κακού την ιδέα της μαρτυρίας, δημιούργημα της εποχής των Μακκαβαίων, που κληροδότησε στις επερχόμενες γενεές την έννοια του μάρτυρος. Σύμφωνα μ' αυτή την ιδέα τα χειρότερα επιφυλάσσονται στους αγνούς και τους δίκαιους»¹. Με αυτά τα λόγια ο στοχαστής και επιζήσας του Ολοκαυτώματος των Εβραίων του Β' Παγκοσμίου Πολέμου Χανς Γιώνας αναδεικνύει εναργώς τη σπουδαιότητα του Μακκαβαϊκού αγώνα και όσων αυτός

¹ Γιώνας, Χ. (2000). Η έννοια του Θεού μετά το Άουσβιτς. Μία από Ιουδαίων φωνή, μτφ. Κυριακή Μαντέλου – Ντίνα Σαμοθράκη, Αθήνα, σ. 15-16.

κληροδότησε για αιώνες στις επερχόμενες γενεές Ισραηλιτών και Χριστιανών. Η έννοια του αγώνα μετά την εποχή των Μακκαβαίων (2^{ος} – 1^{ος} αι π.Χ.) με τη δραματική σε συνέπειες κατάλυση του ανεξαρτήτου κράτους των Ασμοναίων (63 π.Χ.) από τον Ρωμαίο αυτοκράτορα Πομπήιο² μετέβαλλε το σημασιακό της φορτίο. Ο αγώνας ενώ ως τότε ήταν η πάλη του ανθρώπου για την επιβίωση, σε προσωπικό επίπεδο, και η αντιμετώπιση των δεινών που απέρρεαν από την απειθαρχία προς το θείο θέλημα, σε συλλογικό επίπεδο, αναλαμβάνει πλέον ως περιεχόμενο την ομολογία της πίστεως. Ο αγώνας των Μακκαβαίων δεν είναι κατ' ουσίαν μία εθνική προσπάθεια αλλά ένα θεολογικό πρόταγμα και αυτό διότι οι Μακκαβαίοι δεν δίνουν τη ζωή τους παραμένοντας - ανάμεσα στα άλλα - πιστοί στον ένα Θεό αλλά χάνουν τη ζωή τους εξαιτίας ακριβώς της πίστης τους. Ο αγώνας για τη ζωή τίθεται σε δεύτερη μοίρα εφόσον δεν υπάρχει γι' αυτούς πραγματική ζωή άνευ τουλάχιστον της ανεξιθρησκείας, της κατάκτησης του δικαιώματος της ελεύθερης πίστης και λατρείας στον μοναδικό Θεό και Θεό των προγόνων τους. Το παράδειγμα αυτό συγκεφαλαιώνεται στην περίπτωση του μαρτυρίου των επτά Μακκαβαίων αδελφών και της μητέρας αυτών Σολομονής, που περιγράφεται στο Β' Μακκαβαίων. Η οικογένεια αυτή είναι το τελευταίο χρονικά αναφερόμενο παράδειγμα πίστεως στην Παλαιά Διαθήκη που την ανακεφαλαιώνει, καθώς παραπέμπει στην αρχή της³.

Το αγωνιστικό αυτό παράδειγμα θα πραγματευθεί μετά τις διατάξεις των Μεδιολάνων του 313 μ.Χ.⁴, γνωστές και ως «Διάταγμα της Ανεξιθρησκείας», ο σπουδαιότερος σε κοινωνική διδασκαλία και ένας από τους πολυγραφότερους Πατέρες του προσχισματικού Χριστιανισμού,

² Ιστορικές πληροφορίες βλ. Gunneweg, A. H. J. (1997). Η ιστορία του Ισραήλ έως την εξέγερση του Βαρ-Κοχβά, μτφ. Ιωάννη Χ. Μούρτζιου, 5^η έκδοση, Πουρναράς, Θεσσαλονίκη, σ. 331-366 και Alberty, R. (2006). Ιστορία της θρησκείας του Ισραήλ κατά τους χρόνους της Παλαιάς Διαθήκης, μτφ. Πολυξένη Αντωνοπούλου, Άρτος Ζωής, Αθήνα, σ. 791-810.

³ Οι συνυποδηλώσεις είναι εμφανείς: η πρώτη οικογένεια (Αδάμ και Εύα) διαλύεται (υποτέλεια της γυναίκας στον άνδρα) διότι άκοπα παραβαίνει την απαγόρευση συγκεκριμένης βρώσης και θα οδηγηθεί βαθμιαία στο θάνατο. Αντίθετα οι Μακκαβαίοι με αγώνα που φτάνει στα έσχατα της υπάρξεώς τους δεν θα γευθούν το απαγορευμένο χοιρινό κρέας (ένδειξη αποδοχής της ειδωλολατρίας), θα παραμείνουν ενωμένοι και θα κερδίσουν την μέλλουσα ανάσταση.

⁴ Να υπενθυμίσουμε στον αναγνώστη ότι το έτος 2013 εορτάστηκαν τα χίλια επτακόσια χρόνια από το καίριο για ολόκληρη την ανθρωπότητα διάταγμα του Μ. Κωνσταντίνου, που καθιστά αδήριτα σπουδαίο τον παρόντα αναστοχασμό στην έννοια του αγώνα, διότι αν ο λόγος στους Μακκαβαίους από τον Γρηγόριο τον Θεολόγο γράφτηκε την περίοδο διένεξης με τον Ιουλιανό τον Παραβάτη (361-363 μ.Χ.) που επηρέασε σε βάθος το περιεχόμενο του λόγου (βλ. Vinson, M. (1994). "Gregory Nazianzen's homily 15 and the genesis of the christian cult of the Maccabean martyrs", Byzantion, Vol. 64, pp. 166-192) οι λόγοι του ι. Χρυσοστόμου γράφονται αμέσως μετά την παύση των διωγμών από τον Ουάλη (364-378 μ.Χ.) και την επανάκτηση των ναών της Αντιόχειας (380 μ.Χ.) που κατείχε ο σχισματικός επίσκοπος Παυλίνος.

ο Ιερός Χρυσόστομος (354 - 407 μ.Χ.). Υπό τον Ιερό Χρυσόστομο⁵ φέρονται συγγραφείς τρεις ομιλίες⁶, εκ των οποίων η πρώτη φέρει τον τίτλο «Εις τους αγίους Μακκαβαίους και εις την μητέρα αυτών» ενώ οι άλλες δύο πιο λιτά αναγράφουν «Εις τους Αγίους Μακκαβαίους» και υπάρχει επιπλέον ένας λόγος⁷ υπό τον τίτλο: «του αυτού ομιλία λεχθεισα ετέρου προειρηκότος σφόδρα πρεσβύτου περί Ελεαζάρου και επτα παιδων»⁸. Από τις προαναφερόμενες ομιλίες και λόγους η τρίτη ομιλία χαρακτηρίζεται ως νόθος ή ψευδοχρυσοστόμια⁹.

1. Χρόνος και τόπος εκφώνησης των ομιλιών

Το πρόβλημα της χρονολόγησης των ομιλιών δεν είναι μικρό. Εκείνο που με βεβαιότητα είναι γνωστό είναι ότι όλες οι ομιλίες εκφωνήθηκαν με αφορμή την εορτή των Μακκαβαίων που τελείται την 1^η Αυγούστου¹⁰. Προφανώς η α' ομιλία, που είναι κατά το πλείστον αφιερωμένη στο παράδειγμα της μητρός των Μακκαβαίων, πρέπει να εκφωνήθηκε την παραμονή, όπως μας πληροφορεί η β' ομιλία που λέει «και γαρ χθες την μητέρα

⁵ Κλασικές μονογραφίες για τον Ιερό Χρυσόστομο: Παπαδοπούλου, Στ. (1999). Άγιος Ιωάννης ο Χρυσόστομος, τόμ. Α' και Β', Αθήνα, και Mayer, W. and Allen, P. (2000). John Chrysostom. (The Early Church Fathers), London.

⁶ Χρυσοστόμου, Ι. (1862), Patrologiae Cursus Completus, Series Graeca (στο εξής PG), Vol. 50, Paris, pp. 617-628.

⁷ Χρυσοστόμου, Ι. (1862), PG, Vol. 63, Paris, pp. 523-530.

⁸ Σε κοινή χρήση υπάρχει το κείμενο της πατρολογίας του Migne, υπάρχει όμως και η κριτική έκδοση του Wenger, A. (1987). Restauration de l' Homelie de Chrysostome sur Eleazar et les sept freres Macchabees, in: Texte und Textkritik. Eine Aufsatzsammlung, (hrsg. von Dummer Jurgen), Akad.- Verl., Berlin, ff. 599-604.

⁹ Aldamer, J.A. (1965). Repertorium Pseudochrysostomicum, Paris. Επιχειρήματα: α) στηρίζεται στο Β' Μακκαβαίων σε αντίθεση προς τις άλλες δύο που στηρίζονται στο Δ' Μακκαβαίων, β) σε μία πανήγυρη απαιτούνται δύο συνήθως ομιλίες και αυτή περισσεύει, γ) το τέλος καταλήγει στην προσφορά χρημάτων και δε συμπίπτει με τους δύο άλλους λόγους που καταλήγουν στον αγώνα για νίκη κατά των παθών. Η ομιλία αυτή φαίνεται ότι δεν είναι αυτοτελής αλλά ότι ειπώθηκε στα πλαίσια ενός γενικότερου κηρύγματος, γι' αυτό αφενός είναι τόσο μικρή και αφετέρου αρχίζει ως εξής: «και τοις μάρτυσιν ορών την των έργων ευφημίαν οφειλομένην, και τον πλήθος στενοχωρούμενον βλέπων οκνώ. Ουκούν, ει δοκεί, την διδασκαλίαν προς το παρόν υπερθώμεθα, μιμείσθαι δε σπουδάζωμεν των μαρτύρων τον τόνον». Επειδή δεν ανήκει στον Χρυσόστομο δεν θα συμπεριληφθεί στην παρούσα μελέτη.

¹⁰ Vinson, M. (1994). "Gregory Nazianzen's homily 15 and the genesis of the christian cult of the Maccabean martyrs", Byzantion, Vol. 64, pp. 166-192. Φαίνεται από τα γραφόμενα του Γρηγορίου ότι ο εορτασμός τους δεν ήταν ιδιαίτερα διαδεδομένος «ότι μη μετά Χριστόν η άθλησις». Παρόμοιο πρόβλημα αντιμετωπίζει και ο Χρυσόστομος στο λόγο «περί Ελεαζάρου», μόνο που εκεί είναι ευρύτερη η αμφισβήτηση της σχέσης Παλαιάς και Καινής Διαθήκης.

απολαβόντες μόνην εις αυτήν τον λόγον ανηλώσαμεν», ενώ η β' αυτή ομιλία πρέπει να εκφωνήθηκε ανήμερα της εορτής.

Την όλη σύγχυση δημιουργεί ο πρόλογος της α' ομιλίας, που λέει ότι «του παντός ενιαυτού λαμπρότερα η σήμερον ημέρα», καθώς οι συνειρμοί παραπέμπουν είτε στο θερινό ηλιοστάσιο είτε σε κάποια μεγάλη δεσποτική εορτή¹¹. Προφανώς ο Ι. Πατήρ επιθυμεί να δημιουργήσει ένα υπέροχο λογοπαίγνιο μεταξύ της πραγματικότητας και του πνευματικού μηνύματος που θέλει να μεταδώσει. Λαμβάνει ως αφορμή το πραγματικό γεγονός, δηλ. ότι η 31η Ιουλίου είναι ημέρα αφενός ηλιόλουστη και αφετέρου διαρκεί αρκετά, για να καταλήξει στο πνευματικό μήνυμα ότι λαμπρότερο από τον αισθητό ήλιο είναι το φως με το οποίο οι μάρτυρες καταυγάζουν τους πιστούς καθώς από σήμερα ξεκινά η πανήγυρη τους. Η βεβαιότητα ότι από την παραμονή, δηλ. 31^η Ιουλίου, αρχίζει η πανήγυρη των μαρτύρων δεν συνάγεται μόνο από την ιουδαιοχριστιανική συνήθεια, όπου η ημέρα αρχίζει από το εσπέρας της προηγούμενης, αλλά στην προκειμένη περίπτωση το αναφέρει και ρητά ο ίδιος στο λόγο «περί Ελεαζάρου και επτά παιδων». Η προσπάθεια κανείς στηριζόμενος στον πρόλογο της α' ομιλίας να υποθέσει ότι πρόκειται περί κηρύγματος το οποίο εκφωνήθηκε ανήμερα, δηλ. την 1^η Αυγούστου και όχι την παραμονή, οδηγεί αναπόφευκτα στην εικασία περί κάποιας χαμένης ομιλίας. Η εκδοχή αυτή αποκλείεται, διότι η ομιλία είναι γνήσια πέραν πάσης αμφιβολίας¹² και μία τέτοια παραδοχή αντιβαίνει στην πληροφορία της β' ομιλίας -σχετικά με το ότι «χθες την μητέρα απολαβόντες»- η οποία συσχετίζει άρρηκτα τις δύο ομιλίες, καθώς το περιεχόμενο της α' αναφέρεται όντως στη μητέρα¹³ όπως και της β' στους επτά αδελφούς. Επομένως, η παρούσα εκφωνήθηκε την παραμονή και η εναρκτήρια φράση της αποτελεί μόνο ρητορικό λογοπαίγνιο για την 31^η Ιουλίου κατά την οποία ξεκινά και η μνήμη των μαρτύρων.

Ο λόγος «περί Ελεαζάρου» μαρτυρεί «ότι της ημέρας των παλαισμάτων αύριον ούσης, σήμερον τους στεφάνους πλέκομεν», φαίνεται δηλαδή να εκφωνήθηκε την παραμονή της εορτής κάποιας άλλης χρονιάς και μάλιστα πρέπει να έλαβε χώρα όχι στον εορτάζοντα ναό αλλά σε άλλο τόπο διότι στον επίλογο λέγει «παρακαλώ την υμετέραν αγάπην μετά πολλής της προθυμίας εις την πανήγυριν απαντησαι... μηδέν προ το της οδου κατοκνήσαντες μηκος.

¹¹ Ένα πιθανό υπονοούμενο στην εβραϊκή εορτή της Χανουκά, εορτή του φωτός, με την οποία ήταν συνδεδεμένη η ιστορία των Μακκαβαίων δεν μπορεί να υποστηριχθεί. Πρβλ. Vinson, M. (1994). "Gregory Nazianzen's homily 15 and the genesis of the christian cult of the Maccabean martyrs", Byzantion, Vol. 64, p. 188.

¹² Aldamer, J.A. (1965). Repertorium Pseudochrysostomicum, Paris.

¹³ Ανοικτό παραμένει το ερώτημα κατά πόσο ο λόγος αυτός σχετίζεται από τον προγενέστερο στα συριακά λόγο του Εφραίμ του Σύρου, ο οποίος επίσης αφιερώνεται στην μητέρα των Μακκαβαίων, πρβλ. Vinson, M. (1994). "Gregory Nazianzen's homily 15 and the genesis of the christian cult of the Maccabean martyrs", Byzantion, Vol. 64, p. 175.

...ποιαν αν σχοίητε απολογίαν, ποιαν συγγνώμην, μηδέ ολίγους σταδίου διαπερώντες¹⁴ υπέρ της θεωρίας των παλαισμάτων εκείνων;».

Αφού προσδιορίστηκε η ημέρα πρέπει να προσδιοριστεί και η ημερομηνία. Οι α' και β' ομιλίες θα πρέπει να συνδεθούν με την Αντιόχεια καθώς προϋποθέτουν ότι ο Ι. Πατήρ δεν ήταν ακόμη αρχιερέυς¹⁵ καθώς στη μεν β' ομιλία σταματά το λόγο για να ακούσουν όλοι «τω κοινω διδασκάλω», υπό τον οποίο τίτλο πρέπει να εννοηθεί ο Αρχιεπίσκοπος Αντιοχείας. Και στο λόγο «περί Ελεαζάρου» ομιλεί πρώτα έτερος γέρων πρεσβύτες και έπειτα ο Χρυσόστομος αποδίδοντας μάλιστα τον προσδιορισμό «νέος» στον εαυτό του. Παράλληλα, στον ίδιο λόγο, η τέλεση της μνήμης των Μακκαβαίων και η επιδίωξη ταυτίσεως Χριστού και Νόμου είναι στοιχεία που οδηγούν στη σύνδεση του λόγου με ένα περιβάλλον που έρχεται σε επαφή με ιουδαιοχριστιανικά στοιχεία όπως ακριβώς εκείνο της Αντιοχείας¹⁶. Το δικαίωμα να κηρύξει έλαβε ο Ι. Χρυσόστομος ήδη από διάκονος. Επομένως οι ομιλίες και ο λόγος εκφωνήθηκαν ανάμεσα στα έτη 381-397 μ.Χ., διάστημα που συμπίπτει από την χειροτονία του Ι. Χρυσόστομου σε διάκονο από τον Αντιοχείας Μελέτιο, έως την αναχώρησή του για την Κωνσταντινούπολη¹⁷.

Λαμβάνοντας υπόψη ότι οι «Κατά Ιουδαίων» λόγοι σύμφωνα με τη διεθνή χρονολόγηση γράφτηκαν το 386 ή 387 μ.Χ. ο λόγος «περί Ελεαζάρου» που έχει παρόμοιο περιεχόμενο αλλά δεν προδίδει κάποια πολεμική αλλά τις απαρχές των προστριβών¹⁸ πρέπει να τοποθετηθεί νωρίτερα από το 386 μ.Χ. Αν γίνει η υπόθεση εργασίας ότι ο λόγος «περί Ελεαζάρου» υπό την φράση «τοσούτον γερόντων παρόντων και λέγειν ειδόντων» εννοεί την θ. λειτουργία της Κυριακής, διότι η αιτία συγκέντρωσης πλήθους λαού και πρεσβυτέρων δεν δικαιολογείται αποκλειστικά και μόνο για τον εορτασμό των Μακκαβαίων, αφού μάλιστα ο τόπος είναι διαφορετικός από τον πανηγυρίζοντα και βρίσκεται κάπως μακριά από την πόλη,

¹⁴ Πιθανόν ο τόπος ήταν στο Απολλώνιο ιερό της Δάφνης, το οποίο ο Χρυσόστομος αποκαλεί «το Ματρώνης», δηλ. αντιδάνειο από τα λατινικά του ονόματος «μητέρα», σχετιζόμενο με την Αγ. Σολομωνή, που ήταν 6 χμ. νότια της Αντιοχείας, βλ. Vinson, M. (1994). "Gregory Nazianzen's homily 15 and the genesis of the christian cult of the Maccabean martyrs", Byzantion, Vol. 64, pp. 183.

¹⁵ Baur, P. Chr. (1929-1930). Johannes Chrysostomus und seine Zeit, Munchen, p. 292.

¹⁶ Wilken, R. L. (1983). John Chrysostom and the Jews: Rhetoric and Reality in the Late Fourth Century (The Transformation of the Classical Heritage IV), University of California Press, Berkeley-Los Angeles-London, p. 36 and pp. 88-90.

¹⁷ Schatkin (1974). „The Maccabean Martyrs“, Vetera Christianorum, Vol. 28, pp. 98-113, όπου τοποθετεί τις ομιλίες μεταξύ του 386 και 398 μ.Χ. στην Αντιόχεια (p. 100) και χρονολογεί το λόγο μεταξύ 398 και 399 μ.Χ. στην Κων/πολη (p. 105).

¹⁸ Στον «περί Ελεαζάρου» συναντάμε την ταύτιση Χριστός – Νόμος και προσπάθεια απόδειξης ότι οι Μακκαβαίοι μαρτύρησαν για τον Χριστό, γεγονόςτα τα οποία δηλώνουν τις απαρχές προστριβής με τους Ιουδαίους.

τότε η ομιλία εκφωνήθηκε το 383 μ.Χ. διότι μόνο εκείνο το έτος ανάμεσα στο 381 και 386 π.Χ. η 31^η Ιουλίου είναι Κυριακή.

Αν γίνουν αποδεκτές και οι αναφορές περί των Ολυμπιακών Αγώνων στις α' και β' ομιλίες όχι ως τυχαία ρητορικά σχήματα αλλά ειλημμένες από την επικαιρότητα τότε αυτές εκφωνήθηκαν κάποιο από τα έτη 384, 388, ή 392 μ.Χ.¹⁹ Αν ληφθούν υπόψη όσα προαναφέρθηκαν για τους «Κατά Ιουδαίων» λόγους και ότι οι δύο αυτές ομιλίες είναι πλησιέστερες σε περιεχόμενο προς τα ασκητικά έργα του Χρυσοστόμου που χρονολογούνται στα πρώιμα στάδιά του τότε πιθανότερη χρονολογία είναι το 384 π.Χ.

2. Μαρτύριο και Αγώνας

Ο εκπληκτικός αυτός κήρυκας και ανεπανάληπτος ρήτορας, ο Ιερός Χρυσόστομος, λαμβάνοντας αφορμή από την θεσπισμένη εορτή των Αγίων Μακκαβαίων, της μητρός αυτών και του ιερέως Ελεαζάρου, θα συγγράψει δύο έξοχες εγκωμιαστικές ομιλίες και έναν απολογητικού χαρακτήρα λόγο με τα οποία θα αναπτύξει την έννοια του πνευματικού αγώνα και στον αγώνα της πίστεως στον οποίο οφείλονται να επιδίδονται οι χριστιανοί λαμβάνοντας ως παράδειγμα τους τιμώμενους μάρτυρες.

Πρώτη σημαντική επισήμανση είναι η εύστοχη και όχι τυχαία επιλογή των Μακκαβαίων ως σύμβολο του αγώνα ως έννοιας. Από όλους τους μάρτυρες για τους οποίους ο Ι. Χρυσόστομος έχει γράψει ομιλίες²⁰, οι Μακκαβαίοι αποτελούν το σπουδαιότερο παράδειγμα εφόσον διαθέτουν καθ' ολοκληρίαν ιδιαίτερα χαρακτηριστικά. Η λέξη Μακκαβαίος ανασύρει στο νου των ακροατών όλα τα ιστορικά γεγονότα περί του εθνικοθρησκευτικού αγώνα των Μακκαβαίων²¹ που περιγράφονται στα ομώνυμα βιβλία της Παλαιάς Διαθήκης, με αποκορύφωση το Μαρτύριο των επτά Μακκαβαίων στο έβδομο κεφάλαιο του Β' Μακκαβαίων. Η λέξη λοιπόν είναι συνδεδεμένη άρρηκτα με τη λέξη αγώνας, καθόσον μάλιστα η ετυμολογική της σημασία ταυτίζεται με το σφοδρότερο αγώνα που περιγράφεται ποτέ στην Παλαιά Διαθήκη²². Υπάρχει όμως και ένα δεύτερο επίπεδο αναφοράς της λέξεως. Την περίοδο που εκφωνεί τους λόγους ο Ιερός Χρυσόστομος υπάρχει ήδη κάποια διαμάχη μεταξύ

¹⁹ Οι επόμενοι θα διενεργούνταν το 396 μ.Χ. αλλά ο Μέγας Θεοδόσιος (379-395 μ.Χ.) τους κατήγγειλε ως ειδωλολατρικούς το 394 μ.Χ.

²⁰ Quasten, I. (1963). *Patrology. The Golden Age of Greek Patristic Literature*, vol. III, Westminster, Maryland, pp. 456-457 και Χρήστου, Π. (1989). *Ελληνική Πατρολογία*, τόμ. 4, Θεσσαλονίκη, σ. 277.

²¹ Bickerman, E. (1935). *Die Makkabaer*, Berlin.

²² Ως γνωστόν /maccaba/ = σφύρα: Marcus, R. (1953). "The Name Makkabaios", *Jewish Social Studies*, Vol. 5, pp. 59-65 και Dietrich-Schunk, K. (1994). „Makkabaer/ Makkabaer Bucher“, *Theologische Realenzyklopaedie*, Berlin, Vol. 21, pp. 736-745.

Ιουδαίων και χριστιανών, η οποία θα κορυφωθεί αργότερα όταν ο Ιερός Χρυσόστομος θα εκφωνήσει τους λόγους «Κατά Ιουδαίων». Αποβαίνει λοιπόν εξαιρετικά επίκαιρη η αναφορά στους Μακκαβαίους που αφενός λογίζονται ως κοινοί μάρτυρες Ιουδαίων και Χριστιανών και αφετέρου αποτελούν σημείο έριδος και ανταγωνισμού μεταξύ αυτών²³ στην εποχή του Ι. Χρυσόστομου. Ο οξύνοους αυτός ιεράρχης της Εκκλησίας έχοντας συνείδηση όλων όσων προαναφέρθηκαν δράπτεται της ευκαιρίας να εκφωνήσει λόγο χειραγωγώντας την έννοια του αγώνα σε ένα ακόμα διαφορετικό επίπεδο, αυτό του ατομικού πνευματικού αγώνα.

Και σε αυτό το σημείο όμως αν ληφθούν υπόψη οι πηγές που χρησιμοποιεί ο Ι. Πατήρ θα γίνει αντιληπτό ότι πρωτοτυπεί και πάλι. Ενώ καταρχάς θα ανέμενε κανείς να στηριχθεί στο δευτεροκανονικό Β' Μακκαβαίων²⁴, όπου στα κεφάλαια 6 και 7 υπάρχουν οι διηγήσεις περί των μαρτυριών, μία προσεκτική μελέτη και σύγκριση των στοιχείων που αναφέρει ο ιερός Πατήρ στους λόγους του, οδηγούν αδιαμφισβήτητα στο συμπέρασμα ότι πηγή του Πατρός αποτελεί το απόκρυφο Δ' Μακκαβαίων, κάτι που έχει περάσει σχεδόν απαρατήρητο μέχρι σήμερα. Η εξάρτηση είναι προφανής καθώς α) σε τρία σημεία αναφέρει ή υπονοεί ότι η μητέρα των Μακκαβαίων πήδησε μόνη της στη φωτιά²⁵, γεγονός που παραθέτει μόνο το Δ' Μακκαβαίων, β) ότι το έβδομο τέκνο της προσήλθε με λυμένα τα χέρια στο μαρτύριο, γ) η χρήση συγκεκριμένων παραδειγμάτων από την Παλαιά Διαθήκη όπως της θυσίας του Αβραάμ²⁶ και των τριών παιδων εν τη καμίνω²⁷ είναι συσχετισμοί που γίνονται παρόμοια μόνο στο Δ' Μακκαβαίων, δ) η παράλειψη αναφοράς στην ατομική ανάσταση των νεκρών ή στην

²³ Kraeling, H.C. (1932). "The Jewish Community at Antioch", *Journal of Biblical Literature*, Vol. 51, pp. 132-136, και Obermann, J. (1931). "The Sepulture of the Maccabean Martyrs", *Journal of Biblical Literature*, Vol. 50, pp. 253-260. Η αρχή της α' ομιλίας «μη γαρ μοι την κόνιν ειπης, μηδέ την τέφρα λογίζου, μηδέ τα χρόνω δαπανηθέντα οστα» είναι μία από τις πολλές μαρτυρίες περί υπάρξεως πιθανού τάφου των Μακκαβαίων για τον οποίο έχει γίνει πολύς λόγος στην έρευνα.

²⁴ Για τα βιβλία των Μακκαβαίων βλ. Zenger, E. (2004). *Einleitung in das Alte Testament*, 5th ed., Germany, Καλαντζάκη, Στ. (2006). *Εισαγωγή στην Παλαιά Διαθήκη*, επιμ. Αθ. Παπαρνάκης, Θεσσαλονίκη και Dietrich, W., Mathys, H., Römer, T., Smend, R. (2014). *Die Entstehung des Alten Testaments*, Stuttgart. Για την έκδοση του κειμένου των βιβλίων «Μακκαβαίων» βλ. Rahlf's, A. (1965). *Septuaginta id est Vetus Testamentum graece iuxta LXX interpreters*, 8th ed., Stuttgart.

²⁵ Το Β' Μακκ δεν αναφέρει τον ακριβή τρόπο του θανάτου της, παρόλα αυτά μας εκπλήσσει το γεγονός ότι στο Βλάσταρη, Μ. (1963). *Ο Μέγας Συναξαριστής της Ορθοδόξου Εκκλησίας*, 2^η εκδ., τόμ. Η': Μην Αύγουστος, Αττική, σελ. 15, αναφέρεται ότι το λείψανο της Αγίας Σολομονής –που ταυτίζεται με την μητέρα των Μακκαβαίων- διασώζεται ακέραιο στην Κων/πολη. Αυτό είναι ιδιαίτερα σημαντικό καθώς δεν σώζεται κανένα άλλο σώμα από τα πρόσωπα της Παλαιάς Διαθήκης.

²⁶ Δ' Μακκ 13:12, 14:20, 15:28, 16:20 κ.α. Πολύ ενδιαφέρον είναι ότι στην α' ομιλία που ομιλεί περί της μητρός ο Ι. Χρυσόστομος χρησιμοποιεί το παράδειγμα του Αβραάμ, ενώ στη β' ομιλία που ομιλεί περί του εβδόμου τέκνου χρησιμοποιεί το παράδειγμα του Ισαάκ.

²⁷ Δ' Μακκ 13:9, 16:3, 16:21 κ.α.

εκ του μηδενός δημιουργία του κόσμου, που τόσο έντονα τονίζονται στο Β' Μακκαβαίων αλλά τόσο απαραίτητα προσπερνά ο Ι. Πατήρ και ε) η κατάληξη των λόγων στο δίδαγμα περί χαλιναγώγησης των παθών, μοτίβο επίσης του Δ' Μακκαβαίων, που δεν θα πρέπει να παραθεωρηθεί ως άνευ σημασίας²⁸. Παρά τη αναμφίβολη αυτή σχέση είναι δυνατόν να καταδειχθεί η πρωτοτυπία του Χρυσόστομου συγκρίνοντάς τον με τον Γρηγόριο το Θεολόγο²⁹. Ο Άγιος Γρηγόριος ο Θεολόγος και ο Ι. Χρυσόστομος είναι οι μόνοι από τους Έλληνες Πατέρες που αφιέρωσαν ξεχωριστούς λόγους στους μάρτυρες Μακκαβαίους αδελφούς. Ωστόσο ο Γρηγόριος, που γράφει το λόγο το 362-363 μ.Χ., εξαρτάται τόσο πολύ από το Δ' Μακκαβαίων που όλος ο λόγος θα μπορούσε να χαρακτηριστεί μία εν συντομία ανασκευή του Δ' Μακκαβαίων³⁰, το οποίο αναπτύσσεται γύρω από την ιδέα του ευσεβούς λογισμού και της κυριαρχίας αυτού επί των παθών. Απεναντίας ο Ι. Χρυσόστομος στηριζόμενος στην ίδια πηγή απεγκλωβίζεται από τα όρια αυτά και περιστρέφει το λόγο στη γενναιότητα της πίστεως και στο θαρραλέο πνευματικό αγώνα του ανθρώπου να μην ολιγοπιστήσει, ενώ δεν παραλείπει στη κατακλείδα των ομιλιών του την παρότρυνση για τον αγώνα έναντι των παθών, που αποτελεί όμως μόνο μία μικρή παρεκβολή του λόγου.

Ωστόσο, η επιτυχία της πραγμάτευσης του θέματός οφείλεται πάνω από όλα στο συναρπαστικό σχήμα αντιπαραβολής, του αγώνα της πίστεως που καταλήγει στην αυτοθυσία από τη μία, με τους αγώνες που διεξάγουν οι αθλητές για να κατακτήσουν τη νίκη³¹ από την άλλη.

Ξεκινά λοιπόν τη σύγκριση με τους «αγωνοθέτες». Αυτοί που οργανώνουν τους αθλητικούς αγώνες φροντίζουν να προσελκύουν νέους και σφριγηλούς αθλητές ώστε με αυτό τον τρόπο οι θεατές και μόνο αντικρίζοντάς τους να μένουν εκστατικοί. Τον παρόντα αγώνα όμως θέτει όχι κάποιος κοινός οργανωτής αλλά ο ίδιος ο Χριστός, ο οποίος δεν οργανώνει αγώνα που είναι μεταξύ ανθρώπων αλλά φοβερότερο που διεξάγεται μεταξύ «ανθρώπων προς δαίμονας». Το παράδοξο είναι μάλιστα ότι αυτούς που προσκαλεί στο μαρτύριο είναι επτά «μειράκια», ένας γέροντας και η ηλικιωμένη μητέρα των «μειρακίων». Πώς μπορεί να είναι ανεκτή μία τέτοια αντίθεση; Και όμως είναι δυνατή εφόσον οι όροι συμμετοχής είναι διαφορετικοί. Όπως λέγει σε άλλο σημείο στους αθλητικούς αγώνες «ηλικίαν, φύσιν, και αξίαν εξετάζοντες, και δούλους, και γυναίξι, και πρεσβυτέροις, και μειρακίοις την προς αυτούς

²⁸ Πιθανόν να ανακαλύψει κανείς και άλλες ομοιότητες όπως την μητέρα ως κιβωτό (Δ' Μακκ 15:31) ή ως βράχο, ή τα παιδιά ως αστέρες (Δ' Μακκ 17:5), τη χρήση του ρητορικού σχήματος «τι δεν θα σκεφτόταν» η μάνα ή ο υιός κ.λπ.

²⁹ Ναζιανζηνού (Θεολόγου), Γρ. (1857). «Λόγος ΙΕ' εις τους Μακκαβαίους», PG, Vol. 35, Paris, pp. 912-933.

³⁰ Bensly, R.L. (1895). The fourth book of Maccabees and kindred documents in Syriac, Cambridge, pp. 55-75 και Ludtke, W. (1913). "Zur Uberlieferung der Reden Gregorius Nazianzens", Oriens Christianus, Vol. 3, pp. 269-276.

³¹ Sawhill, J.A. (1928). The use of athletic metaphors in the biblical homilies of John Chrysostom, Princeton.

είσοδον αποκλείουσιν» αλλά εδώ το στάδιο είναι ανοικτό για όλους ανεξάρτητα από οποιαδήποτε χαρακτηριστικά. Εκείνο το οποίο θα διαδραματίσει καταλυτικό ρόλο δεν είναι η δύναμη του σώματος αλλά η ισχύς της πίστεως και «η αλείψασα αυτούς χάρις». Η εικόνα που προσάγει είναι φυσικά ειλημμένη από τους αθλητικούς αγώνες, υπονοώντας ότι όπως οι αθλητές αλείφονται με το λάδι για γλιστρούν από τον αντίπαλο, έτσι και οι μάρτυρες επισκιάζονται από τη χάρη για να νικήσουν τον τύραννο. Όμως ο πραγματικός αγώνας «ουκ έστι αισθητός», δηλαδή εκείνος που παλεύει εδώ, παλεύει εσωτερικά γι' αυτό πρέπει να έχει «γενναίαν και ερρωμένην» τη ψυχή, το φρόνημά του να είναι κυριευμένο «τω πόθω της ευσεβείας» και έτσι μέσω αυτών «η του ...ενεργούντος Θεού διαφαινεται χάρις». Η εξωτερική αδυναμία λειτουργεί αντιστρόφως ανάλογα προς το βραβείο, όσο πιο αδύναμος είναι κανείς τόσο σπουδαιότερο καθιστά το στέφανο της νίκης. Στα αθλήματα όμως υπάρχει σειρά κατάταξης, ποιος κερδίζει στο παρόντα αγώνα μεταξύ όλων των μαρτύρων το στέφανο του νικητή; Η απάντηση έρχεται αφοπλιστική λέγοντας ότι «ουκ έστι πρώτος και δεύτερος» διότι τα κατορθώματα είναι παρόμοια, αφήνοντας παράλληλα να εννοηθεί ότι ηλικιακά μεν υπήρχε σειρά από τον μεγαλύτερο στον μικρότερο, στο μαρτύριο όμως δεν ισχύει κάτι ανάλογο. Παράλληλα σε αυτόν τον αγώνα υπάρχει και ο αγώνας του βασιλιά. Ο Χρυσόστομος χρησιμοποιεί μεταφορικά τη λέξη για να δηλώσει την προσπάθεια εξόντωσης των ζωντανών, που τη χαρακτηρίζει σκόπιμα «αγώνα» διότι χωρίς να το γνωρίζει ο βασιλιάς οδηγεί τους καταδικασμένους στη βέβαιη στεφάνωσή τους. Πέραν αυτού, ο αγώνας του βασιλιά είναι ένας αγώνας αντίστασης στην αλήθεια που έχει μπροστά του. Κατά το Χρυσόστομο τα λόγια του εβδόμου τέκνου οφείλονταν στο ότι «εβούλετο μεν γαρ μεταστήσαι τον τύραννον προς την οικείαν ευσεβείαν». Πρόκειται για τη σύγκρουση του ελληνοιστή Αντιόχου και του μονοθεϊστή μειρακίου, σύγκρουση που υπάρχει κατ' αναλογία και την εποχή του ι. Πατρός.

Συνεχίζοντας την αντιπαραβολή δεν θα διστάσει να επιτάξει στο σκοπό της ομιλίας του ο ι. Πατήρ το μεγαλύτερο αθλητικό γεγονός όλων των εποχών, τους Ολυμπιακούς Αγώνες. Σε αυτούς, λέγει, πολλές φορές λαμβάνουν μέρος ίσως και χίλιοι αθλητές. Ενώ στο τέλος όμως μόνο ο ένας θα στεφανωθεί, εδώ στο μαρτύριο υπάρχει στεφάνι για κάθε έναν ξεχωριστά. Μάλιστα δημιουργεί ένα λογοπαίγνιο για τα στεφάνια μεταξύ πραγματικότητας και πνευματικού νοήματος αυτών παραθέτοντας τον Ψαλμικό στίχο 51(52):10 «Συ δε ωσει ελαία κατάκαρπος εν τω οίκω του Θεου». Η ερμηνεία του χωρίου τόσο από τους Έλληνες Πατέρες³² όσο και από τη ραβινική γραμματεία³³ είναι ότι ο πιστός άνθρωπος είναι εδραϊός

³² Ενδεικτικά: Νικοδήμου Αγιορείτου - Ζυγαβηνού Ευθυμίου (1981). Ερμηνεία εις τους ΠΝ' (150) Ψαλμούς του προφητάνακτος Δαβίδ, τόμ. Β': Ψαλμοί ΝΑ' - Ρ', Θεσσαλονίκη, σελ.11-12.

³³ Ενδεικτικά: "Unlike the wicked man who is uprooted, he is like a tree firmly planted in the soil and flourishing ... in the house of God.": Cohen, A. (1945). *Soncino Books of the Bible: The Psalms*, London, p. 167.

και καρποφορεί εν τω Θεώ. Ωστόσο στην προκείμενη χρήση είναι προφανής η συσχέτιση που υπονοεί ο Ι. Πατήρ με τα στεφάνια από ελιά που πλέκονταν για τους νικητές στους Ολυμπιακούς Αγώνες. Με ποιον τρόπο όμως αποδίδονται τα στεφάνια; Ο Ι. Χρυσόστομος καταφεύγει ακόμα μία φορά σε αντιπαραβολή με τους Ολυμπιακούς Αγώνες και λέει ότι όπως στο «θέατρον» των αγώνων παρακάθονται «οι δικασταί» για να κρίνουν, έτσι και κατά το μαρτύριο αφού δεν υπάρχουν «σκάμματα» ούτε «παλαίσματα» μετατρέπεται η γη και ο ουρανός σε στάδιο όπου παρακολουθούν οι άγγελοι όχι για να κρίνουν αλλά για να παραλάβουν τους ήδη κατά την άθληση στεφανωμένους μάρτυρες.

3. Συμπεράσματα

Εν κατακλείδι από όσα σημειώθηκαν είναι δυνατόν με κάποια επισφάλεια να προταθεί ότι οι λόγοι εκφωνήθηκαν το 383-384 π.Χ. στην Αντιόχεια, του Ιερού Χρυσοστόμου ήδη χειροτονημένου. Πηγή του Πατρός της Εκκλησίας αποτελεί το απόκρυφο από το βιβλικό Κανόνα Δ' Μακκαβαίων και το δευτεροκανονικό Β' Μακκαβαίων, όπως και στον προηγούμενο αυτού κατά μία εικοσαετία Γρηγόριο τον Θεολόγο. Το συμπέρασμα αυτό θα πρέπει να οδηγήσει σε νέα έρευνα σχετικά με τη χρήση εξωκανονικών κειμένων (αποκρύφων) όχι μόνο ως πηγή διδασκαλίας ή εδραίωσης τελετών (π.χ. μνήμη μαρτύρων), που από μόνα τους είναι ήδη σημαντικά, αλλά και στην αντίληψη περί ενός ιδιαίτερα «ανοικτού» Βιβλικού Κανόνα καθόλη τη διάρκεια της βυζαντινής περιόδου και όχι μόνο των πρώτων αιώνων, εφόσον τέτοια εκκλησιαστικά αναστήματα επηρέασαν σύνολη τη θεολογία.

Επιπλέον πρέπει να σημειωθεί ότι η σταδιακή εδραίωση της ανεξιθρησκείας στην αυτοκρατορία μετά το 313 μ.Χ. καθιστά τους λόγους ιδιαίτερα σημαντικούς διότι ανακλούν τη δυναμική κατάσταση της χριστιανοσύνης: μπορεί ο αγώνας των Μακκαβαίων να δικαιώθηκε πλέον στην παρούσα χριστιανική κατάκτηση του ελευθέρως πιστεύειν αλλά αυτό σε καμία περίπτωση δεν σημαίνει ένα τέρμα αλλά μάλλον την αφετηρία νέων αγώνων. Το παράδειγμα των Μακκαβαίων αναδύεται από τον χρυσορρήμονα Πατέρα στη νέα ιστορία που γράφεται στο πλαίσιο της «Κωνσταντίνειας στροφής», όπως διεθνώς έχει χαρακτηριστεί η πρωτοπόρα και οραματική πολιτική του Μ. Κωνσταντίνου, τόσο επίκαιρο όσο ποτέ. Στο εξής οι χριστιανοί καλούνται σε έναν μεγαλύτερο αγώνα. Πως εξηγείται αυτή η αντίφαση, δηλαδή ενώ επήλθε η εξωτερική ειρήνη και οι χριστιανοί πλέον δεν διώκονται να απαιτείται εντατικοποίηση του αγώνα;

Η απάντηση βρίσκεται μέσα σε δύο άξονες. Ο πρώτος είναι η επικαιρότητα για την εποχή των Ολυμπιακών Αγώνων. Τόσο η επιλογή του θέματος όσο και η διεξοδική αντιπαραβολή των αθλητικών αγώνων -και μάλιστα των Ολυμπιακών αγώνων- με την άθληση των

μαρτύρων δεν προσδίδει απλά κάτι το ξεχωριστό στους λόγους αυτούς αλλά αναδεικνύει την ρητορική πρωτοτυπία των λόγων, οι οποίοι αφενός συνδέουν για πρώτη φορά ένα σπουδαίο κοινωνικό-αθλητικό γεγονός με πνευματικές καταστάσεις και αφετέρου μεταπηδούν από τη συλλογική άθληση στον ατομικό αγώνα, πρόβλημα που αντιμετωπίζει η Χριστιανική Εκκλησία εκείνη την εποχή με την μεγάλη εισροή νεοφωτίστων στους κόλπους της, οι οποίοι πρέπει να αντιληφθούν τις διαστάσεις της νέας πνευματικής κοινότητας στην οποία αγωνίζονται και οι ίδιοι να ενταχθούν. Η σπουδαιότητα του πνευματικού αγώνα ως αγώνα της πίστewς, που πρέπει να αγγίζει την αυτοθυσία, δηλ. την πλήρη απάρνηση του παλαιού ειδωλολατρικού βίου, αποτελούν κατά τον Ι. Χρυσόστομο την απαρχή και υπεροχή κάθε είδους βιοτικού αγώνα, όπως ακριβώς και στη μακκαβαϊκή εποχή. Η τελική του προτροπή για τον αγώνα κατά των παθών πρέπει τελικά να ερμηνευθεί θεμελιωδώς ως προσωπικός αγώνας εδραίωσης στην νέα πίστη και κατά Χριστόν ζωή, όχι ως ατομικό κατόρθωμα αρετών.

Ο δεύτερος άξονας είναι το άνοιγμα της Εκκλησίας στη νέα εποχή και το διακύβευμα της ασυνείδητης απάρνησης της πεμπτουσίας του Χριστιανισμού που είναι η θυσία. Η μεταστροφή των μέχρι πρότινος ειδωλολατρών προς την πίστη του Ναζωραίου μεταβάλλει αργά αλλά σταθερά την πίστη από άθλημα, δηλ. αγώνα μετοχής σε μία άνευ εγγυήσεων αλήθεια, σε καθεστηκυία κοινωνική παράμετρο παράλληλη προς άλλες φαινομενικά παρόμοιες. Ο εφησυχασμός και το αίσθημα δικαίωσης μετά από τόσους αγώνες μετά και τις πρόσφατες διώξεις των χριστιανών από τον Ουάλη (364-378 μ.Χ.) μπορεί να παρασύρει στον πειρασμό της «χριστιανικής ουτοπίας», δηλ. της αντίληψης εγκαθίδρυσης μίας εγκόσμιας αιώνιας βασιλείας του Θεού, ως ο πνευματικός στόχος να επιτεύχθηκε. Όμως αυτό απέχει πλήρως από την ευαγγελική αλήθεια, ότι δηλ. η βασιλεία συνεχώς έρχεται και θα ολοκληρωθεί στα έσχατα, πράγμα που απαιτεί θυσία των παρόντων από κάθε πιστό. Γι' αυτό και στο τέλος της β' ομιλίας υπογραμμίζει την ανάγκη εγρήγορσης είτε είναι ειρηνική περίοδος είτε πολεμική. Επιλέγοντας ο Χρυσόστομος τους Μακκαβαίους αφήνει τον ακροατή να ψυχανεμιστεί ότι ο αγώνας της πίστewς στοχεύει σε μία επαγγελία που παραμένει ακόμα ανεκπλήρωτη, γι' αυτό το παράδειγμα είναι από την Παλαιά Διαθήκη, τη Διαθήκη της προφητείας που πάντοτε παραμένει ανοικτή και ανολοκλήρωτη.

Από την παρούσα μελέτη απουσιάζει μία εύρύτερη συνεκτίμηση των εγκωμιαστικών λόγων προς τους μάρτυρες. Περαιτέρω έρευνα θα μπορούσε να εστιάσει στις νέες ανανοηματοδοτήσεις του «αγώνα» μέσα από τη σκοπιά των κοινωνικοπολιτικών εξελίξεων του υπερχιλιετούς Βυζαντίου και με γνώμονα όχι μόνο τα ρητορικά σχήματα, όπως συνηθιζόταν μέχρι σήμερα, αλλά τις υπόρρητες πνευματικές νόρμες των «μεγάλων ανδρών» που διαμόρφωσαν και διαμορφώθηκαν εντός της χριστιανοσύνης στη συνάντησή της με τον ελληνισμό.

ASSESSMENT OF E-GOVERNMENT SERVICES IN GREECE COMPARED TO T-GOVERNMENT MATURITY LEVEL

Nikolaos A. Panayiotou,

Assistant Professor,
School of Mechanical Engineering,
National Technical University of Athens

Vasileios P. Stavrou,

Mechanical Engineer, Ph.D. Candidate,
School of Mechanical Engineering,
National Technical University of Athens

Abstract

T-Government is considered as the most challenging and advanced maturity stage of E-Government. In recent years the research activity in the abovementioned area appears intense, due to the efforts of governments to provide more with less. Among these governments, Greece is in the middle of an economic crisis, focused on *its* public sector expenses therefore should find a way to rationalize *its* E-Government structures. The set of the circumstances involved motivated our research. The aim of this study is the assessment of *the* websites which constitute the backbone of the Greek E-Government structure, based on specific criteria, in order to determine *its* level of maturity and *its* relative position compared to the T-Government. Results indicate that although the Greek *E-Government* websites achieve good results in some key areas (including flexibility, multichannel delivery and change of existing structures), falls short in factors considered critical for the success of T-Government (one-stop shops, joined up government, change of existing processes). The integration of web services at back end and front end level should be the next priority in order for the Greek Government to provide increased functionality through interoperability.

Keywords: T-Government, E-Government, assessment, Greece, maturity stages

Introduction

Over the last decades many different E-Government initiatives have been introduced worldwide, in order to meet the growing demands of government customers. The aim of this

paper is the assessment of specific E-Government websites exploited in Greek public sector, based on a set of criteria and sub-criteria. The aforementioned assessment will try to help in the determination of the level of maturity of E-Government services in Greece. An additional comparison between the present level of Greek E-Government services and the level of maturity represented by T-Government will be performed in order to draw further conclusions.

The Greek public sector has faced a number of difficulties thereby becoming vulnerable over the years. The stereotypical image of a bureaucratic government, unwilling or unable to change, incapable of exploit new technologies (Accenture, 2000) can be easily recognized in the Greek public sector. The financial crisis that hit Greece in 2008 made the need for structural changes in the Greek public sector even more urgent and revealed all the cumulated weaknesses of the past.

Globally, the path followed by each country's government directly depends on international economic situation and circumstances. During the last 20 years, governments worldwide were trying to maximize IT utilization in the public sector. The global economic crisis forced governments to cut costs and simultaneously improve services (OECD, 2009). However, changing the behavior of government organizations and establishing co-operation between government agencies is considered a very difficult challenge (Weerakkody et al 2011).

T-Government tries to give an answer on the demanding questions of this era. Citizens and businesses, employees and other governments engage with government in many areas, suffer from the vast amounts of paperwork (Davison et al 2005). The public services offered are highly bureaucratic and siloed, whilst the clients have no choice of a service provider, and Information and Communication Technologies (ICTs) are overlaid onto existing organizational structures and processes without any consideration to how they can be improved (Weerakkody et al 2011). Within a range of problems, the T-Government concept offers a radical reorganization of the E-Government services in each country.

1. E-Government

National Performance Review report (1993) and the consequent "Reinventing Government" movement was the springboard entry of modern IT in the public sector (Yildiz, 2007). The E-Government is considered as an IT tool for reorganization and improvement of public sector. Trying to explain the concept, a number of different definitions have been suggested in order to better explain the term. Over the years, the progress of E-Government

is reflected in the definitions which are occasionally proposed. It should be emphasized that there is no commonly accepted definition, but instead a plethora of definitions are used occasionally.

For example, E-Government could be (broadly) defined as utilizing the Internet and the World Wide Web for delivering government information and services to citizens (UN and ASPA, 2002). A number of researchers stress the need for more explicit definitions. Fountain, (2001) introduces the definition of Digital Government which is a government organized increasingly in terms of virtual agencies, cross-agency and public-private networks. E-Government initiatives usually involve several types of information systems, databases, networking, discussion support, multimedia, automation and personal identification technologies (Jaeger, 2003).

E-Government is usually divided into stages of maturity, through which can better be evaluated and studied. Maturity model analysis is a process of great interest, as in this way can be perceived the perspective of each researcher. Figure 1 provided by Lee (2010) summarizes all the critical steps identified by twelve of the most popular models. Models show many similarities but also significant differences.

Wescott (2001) begins his analysis with the first maturity level which is called "E-mail system and internal network" focusing on internal processes, starting from networked applications such as payroll and accounts. All maturity models include a level dedicated to the simple web presence of public services, although there are many different names to describe almost the same activity (such as catalogue, online presence, web presence etc.). At this level of maturity online services simply provide information to inform clients.

Proceeding to the next maturity level, many researchers (Siau and Long 2005, UN and ASPA 2002, Wescott 2001, Baum and Di Maio 2000, Deloitte Research 2000, Hiller and Belanger 2001) recognize the need for a maturity stage in which information exchange both sides is evolving. For example, in a simple public sector application, the user will be able to submit his comments, as well as to download simple reports. The next crucial change is about to be made possible by the embodiment of entire transactions needed for an application through the internet. This level of maturity exists in all the models concerned, but the exact name differs significantly (transaction, exchange of value, maturity, service availability etc) depending on the model.

Going further, a number of researchers (Deloitte Research 2000, Layne and Lee 2001, Hiller and Belanger 2001, Wescott 2001, UN and ASPA 2002, West 2004, Andersen and Henriksen 2006) attempt to describe the changes occurred after the transaction step, using a range of different names. On the other hand, the term "transformation" is used in certain

maturity models (Baum and Di Maio 2000, Accenture 2003, Siau and Long 2005). Finally, specific models (Hiller and Belanger 2001, Wescott 2001, UN and ASPA 2002, Netchaeva 2002, West 2004, Siau and Long 2005) are completed by the concept of e-democracy, which aims to use ICT tools and techniques in order to improve political processes at various levels of political administration and participation.

Figure 1: Critical Steps of Twelve Popular E-Government Models (Lee, 2010)

Authors	Gartner Group (model 1)	Deloitte Research (model 2)	Layne and Lee (model 3)	Hiller and Belanger (model 4)	Scott (model 5)	United Nations (model 6)	World Bank (model 7)	Netchaeva (model 8)	Accenture (model 9)	West (model 10)	Siau and Long (model 11)	Anderson and Henriksen (model 12)
Year	2000	2000	2001	2001	2001	2001 – 2008	2002	2002	2003	2004	2005	2006
# of stages	4	6	4	5	6	4	3	5	5	4	5	4
1					Email system and internal network							
2	Web presence	Info publishing and dissemination	Catalogue	Info dissemination and catalogue	Inter-organizational and public access to information	Emerging presence and enhanced presence	Publish	Scattered information	Online presence	Billboard stage	Web presence	
3	Interaction	"Official" two-way transaction		Two-way communication	Two-way communication	Interactive presence	Interact	Ask questions and take part in forms and opinion polls			Interaction	Cultivation
4	Transaction	multi-use portals portal personalisation	Transaction	Service and financial transaction	Allowing exchange of value	Transactional presence	Transact	Some services online	Basic capability	Partial-service-delivery stage	Transaction	maturity
5								E-Government portals	Service availability	Portal stage		
6									Mature delivery			
7			Vertical integration	Vertical and horizontal integration	Joined-up government	Seamless presence [2001] Networked presence [2003, 2005] Connected [2008]						Revolution
8			Horizontal integration									
9	Transformation								Service transformation		Transformation	
10				Political participation	Digital democracy	e-participation index [2003, 2005, 2008]		Possible democracy		Interactive democracy	e-democracy	

E-Government is no longer seen as an option but a necessity for countries aiming for better and efficient governance (Gupta and Jana, 2003). Despite the great efforts and huge amount of money that have been wasted worldwide, the success rate of IT projects in the public sector lags significantly compared to the private sector (Goldfinch, 2007). For example, Heeks (2003) underlines that 35% of E-Government projects in developing countries can be classified as total failure (E-Government was not implemented or was implemented but immediately abandoned), and 50% can be classified as partial failure (major goals were not attained). Likewise in the developed countries projects do not seem to fare better, as Di Maio (2006) blamed the European Union for inadequate strategic planning regarding E-Government projects. Concerning Greece, Loukis and Charalampidis (2011) analyze Risk Factors of Large Information Systems Projects in the Public Sector.

2. T-Government

Many times in the literature, the expressions “Transformational Government”, “transformative E-Government”, “reinventing government”, “innovative government”, “joined up government” and “citizen centric government” are used with no significant differences (Bannister F. and Connolly R., 2011). T-government as a term was introduced in the United Kingdom in 2005 through the “Transformational Government: Enabled by Technology” programme (BoozAllenHamilton, 2005).

As with E-Government, many different definitions are available. In one of the most popular, Weerakkody et al (2011) define T-Government as the ICT-enabled and organization-led transformation of government operations, internal and external processes and structures to enable the realization of services that meet public-sector objectives such as efficiency, transparency, accountability and citizen centrality. Another notable attempt to define T-Government by OASIS (2011) reached to the conclusion that T-Government is a managed process of ICT-enabled change in the public sector, which puts the needs of citizens and businesses at the heart of that process and achieves significant and transformational impacts on the efficiency and effectiveness of government.

The transformational stage of E-Government (or T-Government) represents the highest level of maturity for E-Government efforts, being also the most challenging one (Weerakkody and Dhillon, 2009). Before the advent of T-Government, governments usually implement steps to enhance existing infrastructure and provide existing services online, by automating existing processes. In most analyses T-Government is treated as a holistic approach. The holism refers to both shared objectives across organizational boundaries of the public sector and a multi-role view on the citizen (Aagesen 2012).

If governments are to make an effort and move to the T-Government stage, a series of activities are necessary according to Mauher and Vanja (2011). As discussed above, T-Government means much more than moving services online. Technology should be neither the end nor the sole means of public service transformation. At the end of the process, transformation should have generated clear benefits for the constituent (citizen, business or frontline civil servant).

Both in the aforementioned definitions and in previously reported models of maturity, T-Government shows significant similarities and notable differences from what we are accustomed to call E-Government. Borrás (2011) in his detailed report concludes that Transformational Government differs from traditional E-Government in four key factors:

- It takes a whole-of-government view of the relationship between the public sector and the citizen or business. An increasing number of governments are now seeking to make a fundamental strategic shift, towards a holistic approach, driven at the whole of government level. This shift includes, in leading countries, moving to a one-stop citizen-centric service delivered over multiple channels.
- Initiatives to e-enable the frontline. Leading governments are increasingly beginning now to understand how the work of front line staff can be transformed through the use of real-time knowledge management and mobile workflow applications.
- Takes a whole-of-government view of the most efficient way of managing the cost base of government. T-Government looks to enhance the relationship between government and citizen on a richer, more reciprocal, and more empowering basis.
- Focus on the "citizen" not the "customer". It engages with citizens as owners and participants in the creation of public services, not as passive recipients of services.

With a similar effect in the private sector, Business Process Reengineering tools seem to be particularly important and useful when E-Government reaches the last stage of maturity (transformational stage). The purpose of adopting these tools is to deal with the weaknesses of E-Government (for example, 85% to 95% of public sector websites are not linked up with their back office processes), (Mansar, 2006). Likewise, the transformation stage of E-Government will become reality when different stakeholders collaborate, streamline their business processes and integrate their systems (Weerakkody et al., 2007).

Transformational Government usually faces a number of barriers. As listed by Henningsson and Van Veenstra (2010) these barriers can be classified into three subcategories. Initially, Governance barriers can be identified, including insufficient IT governance and political pressure. In addition, organizational and managerial barriers are noticeable, included Lack of IT skills and lack of organizational readiness to BPR (T-Government is closely associated with BPR, as it aims to improve return of technological investment). Finally, IT barriers, like system complexity as well as security threats are often displayed preventing transformation.

T-Government seems to be a "complete change in character" of public sector (West 2004). In order to support the organizational transformation, both management strategy and information infrastructure needed to be attuned to the transformed situation. In addition, according to the business-IT alignment approach, the information technology employed has to be in line with the organizational strategy and business processes (Kim et al 2007). In order to further analyze the concept of T-Government, many definitions and classifications

have been used. Based on the work of Parisopoulos et al (2009) nine elements defining T-Government were identified, listed below:

- User-centric services.
- Joined-up, seamless government.
- One stop access.
- Multichannel delivery.
- Flexibility of service delivery.
- Efficiency.
- Role of public sector Human Resources in facilitating transformation.
- Organizational change.
- Value innovation and constant value creation.

Analysis of these elements can provides an overall approach to T-Government. The following paragraphs contain a brief but comprehensive analysis of the elements which make up the T-Government in order to proceed to the research methodology.

2.1. User-centric services

The public sector needs to intensify its efforts to provide services focused on its customers. To make this happen, it is very important to know customers' requirements and desires. Especially as services become more and more complex, it is increasingly important to assess the demand and incorporate user feedback (OECD, 2003). However, it is usually detected that citizens interact with E-Government with quite a low frequency. As a result, it is difficult to list and assess the real needs, since E-Government applications take feedback only by customers who are already using them.

In combination with user-centric services, users should be empowered to use technology according to their individual needs (Centeno et al, 2005). This combination may lead to the optimal results. User centric services element concerns mainly the area on which future online services will be developed. Capgemini (2003) in its benchmark reports that greater emphasis should be given on the citizen, as online services have to be developed where citizens receive value in return for their taxes, rather than in services, which mostly interest governments.

2.2. Joined-up, seamless government

Joined-up government concept came to surface as the Blair government coined the phrase: "Joined-up problems need Joined-up solutions" (Persson and Goldkuhl, 2009). Joined-up government is described as a way of achieving vertically and horizontally coordinated action within government. Join up government is considered a coordination side issue and also an integration/organization issue. According to Pollitt (2003) the following four situations can be handled with joined-up thinking:

- Situations with undermining policies can be eliminated
- Scarce resources can be handled better
- Synergies with stakeholder networks can be created
- Fragmented services can be transformed to seamless services

2.3. One stop access

One stop access appears as one of the key elements, offering the main tools for vertical integration. The concept of one-stop-access government refers to the integration of public services from a citizen's point of view (Tambouris, 2001). In this concept citizens should be able to access public services by a single point even if these services are actually provided by different departments or authorities. Governments which are based in one stop shops empower public sector - citizen - business relationship. As stated by the e-Europe initiative (eEurope 2002), one stop shops increase efficiency, cut costs and increase transparency in the public sector.

2.4. Multi-channel delivery

The transition to T-Government maturity stage must be accompanied by a detailed strategy restructuring of the E-Government channels provided. Channel strategy defined should address two objectives (European Commission, 2004): improving services provided and reducing costs. In order to fulfill their goals, a plurality of channels are available (Call centre, E-mail, instant messaging, digital TV, voice response systems, mobile devices, pc, public internet access points, SMS, telephone, websites). Especially in order to avoid the risk of digital divide for specific society segments, public internet access points are essential.

2.5. Flexibility of service delivery

Flexibility is considered crucial for E-Government implementations and the attempted transformation. In order for the implementation to succeed, E-Government clients should

have access to the e-services 24 hours a day. Services should be accessible anyhow, anytime, anywhere. Ease of finding and using regarding the web menu is a top priority, helping users to save time.

2.6. Efficiency

In order to measure the efficiency of each E-Government service, a first step would be the assessment of suitability for online development, which will depend on the product which is delivered and the desires of the customers it affects. A very useful tool for measuring efficiency is considered cost benefit analysis. In the efficiency element, specific concepts, such as inclusion (the ability to reach a greater percentage of the target population with a desired service) or automation (reducing the need for manual input, reducing labor costs and improving processing times) have a vital role. (ANAO, 2005).

2.7. Role of public sector Human Resources in facilitating transformation

HR within the public sector play a pivotal role in delivering change associated with E-Government (Melham, 2006). The function of HR is considered one of the toughest in the public sector. During change, the coordination of the team members with diverse background and attributes requires special attention and particular skills. Teamwork amongst the team is a necessity. It should not be forgotten that Human Resource functions are in the core of the reform efforts, placing special emphasis on issues of leadership, culture, knowledge and skills.

2.8. Organizational change

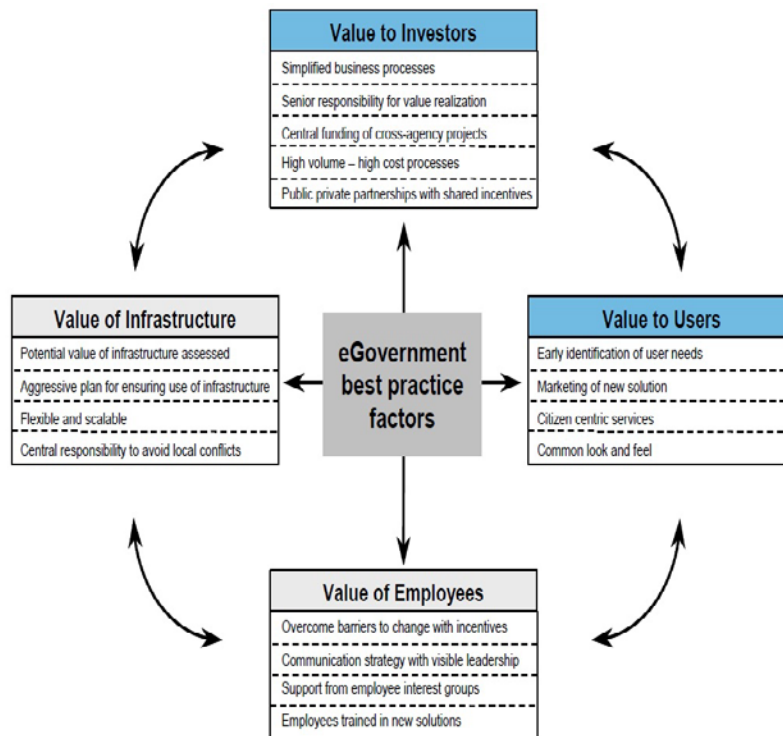
ICTs form a mix of powerful tools in government's hands in order to reform public administration. Exactly the opposite way, reforms in public administration are required to make E-Government possible. Both factors collaborate pressing the administration to take appropriate decisions (OECD, 2003). Changes which should take place in order to implement a T-Government solution are closely associated with government culture and administrative practices.

2.9. Value innovation and constant value creation

Creating value both in terms of E-Government and during transformation stage is one of the most important success factors of the entire effort. During the transformation stage, value can be obtained from all stakeholders involved and as mentioned in a relevant analysis (epractice.eu, 2012), value and advantages can be divided according to the stakeholder

which is affected. In this manner, four different kind of value have been identified: Value associated to investors, value to users, value to employees and value to infrastructure (Figure 2).

Figure 2: Value Creation in E-Government Divided per Stakeholder (epractice.eu, 2012)



Value innovation, within the broad field of innovation is closely connected to value creation and focuses on efforts to sustain competitive advantage through the creation or exploitation of new knowledge. It has been suggested by management scholars as a key element, underpinning the creation of competitive advantage (Matthyssens et al 2006).

3. Assessment of T-Government in Greece – An Empirical Research

After analyzing the abovementioned theoretical background relating to E-Government and T-Government, a research methodology was developed as a next step in order to assess the current state of E-Government in Greece and position it in the appropriate T-Government stage. The methodology consisted of five distinct steps. The first step involved the determination of the websites that would participate in the subsequent assessment. After a detailed field research, twenty-seven websites which form the backbone of the Greek E-Government structure were selected to be analysed. The second step concerned the

definition of the assessment criteria. The selected criteria were decomposed into sub-criteria based on the literature findings, in order for the assessment to be performed more accurately. Subsequently, the assessment of the abovementioned websites provided within the Greek E-Government structure took place. After the selection of the criteria and sub-criteria, the assessment process was ready to be launched. As a last step, the results of the assessment were reported in order to draw conclusions about the current state of E-Government in Greece. The methodology steps are presented in Figure 3.

Figure 3: The Five-Step-Methodology of Assessment Implementation



3.1. Core applications provided by the Greek government

After extensive field research, a comprehensive website list which form the backbone of the Greek E-Government structure was exported. The abovementioned websites participated in the assessment. The following list presents the websites that participated in the assessment. The websites are listed in the order they were assessed.

Table 1: list of websites participated in the assessment

1. <http://gge.gov.gr>: the website of the General Secretariat of Commerce, helping businesses and future investments.
2. <http://www.statistics.gr>: the website of National Statistical Office, uploading statistical data on the site while users can use specific reports, or create their own.
3. <http://www.eprocurement.gov.gr>: the central website for public procurement in Greece with the objective to modernize and simplify of the procurement process and the support of stakeholders.

4. <http://www.moh.gov.gr>: the website of the Ministry of Health aiming to inform citizens about the issues of public and private health and raise awareness in order to act effectively on health issues.
5. <http://www.minedu.gov.gr>: the website of the Ministry of Education in order to help stakeholders and support related processes.
6. <http://www.passport.gov.gr>: website designed to support the whole process for passport issuance and to provide information about the documents required.
7. <http://www.e-yliko.gr>: web portal aiming to help teachers find resources more easily, providing support for the educational community.
8. <http://www.poleodomia.gov.gr>: the web system of E-Town Planning, covering issues of document management and issuance of building permits.
9. <http://ns2.yme.gov.gr:16010/AOPrintStatus.aspx>: website informing citizens about the progress of the driver's license printing status.
10. <http://www.ypeka.gr>: website supporting the action efforts of the ministry of environment, energy and climate change.
11. <http://www.scriptum.gr>: web-based application providing an extensible and integrated environment for document publishing, categorization and administration (Involves two modules: e-Protocol and Case Management).
12. <http://labs.opengov.gr>: website aiming to bring forth creative ideas and ways to introduce innovation in public sector. The platform is mainly a forum in order to gain new dimension to design and implementation of public electronic services.
13. <http://www.digitalgreece2020.gr>: website based on the active participation of people from active social structures that enables stakeholders to formulate proposals to the government.
14. <http://diavgeia.gov.gr>: website aiming to achieve maximum publicity of government policy and administrative activities, ensure transparency and consolidation of responsibility and accountability on the part of institutions exercising public authority.
15. <http://geodata.gov.gr>: website offering free geospatial observable data and interactive maps for all stakeholders.
16. <http://www.astynomia.gr>: website of the Greek police headquarters. The application offers information about traffic accidents.
17. <http://www.ermis.gov.gr>: website providing comprehensive information from a central point concerning all transactions of interested parties with the Public Administration (physical or electronic) and selected electronic transactions.

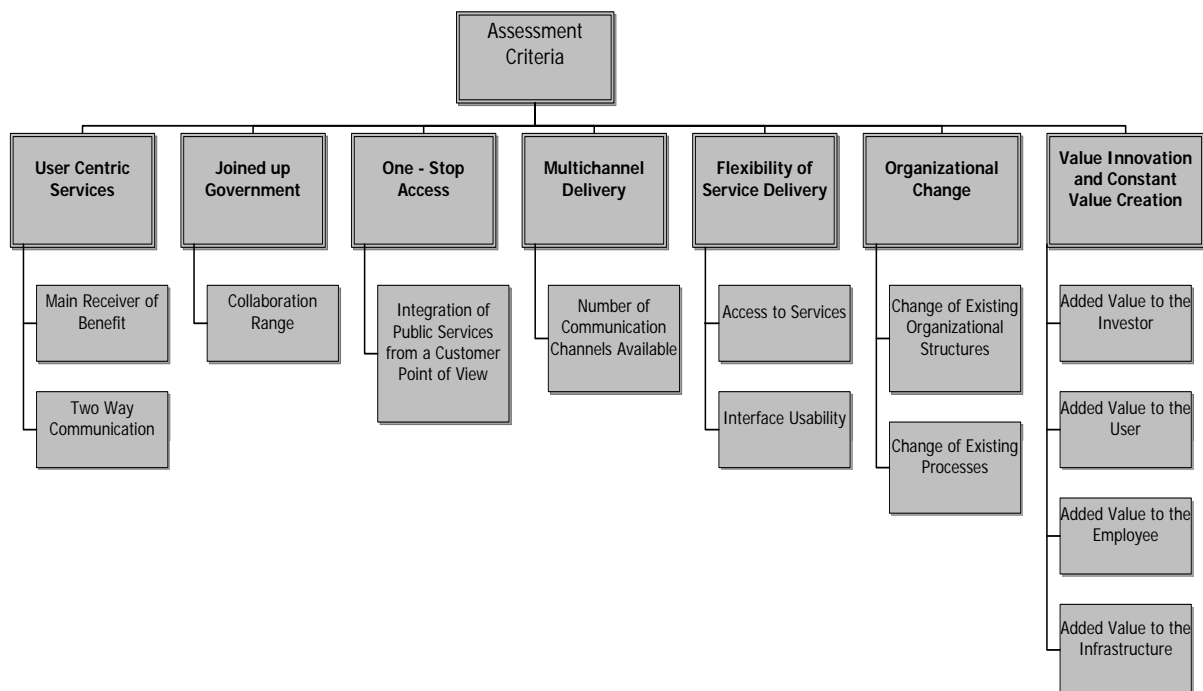
18. <http://www.gsis.gr>: the website of the Ministry of Finance and the General Secretariat of Information Systems, aiming at proper collection of taxes and other related services.
19. <http://apografi.gov.gr>: website including the register of civil servants based on census data and aiming to provide all necessary data in Public Administration for the effective management of human resources.
20. <http://catalog.parliament.gr>: website with search features on the digital libraries of the Hellenic Parliament.
21. <http://www.iky.gr>: website informing the academic community about funding possibilities and opportunities for cooperation between universities.
22. <http://www.e-gif.gov.gr>: website through which the Greek stakeholders are informed about the Greek E-Government Framework and its services.
23. <http://www.ktpae.gr>: website supporting the "Information Society SA" as a partner of the public sector in the implementation of actions and projects in order to improve the managerial capability of the Greek public administration.
24. <http://www.oaed.gr>: the website of Manpower Employment Organization, which can be approached by companies seeking employees or by employees seeking work.
25. <http://www.kep.gov.gr>: website designed and developed in order to provide information to citizens and businesses and support the work of Citizen Service Centers (KEP).
26. <http://www.e-boss.gr>: an integrated business information system aimed at SMEs - Chamber members.
27. <http://www.startupgreece.gov.gr>: an information and networking platform in order to help the new generation of entrepreneurs in Greece and bring together people and ideas so that perception about entrepreneurship in the country changes.

3.2. Criteria and sub-criteria definition

The decision about the elements based on which the assessment will be carried out is particularly important, as the selection of different sets of criteria may lead the analysis to different conclusions. For the definition of criteria, the work of Parisopoulos et al. (2009) was adopted. After the selection, seven out of nine criteria were divided into sub-criteria in order to carry out the assessment. The assessment of the role of public sector Human Resources Management as well as various factors related to the Efficiency could not be adequately concluded, so they were removed from the criteria. The remaining seven criteria were divided into sub-criteria.

The first criterion of User Centric Services was decomposed into two sub-criteria (two-way communication and classification of the websites according to the main receiver of the offered benefit). The assessment proceeded to the criterion of Joined up Government in order to measure the collaboration range (within a government department, between government departments or between public and private sector). One-Stop Access properties at back office level were also assessed in order to ascertain the integration of public services from a “customer” point of view. In addition, the possible Delivery Channels through which services could become accessible to the citizens or enterprises were recognised. Trying to measure the Flexibility of Service Delivery in E-Government websites, two key factors were set: access to services and interface usability. The element of Organizational Change tried to take into account any change of existing organizational structures during changes while a second sub-criterion attempted to measure change of existing processes. Finally, Value Innovation and Creation were assessed separately for each stakeholder (investor, user, employee, and infrastructure). The Criteria and Sub-criteria Tree Diagram that were used in the evaluation step is presented in Figure 4.

Figure 4: Criteria and Sub-criteria Tree Diagram



3.3. Assessment of core applications provided by the Greek government

After the definition of criteria and sub-criteria and the identification of the most important existing websites, their assessment was carried out in June of 2013. The results concerning

all of the evaluated criteria and sub-criteria are presented in the bar charts of Figures 5 to 11 that depict frequencies of occurrence. A brief description of the results is presented directly below.

On the one hand, it emerged that the majority of websites are citizen-centered (Figure 5), a result of Greek public administration's efforts to implement an overall strategy focused on satisfying the needs of the citizens. In addition, most of the evaluated websites offer multiple ways of accessibility (through personal computers and mobile Internet connections, and, in many cases, through phone or e-mail) (Figure 8). Furthermore, the assessed websites were found satisfactory in the field of flexibility, as all of them demonstrate access to the services for 24 hours a day, 7 days a week, and the majority of them seemed to offer high interface usability (Figure 9). The only important area of improvement recognized is a better utilization of the social media communication channel. Finally, the results indicated that the creation of a fairly good rate of websites was accompanied by organizational change and corresponding processes improvement (Figure 10).

On the other hand, despite of the general customer centric orientation of the sites, the functionality of two way communication is limited, and when this is offered, it is only achieved through contact forms (Figure 5).

The objective of provision of services to the citizens through "one-stop shops", a critical success factor for T-Government seems to have not been accomplished yet. The majority of the examined websites simply provides information and offers documents downloading (Figure 7). The finding of limited integrated offered services should be looked at in parallel with the findings concerning the collaboration range of the sites (Figure 6). More specifically, a limited cooperation at the back-end level between different public sector services was identified. The majority of websites carry out their functions within a governmental department and a smaller percentage of websites operate in a public - private sector environment or involve the cooperation of different public sector services. An interesting finding is that government-oriented websites tend to be more collaborative in nature than the citizen-oriented ones. This might be explained by the fact that collaboration between governmental departments is a priority, as this is a prerequisite in order to enable collaboration between the government and other entities (citizens and companies).

Trying to explore the effect of the sites into the processes level of the Greek public sector, the changes introduced seems small as a large part of them are consisted of automated versions of existing processes (Figure 10). Changes that have occurred in the processes during the transition to the electronic world are limited although are considered one of the key components of success of T-Government.

The value of the main stakeholders was also measured, using different parameters for each one. In most sites citizen receives high value, as the Greek government adopts citizen centric services and a user friendly environment. Employees and government follow in the classification through websites that relate exclusively to them or because of the simplification of the procedures (Figure 11).

The following figures (from 5 to 11) present the assessment results conducted among specific websites which form the Greek E-Government backbone:

Figure 5: User Centric Services Assessment

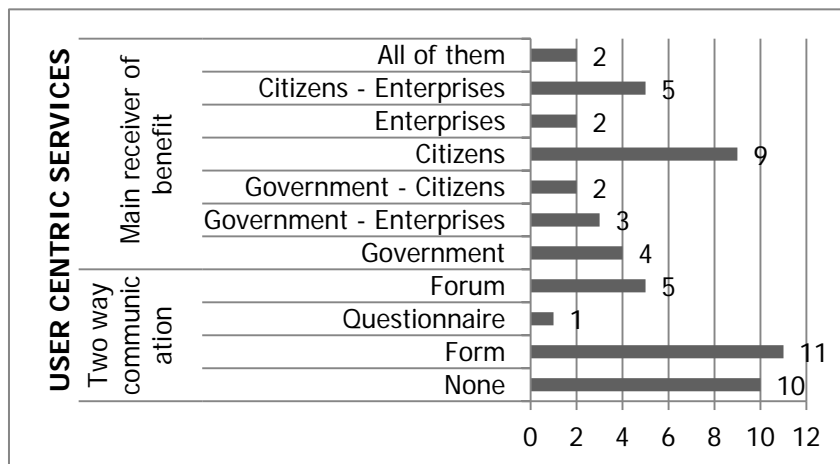


Figure 6: Joined up Government Assessment

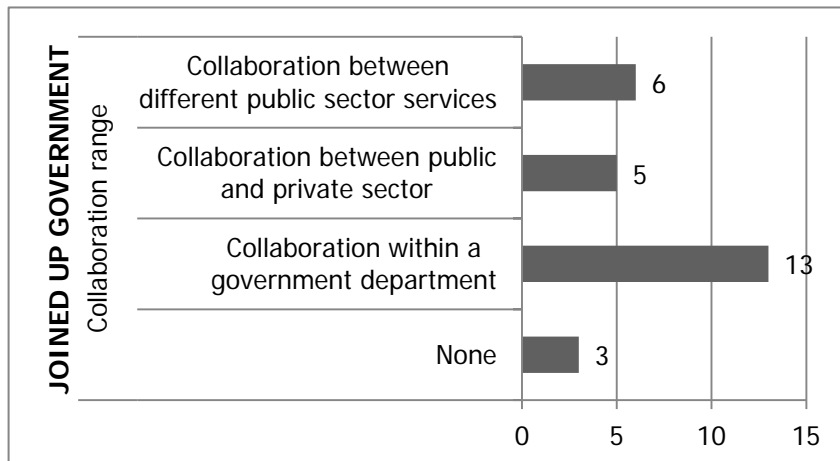


Figure 7: One Stop Access Assessment

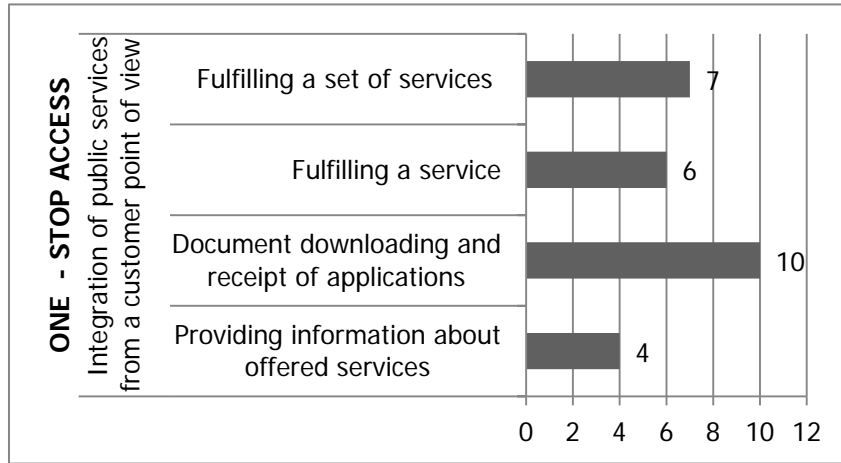


Figure 8: Multichannel Delivery Assessment

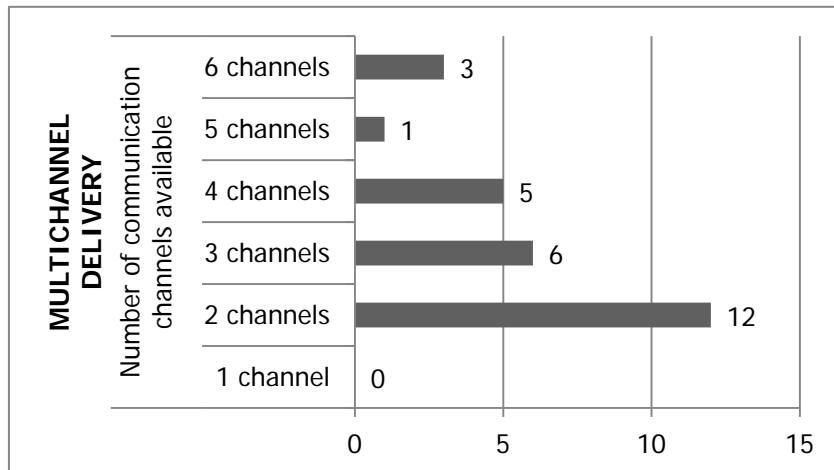
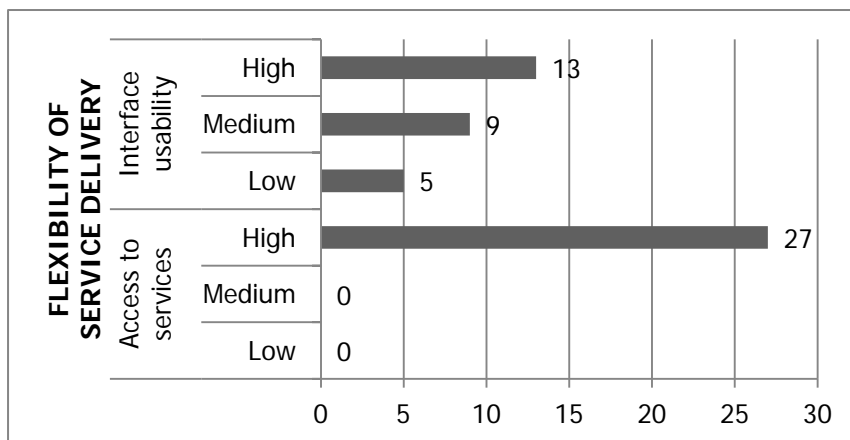


Figure 9: Flexibility of Service Delivery Assessment



Flexibility of Service Delivery	
<i>Interface Usability</i>	
Factors taken into account: Ease to Learn (from 1 to 3), Efficiency of Use (from 1 to 3), Memorability (from 1 to 3), Errors Frequency (from 1 to 3), Satisfaction (from 1 to 3).	
If the total score was between 12 and 15, then the websites were rated as "High".	
If the total score was between 9 and 12, then the websites were rated as "Medium".	
If the total score was between 5 and 8, then the websites were rated as "Low".	
<i>Access to services</i>	
If the services were always found online, then the websites were rated as "High".	
If the services were sometimes found offline, then the websites were rated as "Medium".	
If the services have a specific time schedule to be online, then the websites were rated as "Low".	

Figure 10: Organizational Change Assessment

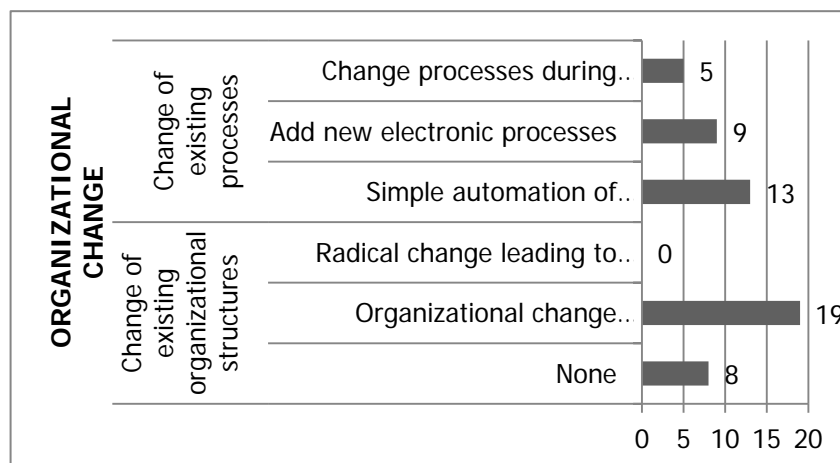
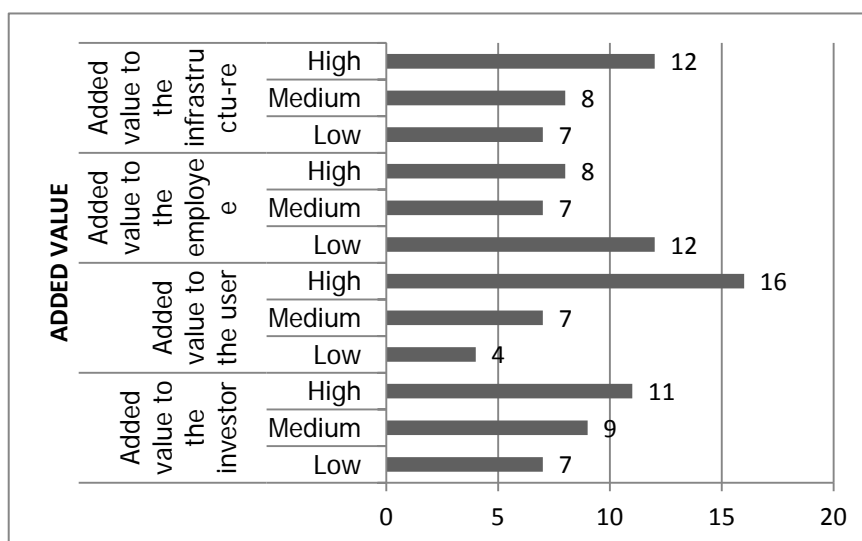


Figure 11: Value Innovation and Constant Value Creation Assessment



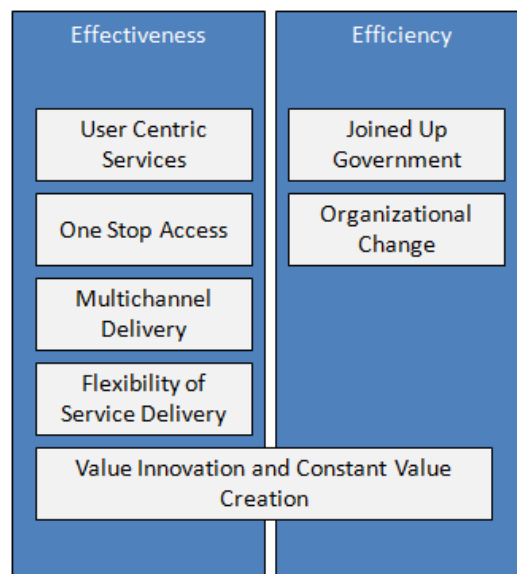
Added Value
<p style="text-align: center;"><i>1) Added value to the infrastructure</i></p> <p>Factors taken into account: Value of main infrastructure and general preciousness of the application (from 1 to 3).</p>
<p style="text-align: center;"><i>2) Added value to the employee</i></p> <p>Factors taken into account: Dependence on how the website facilitates the work of the employee (from 1 to 3).</p>
<p style="text-align: center;"><i>3) Added value to the user</i></p> <p>Factors taken into account: Citizen centric application (from 1 to 3), User friendly (from 1 to 3).</p>
<p style="text-align: center;"><i>4) Added value to the investor</i></p> <p>Factors taken into account: Simplification of the processes (from 1 to 3), Public Sector productivity improvement (from 1 to 3).</p>
<p>For sub criteria 1 and 2: If the total score was 3, then the websites were rated as "High".</p> <p>If the total score was 2, then the websites were rated as "Medium".</p> <p>If the total score was 1, then the websites were rated as "Low".</p>
<p>For sub criteria 3 and 4: If the total score was between 5 and 6, then the websites were rated as "High".</p> <p>If the total score was 4, then the websites were rated as "Medium".</p> <p>If the total score was between 2 and 3, then the websites were rated as "Low".</p>

4. Discussion - Possible future trends of T - Government in Greece

The T-Government concept was launched in 2005 in the United Kingdom, as the UK government had already e-enabled the main processes and decided to carry on a major reengineering project in order to e-enable back office processes and facilitate joined-up government services. Observing that the situation in Greece has reached to a similar point (even though this was realized several years later) and under the pressure of a huge financial crisis, it was expected that the country would proceed with remarkable steps in T-Government stage, in order to do more with less.

The selected criteria (and sub-criteria) attempt to cover two important dimensions of T-Government: effectiveness and efficiency, as depicted in Figure 12. The effectiveness focuses on citizen satisfaction while the efficiency puts emphasis on the way citizens can be satisfied by government in a cost-effective manner. The challenge for the Greek government is to be both effective and efficient, in order to realize the full benefits of T-Government.

Figure 12: Classification of Criteria Regarding Effectiveness and Efficiency



In the field of effectiveness, the analysis indicated some good first results, however important shortcomings were identified in the provision of full services through one stop access. The enhanced services can be achieved through the interoperability of applications in order for the different systems to exchange, interpret, and share data. However interoperability is not adequate by itself. Real effectiveness cannot be achieved without coexisting efficiency. Citizen-centric one-stop services through multichannel and flexible

delivery cannot be based on the automation of existing ineffective governmental processes. The ability of the enabling technology to transform the government in an efficient manner should not be neglected or undervalued. An emphasis of a more radical reorganization and modernization of structures and processes should be given in the future. Finally, it should be kept in mind that all stakeholders should stay satisfied by value-added services as their interests are inextricably linked and affect each other.

Based on the findings of the analysis, it can be argued that the Greek government has taken some steps in the right direction, but there is still a long way to go. In the future, particular emphasis should be given to areas that are considered extremely important, such as the integration of services in the front end level (one-stop shops) and back end level (seamless government). The establishment of one-stop shop services will facilitate citizen service, offering multiple services from the same service point. On the other hand, the implementation of seamless government solutions will assist communication between government departments in the back end level in order to offer a complete service to the customer. These factors will contribute to a real change of processes offered online, instead of providing a simple automation, and a radical reduction in the number of websites offering public services, while increasing the functionality of the remaining sites.

Although the qualitative research described in this chapter succeeded in providing a first assessment of E-Government services in Greece compared to T-Government maturity level, there were some unavoidable limitations. First, the assessment was conducted on a selected number of websites including only the most important governmental web applications. Future research could be based on a more extensive list of web sites. Furthermore, the selection of the assessment criteria could be enhanced in order to include more criteria, leading to more accurate evaluation results. Finally, the use of selected criteria that can be more accurately quantitatively measured will improve the subjectivity of the analysis.

REFERENCES

- Aagesen, G. (2012). Multi-channel Provisioning of Public Services, Norwegian University of Science and Technology, Doctoral theses, Trondheim, Norway.
- Accenture (2000). "eGovernment: connecting the dots", available at: www.accenture.com/xdoc/en/industries/government/egovernmenta4.pdf.
- Accenture (2003). "E-Government leadership: Engaging the customer", available at: <http://www.unic.pt/images/stories/publicacoes/eGovernment%20Leadership%20Engaging%20the%20Customer.pdf>.

- ANAO Performance Audit (2005). "Measuring the efficiency and effectiveness of E-Government, Audit Report No.26", available at: http://www.anao.gov.au/~media/Uploads/Documents/2004%2005_audit_report_26.pdf.
- Andersen, K. V. and Henriksen, H. Z. (2006). "E-Government maturity models: Extension of the Layne and Lee model", *Government Information Quarterly*, Vol. 23 (2), pp. 236–248.
- Bannister, F. and Connolly, R. (2011). "Trust and transformational government: A proposed framework for research", *Government Information Quarterly*, Vol. 28, pp. 137–147.
- Baum, C. H. and Di Maio, A. (2000). "Gartner's Four Phases of E-government Model", available at: <http://www.gartner.com>.
- BoozAllenHamilton (2005). "Beyond E-Government: The World's Most Successful Technology-Enabled Transformations", INSEAD, The Business School for the World, pp.1–124, available at: <http://www.boozallen.com/media/file/151607.pdf>.
- Borras, J.A. (2011). "The Transformational Government Framework", in proceedings of the 5th International Conference on Theory and Practice of Electronic Governance, 26-29 September 2011, Tallinn, Estonia.
- Capgemini (2006). "Online availability of public services: how is Europe progressing? Web Based Survey on Electronic Public Services Report of the 6th Measurement- June 2006", available at: http://administracionelectronica.gob.es/pae_Home/dms/pae_Home/documentos/OBSAE/Otras-Fuentes/pae_Comision_Europea_OBSAE/informe_cap_geminy_2006.pdf.
- Centeno, C., van Bavel, R. and Burgelman, J.C. (2005). "A Prospective View of e-Government in the European Union", *The Electronic Journal of e-Government*, Vol. 3 (2), pp. 59-66.
- Davison, R. M., Wagner, C. and Ma, L.C.K. (2005). "From government to e-government: a transition model", *Information Technology & People*, Vol. 18 (3), pp. 280-299.
- Deloitte Research (2000). "At the dawn of E-Government: The citizen as customer", available at: <http://www.egov.vic.gov.au/pdfs/e-government.pdf>.
- Di Maio, A. (2006). "Moving from e-government to government transformation", available at: <http://www.gartner.com>.
- eEurope (2002). "e-Europe2005: An information Society for All", available at: <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2002:0263:FIN:EN:PDF>.

- epractice.eu (2012). "Value Creation in eGovernment projects - An exploratory analysis conducted for the Danish presidency of the eGovernment workgroup of the Directors General", available at: http://www.epractice.eu/files/media/media_611.pdf
- European Commission (2004). "Multi-channel delivery of E-Government services", available at: http://www.cisco.com/web/DE/pdfs/publicsector/ida_07_04.pdf.
- Fountain, J. E. (2001). *Building the Virtual State: Information Technology and Institutional Change*, Brookings Institution Press, Washington DC.
- Goldfinch, S. (2007). "Pessimism, Computer Failure, and Information Systems Development in the Public Sector", *Public Administration Review*, Vol. 67 (5), pp. 917- 929.
- Gupta, M.P. and Jana, D. (2003). "E-government Evaluation: A Framework and case study", *Government Information Quarterly*, Vol. 20, pp.365-387.
- Heeks, R. (2003). "Most e-Government for Development Projects Fail: How Can Risks be Reduced?", *Institute for Development Policy and Management, University of Manchester, iGovernment Working Paper Series*, paper no. 14.
- Henningsson, S. and Van Veenstra, A. F. (2010). "Barriers to IT-driven governmental transformation", in *proceedings of the 18th European Conference on Information Systems*, June 7-9 2010, Pretoria, South Africa.
- Hiller, J. and Belanger, F. (2001). "Privacy Strategies for Electronic Government, PricewaterhouseCoopers Endowment for the Business of Government, E-Government Series", available at: http://wwwpub.zih.tu-dresden.de/~isih/projekte/keb/literatur/Privacy_strategies_for_Electronic_Commerce.pdf.
- Jaeger, P.T. (2003). "The endless wire: e-Government as a global phenomenon", *Government Information Quarterly*, Vol. 20 (4), pp. 323-31.
- Kim, H.J., Pan, G. and Pan, S.L. (2007). "Managing IT-enabled transformation in the public sector: A case study on e-government in South Korea", *Government Information Quarterly*, Vol. 24, pp. 338–352.
- Layne, K. and Lee, J. (2001). "Developing fully functional e-government: a four stage model", *Government Information Quarterly*, Vol. 18 (2), pp. 122-36.
- Lee, J. (2010). "10 year retrospect on stage models of e-Government: A qualitative meta-synthesis", *Government Information Quarterly*, Vol. 27 (3), pp. 220–230.
- Loukis, E. and Charalabidis, Y. (2011). "Why do eGovernment Projects Fail: Risk Factors of Large Information Systems Projects in the Greek Public Sector – An International Comparison", *International Journal of Electronic Government Research*, Vol. 7 (2), pp. 59-77.

- Mansar, S. L. (2006). "E-Government implementation: impact on business processes" in proceedings of the Innovations in Information Technology, November 19-21 2006 Dubai, UAE.
- Matthyssens, P., Vandenbempt, K. and Berghman, L. (2006). "Value innovation in business markets: Breaking the industry recipe", *Industrial Marketing Management*, Vol. 35, pp. 751 – 761.
- Mauher, M. and Smokvina, V. (2011). "Innovation of Services in Local Government and the Role of Technology: The Transition from Digital to Intelligent City", available at: http://www.mmc-consulting.hr/Download/2006/03/12/Digital_to_Intelligent_City_Transition_Framework_COMO.pdf.
- Melham, S. (2006). "eGovernment in developing countries: Critical Need for Human Resources (HR) function transformation", available at: <http://www.theinformationdaily.com/2006/07/24/egovernment-in-developing-countries-critical-need-for-human-resources-hr-function-transformation>.
- Netchaeva, I. (2002). "E-government and e-democracy, A comparison of opportunities in the North and South", *Gazette: The International Journal for Communication Studies*, Vol. 64 (5), pp. 467–477.
- OASIS (2011). "Transformational Government Framework Primer Version 1.0", available at: <http://docs.oasis-open.org/tgf/TGF-Primer/v1.0/cnprd01/TGF-Primer-v1.0-cnprd01.pdf>.
- OECD (2003). "Checklist for e-Government Leaders, Policy Brief", available at: <http://www.oecd.org/governance/11923037.pdf>.
- OECD (2009). "Re-thinking e-Government Services: User-Centred Approaches", available at: http://www.planejamento.gov.br/secretarias/upload/Arquivos/seges/arquivos/OCDE_2011/OECD_Rethinking_Approaches.pdf.
- Parisopoulos, K., Tambouris, E. and Tarabanis, K. (2009). Transformational Government in Europe: A Survey of National Policies, In M.D. Lytras et al. (Eds.): WSKS 2009, LNAI 5736, pp. 462–471, Springer-Verlag, Berlin, Heidelberg.
- Persson, A. and Goldkuhl, G. (2009). Joined-Up E-Government – Needs and Options in Local Governments, In M.A. Wimmer et al. (Eds.): EGOV 2009, LNCS, pp. 76–87, Springer-Verlag, Berlin Heidelberg.
- Pollitt, C. (2003). "Joined-up Government: a Survey", *Political Studies Review*, Vol. 1(1), pp. 34–49.

- Siau, K. and Long, Y. (2005). "Synthesizing E-Government stage models: A meta-synthesis based on meta-ethnography approach", *Industrial Management & Data Systems*, Vol. 105 (4), pp. 443–458.
- Tambouris, E. (2001). "An Integrated Platform for Realising Online One-Stop Government: The eGOV Project", in proceedings of the 12th International Workshop on Database and Expert Systems Applications, 03-07 September 2001, Munich, Germany.
- United Nations and American Society for Public Administration (2002). "Benchmarking E-government: A Global Perspective, Assessing the Progress of the UN Member States", available at:<http://unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/un/unpan021547.pdf>.
- Weerakkody, V. and Dhillon, G. (2009). "Moving from E-Government to T-Government: A Study of Process Reengineering Challenges in a UK Local Authority Context", *International Journal of Electronic Government Research*, Vol. 4 (4), pp. 1-16.
- Weerakkody, V., Janssen, M. and Hjort-Madsen, K. (2007). "Realising Integrated E-Government Services: A European Perspective", *Journal of Cases in Electronic Commerce*, Vol. 3 (2), pp. 14-38.
- Weerakkody, V., Janssen, M., and Dwivedi, Y. K. (2011). "Transformational Change and Business Process Reengineering (BPR): Lessons from the British and Dutch Public Sector", *Government Information Quarterly*, Vol. 28 (3), pp. 320 - 328.
- Wescott, C. G. (2001). "E-Government in the Asia-pacific region", *Asian Journal of Political Science*, Vol. 9 (2), pp. 1-24.
- West, D.M. (2004). "E-Government and the Transformation of Service Delivery and Citizen Attitudes", *Public Administration Review*, Vol. 64 (1), pp. 15–27.
- Yildiz, M. (2007). "E-government research: Reviewing the literature, limitations, and ways forward", *Government Information Quarterly*, Vol. 24, pp. 646–665.

ΣΥΓΚΡΙΤΙΚΗ ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΕΩΝ ΕΤΑΙΡΙΚΗΣ ΔΙΑΚΥΒΕΡΝΗΣΗΣ

Παπάζογλου Νικόλαος

Οργάνωση και Διοίκηση Επιχειρήσεων

Πανεπιστήμιο Πειραιώς

Περίληψη

Τις τελευταίες δύο δεκαετίες δημιουργήθηκε μια ανάγκη στις εταιρίες να αποδείξουν την εντιμότητά τους απέναντι σε όλους τους συμμετόχους της. Η κρίση αξιών, η επιδίωξη του κέρδους και τα οικονομικά σκάνδαλα έφεραν ένα κλίμα δυσφορίας το οποίο έπρεπε οι εταιρίες να ανατρέψουν. Σχεδόν το κατάφεραν με την Εταιρική Διακυβέρνηση η οποία αποτελεί τον πυρήνα της κάθε εταιρίας. Το παρόν άρθρο αναλύει πέντε περιπτώσεις εταιριών οι οποίες ανήκουν στον ίδιο κλάδο (πετρελαιοπαραγωγής) και επίσης ανήκουν στην κορυφή των μεγαλύτερων σε πωλήσεις εταιριών παγκοσμίως σύμφωνα με το Fortune 500 για το 2013. Έτσι, αναλύονται μια σειρά καίριων ζητημάτων για την εταιρία όπως οι αρμοδιότητες και η σύσταση του Διοικητικού Συμβουλίου, τα δικαιώματα των μετόχων και οι σχέσεις των πρώτων με τους δεύτερους, οι Επιτροπές του Διοικητικού Συμβουλίου, ο Κώδικας Ηθικής και η Διαχείριση Κινδύνου.

Λέξεις Κλειδιά: εταιρική διακυβέρνηση, πετρελαϊκές εταιρίες, διοικητικό συμβούλιο.

Εισαγωγή

Η σύγχρονη ιστορία των εταιριών έχει δείξει πως πολλές από αυτές λειτουργούν ανήθικα και κάποιοι διευθυντές εκμεταλλεύονται κάθε πτυχή της λειτουργίας της επιχείρησης. Έτσι, για να έχουν καλύτερα αποτελέσματα στους ισολογισμούς των εταιριών, προσλαμβάνουν φθηνό εργατικό δυναμικό το οποίο είναι μερικές φορές ανήλικο ή αμείβεται υπερβολικά χαμηλά, λόγω του χαμηλού βιοτικού επιπέδου της χώρας που ζουν. Επίσης, η ανώτερη διοίκηση μπορεί να χρησιμοποιεί εταιρική περιουσία για ίδιο όφελος και να ζημιώνει την εταιρία. Όλα τα παραπάνω έχουν γίνει ευρέως γνωστά και έχουν δημιουργήσει ψευδοδιλλήματα τα οποία μπορούν πολύ εύκολα να λυθούν.

Η λύση στα παραπάνω προβλήματα είναι η Εταιρική Διακυβέρνηση. Όλες οι μεγάλης-κλίμακας εταιρίες έχουν την Εταιρική Διακυβέρνηση ως ένα από τα τμήματα ζωτικής σημασίας. Έχει ειπωθεί πως είναι το «Σύνταγμα» της εταιρίας. Στην πραγματικότητα δεν υπάρχει μόνο ένας ορισμός για αυτή την έννοια. Υπάρχει ποικιλία ερμηνειών, σύμφωνα πάντα με τον τρόπο προσέγγισης του θέματος. Εταιρική Διακυβέρνηση έχει λεχθεί πως είναι το σύστημα με το οποίο οι εταιρίες διοικούνται ή ελέγχονται (Cadbury, 1992) και σχετίζεται με τις πηγές χρηματοδότησης (Chakham, 2005), ή τα μέσα με τα οποία οι επενδυτές της επιχείρησης επιβεβαιώνουν πως θα έχουν την απαιτούμενη απόδοση της επένδυσής τους (Sclifer et al, 1997), ή οι νομικοί μηχανισμοί, οι διαδικασίες και οι κώδικες μέσω των οποίων εξασκείται η εξουσία και η ευθύνη από την επιχειρηματική ελίτ (Maclean et al, 2006). Ένας άλλος ενδιαφέρον ορισμός της Εταιρικής Διακυβέρνησης είναι ότι είναι η αλληλεπίδραση μεταξύ διαφόρων εσωτερικών και εξωτερικών συμμετεχόντων και των μελών της διοίκησης, στη δημιουργία πρόσθετης αξίας (Huse, 2007). Ειδικά ο τελευταίος ορισμός προσδίδει έμφαση στη σημαντικότητα της Εταιρικής Διακυβέρνησης και δείχνει ότι όλοι οι συμμετοχοί επηρεάζονται και όχι μόνο οι μέτοχοι.

Λόγω του μεγέθους της βιβλιογραφίας για την Εταιρική Διακυβέρνηση, η έρευνα αυτής χαρακτηρίζεται από έλλειψη πάγιας και ενοποιημένης θεωρίας. (P. Brown et al, 2011). Υπάρχουν επίσης και μηχανισμοί Εταιρικής Διακυβέρνησης οι οποίοι είναι το μέσο με το οποίο οι Διευθυντές είναι υποχρεωμένοι να δρουν σύμφωνα με το συμφέρον των επενδυτών. Οι μηχανισμοί ελέγχου περιλαμβάνουν τους εσωτερικούς ελέγχους, όπως τα σχέδια κινήτρων της διοίκησης, τον έλεγχο των διευθυντών και την εσωτερική αγορά εργασίας, και τους εξωτερικούς, όπως τον εξωτερικό έλεγχο από τους μετόχους και τους δανειστές, την αγορά για τον εταιρικό έλεγχο, τον ανταγωνισμό στην αγορά των προϊόντων, την εξωτερική αγορά εργασίας σε επίπεδο διευθυντών και τους κανόνες ασφαλείας οι οποίοι προστατεύουν τους εξωτερικούς επενδυτές από την εσωτερική απαλλοτρίωση (Bushman et al, 2001).

Είναι ευρέως γνωστό τι συνέβη στις ENRON, Arthur Andersen, Freddie Mac και Fannie Mae. Αυτά τα εταιρικά σκάνδαλα προκάλεσαν έναν τεράστιο «σεισμό» στην εμπιστοσύνη των επενδυτών παγκοσμίως και ο εσωτερικός έλεγχος ήταν πιο επιτακτικός από ποτέ. Αυτή η ανάγκη δημιουργήθηκε λόγω της έλλειψης ηθικής διοίκησης και του πλαισίου μέσα στο οποίο οι εταιρίες θα έπρεπε να λειτουργούν. Αυτό το πλαίσιο έχει ένα όνομα τώρα και αποκαλείται Εταιρική Διακυβέρνηση.

Σύμφωνα με τις αναφορές των Cadbury και Vienot, τα αυτοελεγχόμενα εσωτερικά συστήματα είναι πιο αποδοτικά από την ίδια τη νομοθεσία. Η εταιρία είναι νομικό δημιούργημα και έχει νομική υπόσταση από μόνη της. Τα διακριτικά χαρακτηριστικά που την έκαναν μια νομική οντότητα είναι η απεριόριστη διάρκεια ζωής, η περιορισμένη ευθύνη των

ιδιοκτητών και η μεταφορά δικαιωμάτων ιδιοκτησίας χωρίς να παρεμποδίζει την ομαλή δομή του οργανισμού.

1. Μεθοδολογία

Το δείγμα μας συμπεριλαμβάνει πέντε εταιρίες από τον πετρελαιοπαραγωγικό κλάδο, οι οποίες είναι από τις πιο υψηλά αξιολογούμενες εταιρίες στον κόσμο, σύμφωνα με το Fortune 500 για το 2013. Ο πετρελαιοπαραγωγικός κλάδος είναι ο πιο ισχυρός κλάδος καθώς οι δέκα από τις δεκαεπτά πρώτες εταιρίες ανά τον κόσμο προέρχονται από αυτόν τον κλάδο. Η επιλογή των εταιριών έγινε σχεδόν τυχαία από μία λίστα των εταιριών του κλάδου που έχουν επιτυχημένη Εταιρική Διακυβέρνηση και είχαν διαθέσιμες τις απαραίτητες πληροφορίες. Αυτές οι εταιρίες είναι η Shell (#1), η BP (#6), η TOTAL (#10), η E.ON (#15) και η Eni(#17).

Η Εταιρική Διακυβέρνηση περιλαμβάνει πληροφορίες για το Διοικητικό Συμβούλιο, τις Επιτροπές του Διοικητικού Συμβουλίου, τον Κώδικα Ηθικής, τα δικαιώματα και τις υποχρεώσεις των μετόχων, τη διαχείριση κινδύνου, τον εσωτερικό έλεγχο και τους Κανονισμούς της εταιρίας.

2. Ανάλυση

Κάθε εταιρία πρέπει να εναρμονιστεί με τους κανόνες του Κώδικα της χώρας που επιλέγει. Και οι πέντε επιλεγμένες εταιρίες ακολουθούν Ευρωπαϊκούς Κώδικες και συγκεκριμένα ο Κώδικας του Ηνωμένου Βασιλείου εφαρμόζεται από τις BP και Shell, ο Γερμανικός Κώδικας εφαρμόζεται από την E.ON, η TOTAL έχει υιοθετήσει το Γαλλικό Κώδικα και η Eni εφαρμόζει τον Ιταλικό Κώδικα.

Υπάρχουν εμπειρικές ενδείξεις για σημαντικές διαφορές μεταξύ των χωρών ως προς το βαθμό της προστασίας των επενδυτών. Για παράδειγμα, χώρες με χαμηλή προστασία των επενδυτών χαρακτηρίζονται από υψηλή συγκέντρωση ιδιοκτησίας μετοχών στις εταιρίες (La Porta et al, 1998). Επίσης, επηρεάζεται θεμελιωδώς η δομή των αγορών της χώρας, η δομή της Διακυβέρνησης που υιοθετείται από τις εταιρίες αυτής της χώρας και η αποτελεσματικότητα αυτών. Ακόμα και στις πολύ ανεπτυγμένες χώρες παρατηρούνται σημαντικές διαφορές στην ιδιοκτησία και στη δομή του Διοικητικού Συμβουλίου (Denis et al, 2001).

Οι Κώδικες των εκάστοτε χωρών έχουν πολλές ομοιότητες μεταξύ τους αλλά και πολλές διαφορές και οι οποίες δεν θα εξεταστούν στο παρών άρθρο. Παρακάτω αναλύονται τα

συστατικά στοιχεία της Εταιρικής Διακυβέρνησης των πέντε εξεταζόμενων εταιριών καθώς η σύγκριση αυτών.

3. Διοικητικό Συμβούλιο

Στα θέματα που έχουν σχέση με το Διοικητικό Συμβούλιο των εταιριών, υπάρχει περιγραφή και σύγκριση των αρμοδιοτήτων των μελών του, του ελέγχου της ανεξαρτησίας τους, της ακεραιότητας και αφοσίωσής τους, ανάλυση της αξιολόγησής τους, της σύστασης και των εκπαιδευτικών προγραμμάτων τους.

Το Διοικητικό Συμβούλιο αποκαλείται και ο πυρήνας της Εταιρικής Διακυβέρνησης (Gillan). Είναι αυτό που λαμβάνει τις αποφάσεις της εταιρίας, θέτει τους μακροπρόθεσμους στόχους και τις στρατηγικές και έχει τη μεγαλύτερη δύναμη στην εταιρία αναλογικά με τον αριθμό των μελών που το απαρτίζουν. Ο ρόλος του είναι να είναι το «μυαλό» της εταιρίας και να λαμβάνει τις καταλληλότερες αποφάσεις.

3.1. Αρμοδιότητες

Και οι πέντε εταιρίες έχουν σχεδόν τις ίδιες αρμοδιότητες για το Διοικητικό τους Συμβούλιο. Οι πιο συνηθισμένες είναι οι εξής:

1. Θέτει το πλαίσιο της Εταιρικής Διακυβέρνησης του ομίλου και τους κανόνες με τους οποίους θα διαβεβαιώσει τις ορθές και διαφανείς συναλλαγές. Επίσης, ορίζει την επικοινωνία των εσωτερικών εταιρικών πληροφοριών.
2. Ορίζει και αξιολογεί την οργανωτική, διοικητική και λογιστική δομή, έτσι ώστε να αποφευχθούν συγκρούσεις συμφερόντων.
3. Αξιολογεί σε ετήσια βάση το σύστημα εσωτερικού ελέγχου το οποίο επιβλέπεται από το CEO ως προς την επάρκεια, την αποτελεσματικότητα και την αποδοτικότητα.
4. Ορίζει τις στρατηγικές οδηγίες και εξετάζει και αποδέχεται τους στρατηγικούς, βιομηχανικούς και χρηματοοικονομικούς σχεδιασμούς, τις στρατηγικές συμφωνίες και τις μη κερδοσκοπικές δραστηριότητες (π.χ. πάνω από τα €500,000).
5. Εξετάζει και αποδέχεται τον ετήσιο προϋπολογισμό του Ομίλου.
6. Εξετάζει και αποδέχεται τις εξαμηνιαίες χρηματοοικονομικές αναφορές και την αναφορά μακροβιωσιμότητας, η οποία παρουσιάζεται στις γενικές συνελεύσεις των μετόχων.
7. Συγκρίνει τις προϋπολογισθείσες εκτιμήσεις των χρηματοοικονομικών καταστάσεων με τα πραγματικά αποτελέσματα και αξιολογεί τις γενικές τάσεις της διοίκησης.

8. Αποδέχεται τις στρατηγικές και χρηματοοικονομικές προοπτικές του Ομίλου και εγγυάται ότι το Διοικητικό Συμβούλιο είναι αυτόνομο.
9. Αποφασίζει τον άνθρωπο που θα είναι ο CEO, τον υπεύθυνο για την προετοιμασία των χρηματοοικονομικών καταστάσεων, τον υπεύθυνο εσωτερικού ελέγχου και τον εκτελεστικό αντιπρόεδρο του εσωτερικού ελέγχου.
10. Ορίζει τον τρόπο μισθοδοσίας του Διοικητικού Συμβουλίου του Ομίλου.
11. Διευθετεί κάθε άλλο θέμα που προκύπτει από τα μέλη του Διοικητικού Συμβουλίου.

Στην πραγματικότητα, κάθε εταιρία έχει μερικούς κανονισμούς οι οποίοι είναι μοναδικοί και οι οποίοι επηρεάζουν σε σημαντικό βαθμό την τιμή της εταιρίας (Chhaochharia et al, 2005). Έτσι, η Επί επιπλέον υποστηρίζει πως το Διοικητικό Συμβούλιο:

1. Βοηθά τις Επιτροπές έχοντας και συμβουλευτικές αρμοδιότητες.
2. Αποφασίζει τους διαμεσολαβητές με τον CEO και τον Πρόεδρο.
3. Δίνει ιδιαίτερη έμφαση στην επιλογή του Μάνατζερ υπεύθυνου για τις σχέσεις με τους μετόχους.
4. Ορίζει τα δικαιώματα ψήφου και εγγυάται ότι ο Όμιλος εφαρμόζει τον κώδικα Εταιρικής Διακυβέρνησης.

Το Διοικητικό Συμβούλιο της TOTAL πρέπει να αξιολογεί την απόδοση των Επιτροπών που σχημάτισε και να θέτει τα θέματα για τη συνάντηση των μετόχων. Το Διοικητικό Συμβούλιο των BP και E.ON είναι πιο ευαίσθητα στα θέματα εταιρικού κινδύνου και συνεπώς επιδιώκουν να περιορίσουν κάθε κίνδυνο της εταιρίας και να έχουν το καλύτερο σύστημα διαχείρισης κινδύνου. Σε αντίθεση, η πολιτική της Shell δεν είναι να μηδενίσει τον κίνδυνο αποτυχίας, για να επιτύχει τους σκοπούς της, αλλά να τους διαχειριστεί. Έτσι, δεν εγγυάται την ασφάλιση ενάντια στον κίνδυνο, αλλά αναλαμβάνει ένα λογικό ποσοστό κινδύνου.

3.2. Αρχές

Ως προς τις αρχές τους, και οι πέντε εταιρίες ελέγχουν την ανεξαρτησία των διευθυντών. Αυτό συμβαίνει επειδή θέλουν να είναι σίγουροι πως οι αποφάσεις που λαμβάνονται από το Διοικητικό Συμβούλιο είναι οι καλύτερες για την εταιρία τους, πως δεν επηρεάζονται από άλλα συμφέροντα άμεσα ή έμμεσα από άλλους συμμετόχους, πως δεν υπάρχει προσωπική συμφωνία με τρίτους και γενικά πως δεν υπάρχουν συγκρούσεις συμφερόντων. Δευτερευόντως, ο Κώδικας Εταιρικής Διακυβέρνησης της χώρας την οποία αντιπροσωπεύουν, έχουν κάποια στάνταρ και ένα από αυτά είναι η αρχή της ανεξαρτησίας. Η ανεξαρτησία των

διευθυντών δεν αναφέρεται μόνο στην απουσία εξωτερικής επιρροής αλλά επίσης και στην ύπαρξη στενών σχέσεων με «θυγατρικές στρατηγικής σημαντικότητας». Αξίζει να σημειωθεί πως ο κώδικας της Eni υποχρεώνει την εταιρία να έχει το λιγότερο τρεις ανεξάρτητους διευθυντές.

Δύο άλλες κοινές αρχές στον Κώδικα των εταιριών, και σε συνδυασμό με την προηγούμενη, είναι η ακεραιότητα και η αφοσίωση. Οι διευθυντές δεν επιτρέπεται να εκμεταλλεύονται την εσωτερική πληροφόρηση για ίδιον όφελος. Επιπλέον, θα πρέπει να ενημερώσουν το Διοικητικό Συμβούλιο σε περίπτωση συναλλαγής που έχει να κάνει άμεσα με την επιχείρηση ή με ανταγωνιστή, πριν τη συναλλαγή. Όταν ένας διευθυντής δεν έχει πλέον ακεραιότητα ή αφοσίωση, τότε το Διοικητικό Συμβούλιο θα πρέπει να απολύσει το διευθυντή αυτό και να τον αντικαταστήσει ή ο διευθυντής που έσφαλε θα πρέπει να απομακρύνει το λόγο αυτής της συμπεριφοράς σε προκαθορισμένο χρόνο. Επιπροσθέτως, μια από τις υποχρεώσεις του Διοικητικού Συμβουλίου είναι να εκφράζει με τον καλύτερο τρόπο που μπορεί και τα συμφέροντα της εταιρίας και τα συμφέροντα των μετόχων συνολικά. Όταν το Διοικητικό Συμβούλιο αποφασίζει για ένα έργο, τότε πρέπει κάθε μέλος του να εκφράζει άποψη και να ψηφίζει γι' αυτό.

3.3. Υποχρεώσεις των Διευθυντών

Η πολιτική της TOTAL είναι πως όλοι οι διευθυντές πρέπει να κατέχουν τουλάχιστον χίλιες μετοχές της εταιρίας όσο δουλεύουν σε αυτήν. Επίσης, όλοι οι υποψήφιοι για τη θέση πρέπει να διαβάσουν τους κανονισμούς της εταιρίας, έτσι ώστε να είναι σίγουροι πως έχουν πλήρη γνώση των καθηκόντων τους. Είναι ευνόητο πως οι διευθυντές είναι οι εκπρόσωποι των μετόχων, των συμφερόντων των μετόχων και της εταιρίας εν γένει. Η πολιτική της Eni, κατά τη διάρκεια των εκλογών νέων διευθυντών, είναι να συμπεριλάβει εκπροσώπους ακόμα και των μικρομετόχων. Έτσι, υπάρχει λίστα από την οποία οι μέτοχοι ψηφίζουν. Σε αντίθεση, στην BP έχουν συμφωνήσει να υπάρχει πολιτική διαφοροποίησης και μια σύνοψη των ικανοτήτων των διευθυντών. Έτσι, πάντα υπάρχει μια σύνθεση διευθυντών με διαφορετικό γνωστικό υπόβαθρο, ικανότητες και εμπειρία και εν μέρει αποφεύγεται και η μονιμοποίηση κάποιων Διευθυντών.

Οι Eni και BP έχουν συμφωνήσει σε ένα πρόγραμμα εκπαίδευσης του Διοικητικού Συμβουλίου. Αυτό το πρόγραμμα περιλαμβάνει συναντήσεις και επισκέψεις σε διάφορα μέρη ανά τον κόσμο όπου δραστηριοποιείται η εταιρία, έτσι ώστε να μάθουν σε βάθος για θέματα μεγίστης σημαντικότητας και να έχουν πλήρη κατανόηση του συστήματός τους.

3.4. Αξιολόγηση Διοικητικού Συμβουλίου

Ένα από τα πιο σημαντικά ευρήματα είναι ο τρόπος με τον οποίο αξιολογούνται οι διοικήσεις της κάθε εταιρίας. Η κάθε εταιρία έχει το δικό της σύστημα, παρόλο που οι κώδικες των χωρών που εκπροσωπούν έχουν κάποιες γενικότερες οδηγίες γι' αυτά τα θέματα. Πρώτα απ' όλα η Shell έχει την Επιτροπή για θέματα διορισμών και προόδου που πραγματοποιεί την αξιολόγηση και κάθε τρία χρόνια ένας εξωτερικός σύμβουλος πράττει το ίδιο όπως επιβάλλει ο Κώδικας του Ηνωμένου Βασιλείου. Σύμφωνα με τη διαδικασία της αξιολόγησης, ο Πρόεδρος του Διοικητικού Συμβουλίου πρέπει να πραγματοποιεί συνεντεύξεις με κάθε ένα διευθυντή. Δεύτερον, τόσο ο αναπληρωτής πρόεδρος όσο και ο ανώτερος ανεξάρτητος διευθυντής φτιάχνουν μια σύνοψη της απόδοσης του Προέδρου. Επίσης, συνυποβάλλεται και μια σύνοψη από κάθε Επιτροπή. Τέλος, όλες οι αναφορές συζητούνται από ολόκληρο το Διοικητικό Συμβούλιο και η απόδοση του Προέδρου συζητείται χωρίς τον ίδιο.

Σύμφωνα με το γερμανικό Κώδικα, η E.ON έχει διαφορετική δομή αξιολόγησης. Υπάρχει το Εποπτικό συμβούλιο που επιβλέπει τις αποφάσεις του Διοικητικού Συμβουλίου και συμβουλεύει για πιθανές ενέργειες που θα μπορούσαν να έχουν καλύτερα αποτελέσματα. Έτσι, κάθε απόφαση προτού παρθεί από το Διοικητικό Συμβούλιο, θα πρέπει να γίνεται αποδεκτή από το Εποπτικό Συμβούλιο. Αυτή η διαρκής εξέταση των αποφάσεων προσφέρει μεγαλύτερη ασφάλεια στην εταιρία.

Αντιθέτως, οι αναφορές αξιολόγησης των BP, TOTAL και Eni πραγματοποιούνται από ειδικούς ανεξάρτητους εξωτερικούς συμβούλους με σκοπό να έχουν μια αντικειμενική άποψη. Συνήθως, η εξωτερική βοήθεια προέρχεται από τους ίδιους φορείς διαχρονικά, έτσι ώστε οι μέθοδοι και τα αποτελέσματα να είναι συνεχιζόμενα και συγκρίσιμα. Κατά τη διάρκεια της διαδικασίας της αξιολόγησης υπάρχει πληθώρα ερωτηματολογίων και συνεντεύξεων από τον εξωτερικό σύμβουλο με το Διοικητικό Συμβούλιο, τον Πρόεδρο και τις Επιτροπές. Έπειτα από τη σύνοψη των αποτελεσμάτων, πραγματοποιείται μια συζήτηση μεταξύ όλων των συμμετεχόντων έτσι ώστε να συναποφασίσουν για μελλοντικές ενέργειες και βελτιώσεις.

Το μοναδικό κοινό στοιχείο ως προς την αξιολόγηση του Διοικητικού Συμβουλίου είναι πως όλες οι εταιρίες είναι ικανοποιημένες από το Διοικητικό Συμβούλιό τους για το 2012 (τελευταία διαθέσιμα στοιχεία).

3.5. Σύσταση του Διοικητικού Συμβουλίου

Σύμφωνα με τις έρευνες των Dennis και McConnell (2003) και Yermack (1996), τα μικρότερα Διοικητικά Συμβούλια συνδυάζονται και με καλύτερα οικονομικά αποτελέσματα και ισχυρότερη απόδοση του CEO. Επίσης, ο αριθμός των μη εκτελεστικών διευθυντών (ΜΕΔ) δεν επηρεάζει την απόδοση της εταιρίας σύμφωνα με τον Rosenstein et al. (1990). Η τάση

έχει δείξει πως ολοένα και περισσότερες εταιρίες αυξάνουν τους μη εκτελεστικούς διευθυντές τους, σε αντίθεση με τους εκτελεστικούς.

Επίσης, είναι συνηθισμένο στις εταιρίες, ο πρόεδρος και ο CEO να είναι ο ίδιος άνθρωπος. Στο δείγμα μας, οι Shell, Eni και BP έχουν διαφορετικά πρόσωπα στις δύο αυτές θέσεις. Είναι όμως ενδιαφέρον να προσέξει κάποιος τον αριθμό των ΜΕΔ μεταξύ των εταιριών. Στη Shell υπάρχουν 7 ΜΕΔ από τα 15 μέλη του Διοικητικού Συμβουλίου, στην Eni 8 από τους 9 είναι ΜΕΔ, 10 στους 15 στην BP και 12 στους 15 στην TOTAL. Η Ε.ΟΝ εναρμονίζεται με το γερμανικό Κώδικα, σύμφωνα με τον οποίο δεν υπάρχει διαχωρισμός σε εκτελεστικούς και μη εκτελεστικούς διευθυντές.

Όπως διαφαίνεται στον Πίνακα 1, τα Διοικητικά Συμβούλια των πέντε εταιριών διαφέρουν ως προς τον αριθμό και την ηλικία των μελών. Είναι άξιο αναφοράς πως η Ε.ΟΝ (#15) έχει μόνο έξι μέλη στο Διοικητικό Συμβούλιο, ενώ η BP (#6) και η TOTAL (#10) έχουν δεκαπέντε. Επίσης, αξιοσημείωτο είναι πως η μέση ηλικία του Διοικητικού Συμβουλίου της Ε.ΟΝ και της Eni διαφέρει για πάνω από μια δεκαετία, σχεδόν δεκατρία χρόνια. Ο πιο νέος Διευθυντής μεταξύ των πέντε εταιριών είναι 33 χρονών και είναι στην TOTAL, ενώ ο γηραιότερος είναι 74 ετών και δουλεύει στην Eni. Ένα αξιοθαύμαστο εύρημα είναι πως δεν υπάρχει καμία γυναίκα στο Διοικητικό Συμβούλιο της Eni και της Ε.ΟΝ, σε αντίθεση με την TOTAL η οποία έχει πέντε γυναίκες. Έρευνες (Casey et al, 2011) έχουν δείξει πως ολοένα και περισσότερες χώρες παίρνουν μέτρα για να αυξηθούν οι ευκαιρίες των γυναικών στην αγορά εργασίας και να εδραιώσουν την ισότητα των φύλων στον εργασιακό χώρο, ακόμα και εάν πρόκειται για το Διοικητικό Συμβούλιο. Η TOTAL είναι το τέλειο πρότυπο εταιρίας η οποία έχει θέσει ένα μίνιμουμ αριθμό γυναικών Διευθυντριών στο 25% των συνολικών διευθυντών. Ολοκληρώνοντας, αν μπορούσαμε να πούμε πως υπάρχει συνταγή επιτυχίας για τη Shell αυτή θα ήταν ότι είναι σχεδόν στις μεσαίες θέσεις των προαναφερθεισών κατηγοριών.

Πίνακας 1: Σύσταση του Διοικητικού Συμβουλίου

Κατάταξη	Εταιρία	Αριθμός Διευθυντών	Μέση ηλικία	Ελάχιστη ηλικία	Μέγιστη ηλικία	% γυναικών διευθυντριών
1	Shell	11	61.18	52	67	9.1
6	BP	15	59.47	49	72	13.33
10	TOTAL	15	60.67	33	72	33.33
15	E.ON	6	50.33	43	60	0
17	Eni	9	62.89	45	74	0

4. Επιτροπές Διοικητικού Συμβουλίου

Κάθε εταιρία έχει τέσσερις με πέντε Επιτροπές Διοικητικού Συμβουλίου περίπου, με συγκεκριμένες αρμοδιότητες η καθεμία. Σχεδόν όλες οι εταιρίες έχουν Επιτροπή Εσωτερικού Ελέγχου, Υποψηφιοτήτων (Επιτυχίας ή Διακυβέρνησης) και Μισθοδοσίας. Άλλες Επιτροπές που υπάρχουν σε μία ή δύο εταιρίες είναι η Επιτροπή Εταιρικής και Κοινωνικής Ευθύνης, η Επιτροπή του Προέδρου ή η Εκτελεστική Επιτροπή, η Επιτροπή της Στρατηγικής, η Επιτροπή Διαμεσολάβησης, η Επιτροπή Χρηματοδότησης και Επενδύσεων και η Επιτροπή Ενέργειας πετρελαίου και φυσικού αερίου.

4.1. Επιτροπή Εσωτερικού Ελέγχου

Η Επιτροπή Εσωτερικού Ελέγχου είναι μια από τις δυο πιο σημαντικές Επιτροπές μεταξύ των πέντε εταιριών. Η Επιτροπή Εσωτερικού Ελέγχου αποτελείται από ανεξάρτητους, συνήθως Μη-Εκτελεστικούς Διευθυντές. Η ανεξαρτησία τους είναι εξαιρετικά σημαντική, καθώς η επόπτευση τους επηρεάζει την ποιότητα των κερδών (Abbott and Parker, 2000). Τα κύρια καθήκοντά τους είναι να εξετάζουν τις λογιστικές πολιτικές για τη συμπλήρωση των λογιστικών καταστάσεων, να ολοκληρώνουν τον εσωτερικό έλεγχο, να αποστέλλουν αναφορές στο Διοικητικό Συμβούλιο, να επιβλέπουν τις διαδικασίες για την προετοιμασία των χρηματοοικονομικών πληροφοριών, να ενεργούν σύμφωνα με τον κώδικα της εταιρίας και το εξωτερικό νομικό σύστημα ταυτοχρόνως, να αξιολογούν την απόδοση των εσωτερικών και εξωτερικών ελεγκτών, να ετοιμάσουν τον προϋπολογισμό του επόμενου έτους, κ.ά. Είναι πολύ ενδιαφέρον να προσέξει κανείς πως η Επιτροπή Εσωτέρου Ελέγχου στη Shell, στη BP και στην TOTAL υπολογίζει επίσης την αποτελεσματικότητα της διαχείρισης κινδύνου ενώ σε άλλες εταιρίες υπάρχει διαφορετική Επιτροπή η οποία ασχολείται με αυτό.

Στην TOTAL τα μέλη της Επιτροπής Εσωτερικού Ελέγχου δεν πρέπει να κατέχουν, άμεσα ή έμμεσα, μεγαλύτερο ποσοστό από 10% των μετοχών της εταιρίας και το Διοικητικό Συμβούλιο μπορεί να αλλάξει τα μέλη της Επιτροπής οποτεδήποτε το αποφασίσουν. Επίσης, η BP δίνει μεγάλη έμφαση στα εκπαιδευτικά προγράμματα της Επιτροπής, κυρίως συμπεριλαμβάνοντας μαθήματα στη λογιστική, τη φορολογία, τον έλεγχο και την εξαγωγή χρηματοοικονομικών καταστάσεων, τις εμπορικές λειτουργίες και τη λειτουργία της χρηματοοικονομικής δομής της εταιρίας.

4.2. Επιτροπή Διορισμών

Η δεύτερη πιο συχνή Επιτροπή είναι η Επιτροπή Διορισμών (και Επιτυχίας ή Διακυβέρνησης) Έχει δύο κύριους ρόλους. Ο πρώτος είναι να αναγνωρίζει τις ανάγκες της

ηγεσίας της εταιρίας, να αξιολογεί τα μέλη της τελευταίας και να βρίσκει τους κατάλληλους διευθυντές και τα μέλη των Επιτροπών της Εταιρίας. Ο δεύτερος έχει να κάνει με την εταιρική διακυβέρνηση της εταιρίας. Συγκεκριμένα, όχι μόνο αξιολογεί τους διευθυντές και τα μέλη των Επιτροπών αλλά και προτείνει αλλαγές αν κρίνει πως χρειάζονται όπως εναλλαγή των μελών των Επιτροπών. Συνήθως με τη βοήθεια ενός εξωτερικού συμβούλου, προτείνει τους υποψηφίους οι οποίοι έχουν τα απαραίτητα προσόντα για να γίνουν μέλη του Διοικητικού Συμβουλίου ή των Επιτροπών. Επιπροσθέτως, η Επιτροπή Διορισμών επιβλέπει την ετήσια αναφορά του Διοικητικού Συμβουλίου, θέτει το μέγιστο αριθμό γραφείων για κάθε διευθυντή, προτείνει εκπαιδευτικά προγράμματα, κυρίως για νέους διευθυντές και προτείνει τις αρχές της εταιρικής διακυβέρνησης. Η σύσταση της Επιτροπής Διορισμών μπορεί να αλλάξει οποτεδήποτε το αποφασίσει το Διοικητικό Συμβούλιο.

4.3. Επιτροπή Αποδοχών

Η επόμενη πιο συχνή Επιτροπή είναι η Επιτροπή Αποδοχών ή Ανταμοιβών. Η παρούσα Επιτροπή βρίσκεται σε όλες τις προαναφερθείσες εταιρίες εκτός από την Ε.ΟΝ. Οι αρμοδιότητές της είναι να υποβάλλει την πολιτική αποδοχών με συγκεκριμένες στρατηγικές υποχρεώσεις, να αξιολογεί την απόδοση και να τυποποιεί προτάσεις για την αμοιβή των μελών του Διοικητικού Συμβουλίου και των Επιτροπών και να αναφέρει τις ενέργειές της στο Διοικητικό Συμβούλιο. Η αμοιβή συνήθως αποτελείται από χρήματα και μετοχές της εταιρίας. Δίνει ιδιαίτερη έμφαση στην αξιολόγηση των Επιτροπών και του Διοικητικού Συμβουλίου, όχι μόνο ποσοτικά αλλά και ποιοτικά, για να διασφαλίσει τη βιωσιμότητα της εταιρίας. Μερικές φορές η Επιτροπή προσλαμβάνει εξωτερικούς συμβούλους για να παρέχουν ειδικές συμβουλές σε συγκεκριμένα θέματα αποδοχών.

4.4. Εκτελεστική Επιτροπή

Η ΒΡ και η Ε.ΟΝ έχουν την Εκτελεστική Επιτροπή ή αλλιώς του Προέδρου. Ο κύριος ρόλος της είναι να αξιολογήσει την απόδοση του εκτελεστικού διευθυντή του ομίλου, να συμβουλευσει το Διοικητικό Συμβούλιο σε θέματα γενικής πολιτικής για τη στρατηγική ανάπτυξη της εταιρίας και να εξετάζει τη δομή του οργανισμού και τα συστήματα ανάπτυξης των ανώτερων διευθυντών. Η Εκτελεστική Επιτροπή στην Ε.ΟΝ έχει και κάποια επιπλέον καθήκοντα. Παρουσιάζει στο Ελεγκτικό Συμβούλιο ένα σχέδιο ανταμοιβών του Διοικητικού Συμβουλίου και προτείνει βελτιώσεις για την Εταιρική Διακυβέρνηση. Έτσι, έχει και κάποιες από τις αρμοδιότητες της Επιτροπής Ανταμοιβών επειδή δεν υφίσταται μια τέτοια Επιτροπή στην εταιρία. Αξίζει να αναφερθεί πως η Επιτροπή του Προέδρου και η Επιτροπή των

Διορισμών στην BP συνεργάζονται στενά τόσο σε εκτελεστικά όσο και σε μη εκτελεστικά θέματα.

4.5. Άλλες Επιτροπές

Η Επιτροπή Εταιρικής και Κοινωνικής Ευθύνης υφίσταται μόνο στη Shell, αλλά υπάρχει επίσης και η Επιτροπή Διασφάλισης Ασφάλειας, Ηθών και Περιβάλλοντος (ΕΔΑΗΠ) στην BP, η οποία φέρει πολλά κοινά χαρακτηριστικά με την πρώτη. Οι κύριοι στόχοι είναι να επιβλέπουν τις θυγατρικές της εταιρίας, αν εφαρμόζουν τον Κώδικα Δεοντολογίας, να εξετάζουν την επιρροή θεμάτων όπως της υγείας, της ασφάλειας, του περιβάλλοντος και τα κοινωνικά θέματα στις λειτουργίες της εταιρίας και να αντιμετωπίζουν επείγοντα κοινωνικά και περιβαλλοντικά θέματα. Η ΕΔΑΗΠ συναντάται κατά τη διάρκεια της χρονιάς με άλλες Επιτροπές για τη δημιουργία των καλύτερων δυνατών στρατηγικών της εταιρίας. Επιπλέον, αναγνωρίζει το μη χρηματοοικονομικό κίνδυνο στο επίπεδο της εκτελεστικής διοίκησης.

Η TOTAL έχει δημιουργήσει τη Στρατηγική Επιτροπή, της οποίας ο κύριος σκοπός είναι να εξετάζει τη στρατηγική της εταιρίας σε όλους τους τομείς του ομίλου ή ακόμα και σε συγκεκριμένες δραστηριότητες και να αξιολογεί τη βιωσιμότητα της εταιρίας και τον ανταγωνισμό. Οι συναντήσεις τους είναι τόσο σημαντικές που ακόμα και κάποιος διευθυντής από άλλη Επιτροπή μπορεί να παρευρεθεί σε αυτές και να εκφράσει άποψη. Παρόμοιο ρόλο με αυτή την Επιτροπή έχει και η Επιτροπή Χρηματοδότησης και Επενδύσεων της Ε.ΟΝ και η Επιτροπή Ενέργειας από Πετρέλαιο και Φυσικό Αέριο της Eni. Τα καθήκοντα της πρώτης είναι αποφασίζει για επενδύσεις άνω του 10% του μετοχικού κεφαλαίου και για αποεπενδύσεις της εταιρίας, να ελέγχει το μεσοπρόθεσμο και μακροπρόθεσμο σχεδιασμό της εταιρίας, να επικεντρώνεται σε θέματα σχετικά με την εταιρική χρηματοδότηση και την εν γένει αξιολόγησή της. Η δεύτερη Επιτροπή αποφασίζει για θέματα που έχουν να κάνουν με σεναρία και τάσεις στις αγορές της παγκόσμιας ενέργειας, την προετοιμασία του στρατηγικού σχεδιασμού, την παρούσα και μελλοντική ανάλυση των ανταγωνιστών, τη μεσοπρόθεσμη και μακροπρόθεσμη στρατηγική θέση της εταιρίας, τα επίπεδα τιμών, την αξιολόγηση των επενδύσεων και την αποσαφήνιση της παρούσας κατάστασης στις αγορές πετρελαίου και φυσικού αερίου.

Η Ε.ΟΝ δημιούργησε την Επιτροπή Διαμεσολάβησης η οποία έχει μόνο ένα ρόλο. Όταν πρόκειται να εκλεγεί το νέο Διοικητικό Συμβούλιο πρέπει να υπάρχουν τουλάχιστον τα δύο τρίτα των ψήφων της Επιτροπής Ελέγχου. Αν δεν πληρείται αυτή η προϋπόθεση, τότε η Επιτροπή Διαμεσολάβησης προτείνει πιθανούς υποψηφίους για το Διοικητικό Συμβούλιο. Έτσι, συνέρχεται μόνο όταν κρίνεται απαραίτητο.

Τέλος, η BP το 2010 σχημάτισε την Επιτροπή για τον Κόλπο του Μεξικού. Όπως είναι γνωστό, λόγω της πετρελαιοκηλίδας του «Deepwater Horizon» στον Κόλπο του Μεξικού, έπρεπε να δημιουργηθεί μια Επιτροπή η οποία θα αντιμετώπιζε όλα τα επακόλουθα προβλήματα του ατυχήματος. Έτσι, η Επιτροπή έπρεπε να επιβλέπει όλη τη δουλειά με σκοπό να περιορίσει την επίδραση της πετρελαιοκηλίδας, να συνεργαστεί με τον Οργανισμό Αποκατάστασης των Ακτών του Κόλπου και να πραγματοποιήσει και τις απαιτούμενες επενδύσεις για να επιλυθεί το πρόβλημα, να αποκαταστήσει τη φήμη της εταιρίας, κυρίως στις ΗΠΑ, να λάβει γνώση όλων των θεμάτων που αφορούν το ατύχημα και των συνεπειών του, να κατανείμει το στρατηγικό ρίσκο και να ολοκληρώσει το σχεδιασμό της ασφάλειας και το στρατηγικό και επενδυτικό σχεδιασμό.

5. Κώδικας Ηθικής

Σύμφωνα με τον Κώδικα Ηθικής καθεμίας από τις πέντε εταιρίες, διαφαίνεται πως όλες τους έχουν σχεδόν ίδιες αρχές και αξίες.

Οι πιο συνήθεις είναι:

- Τιμιότητα
- Ακεραιότητα
- Σεβασμός απέναντι στους υπαλλήλους, τους πελάτες, το περιβάλλον, τους μετόχους
- Δίκαιος ανταγωνισμός και οικονομική διαφάνεια
- Νομιμότητα και
- Ασφάλεια

Άλλα χαρακτηριστικά όχι και τόσο κοινά μεταξύ των εταιριών είναι: η δικαιοσύνη και οι ίσες ευκαιρίες, η υποδειγματική συμπεριφορά, η υπευθυνότητα, η καλή πίστη, η εξωστρέφεια, το κουράγιο, η κοινωνική ευθύνη, η αριστεία, η ομαδικότητα και η επικοινωνία.

Το πιο ενδιαφέρον εύρημα δεν είναι το γεγονός πως όλες οι εταιρίες έχουν Κώδικα Ηθικής, αλλά πως υπάρχει σε κάθε Εταιρία μία Επιτροπή αρμόδια για τη διασφάλιση της συνέπειας στην εργασία όλων των υπαλλήλων με αυτόν τον Κώδικα.

Η Shell υποστηρίζει πως είναι υποχρέωση της διοίκησης να αξιολογεί διαρκώς τις εταιρικές αρχές. Η Eni έχει έναν «Εγγυητή» που προστατεύει και προωθεί τις αρχές της και αναφέρει κάθε έξι μήνες τα αποτελέσματα. Η BP είναι η μόνη εταιρία η οποία δημοσιοποιεί τον αριθμό των υπαλλήλων που έχουν απολυθεί. Έτσι, 424 ήταν οι υπάλληλοι που απολύθηκαν το 2012

(τελευταία διαθέσιμα στοιχεία) λόγω ανήθικης συμπεριφοράς, από τους 765 το 2008, μη συμπεριλαμβανομένου του αριθμού των κλεφτών μικροποσών.

Η TOTAL είναι μακράν η εταιρία που δείχνει τη μεγαλύτερη έμφαση στην αξιολόγηση του Κώδικα Ηθικής. Υπεύθυνος για την πλήρη εφαρμογή της εταιρικής ηθικής είναι η Επιτροπή για θέματα Ηθικής. Σε αυτήν απευθύνονται εύκολα όλοι οι υπάλληλοι που αντιμετωπίζουν μια σχετική κατάσταση και χρειάζονται κάποια συμβουλή ή κάποιες ενέργειες να ληφθούν με εχεμύθεια.

Η Επιτροπή για θέματα Ηθικής συνεργάζεται με την GoodCorporation, μια ανεξάρτητη εταιρία η οποία πιστοποιεί την υψηλή απόδοση ηθικής των εταιριών, από το 2002. Κάθε χρόνο αξιολογούν την απόδοση κάθε μονάδας της εταιρίας σε 87 κριτήρια συμμόρφωσης και παρέχουν το «ηθικό προφίλ» της κάθε μονάδας. Υπάρχουν πέντε βαθμοί συμμόρφωσης. Το επόμενο βήμα είναι να υποστηρίξει και να βελτιώσει την απόδοση της μονάδας και να την επαναξιολογήσει.

Από το 2000, 500.000 αντίγραφα του Κώδικα Ηθικής έχουν διανεμηθεί, πέντε φορές περισσότερα από τον αριθμό των υπαλλήλων της το 2012 (τελευταία διαθέσιμα στοιχεία). Επιπλέον, ανέπτυξε έναν Εσωτερικό Οδηγό Ανθρωπίνων Δικαιωμάτων και μία νέα έκδοση Intranet για Ηθικά θέματα. Η Επιτροπή για θέματα Ηθικής επιδιώκει το μέγιστο επίπεδο επίβλεψης των εταιρικών ηθικών αρχών, έτσι συμμετέχει σε ποικίλα σεμινάρια και εκπαιδευτικά προγράμματα σε όλο τον κόσμο. Αξίζει να αναφερθεί πως μόνο το 2011, η Επιτροπή Ηθικής συμμετείχε σε 58 εκδηλώσεις και 2.500 Διευθυντές της TOTAL έχουν λάβει εκπαίδευση ηθικών αρχών.

6. Μέτοχοι

Ένα από τα πιο σημαντικά τμήματα της Εταιρικής Διακυβέρνησης έχει να κάνει με τα δικαιώματα και τις υποχρεώσεις των μετόχων. Η σχέση των μετόχων με το Διοικητικό Συμβούλιο είναι μέγιστης σημασίας για την ομαλή λειτουργία μιας εταιρίας. Αυτές οι σχέσεις έχουν κατηγοριοποιηθεί στην μερισματική πολιτική της εταιρίας, τις γενικές συνελεύσεις και τα δικαιώματα των μετόχων.

6.1. Μερίσματα

Υπάρχουν μερικές έρευνες που έχουν εξετάσει τη σχέση μεταξύ της μερισματικής πολιτικής και της Εταιρικής Διακυβέρνησης. Μία από αυτές τις έρευνες συμπεραίνει πως σε χώρες με μεγάλη προστασία των μετόχων, υπάρχουν και υψηλότερα μερίσματα. Αυτό δείχνει πως οι μέτοχοι, όταν έχουν ισχυρή δύναμη σε μια εταιρία, μπορούν να λάβουν υψηλότερα

μερίσματα από τους Διευθυντές (La Porta et al, 2000). Μια άλλη έρευνα επαληθεύει τα παραπάνω συμπεράσματα, καθώς έχει διαπιστωθεί πως εταιρίες με ισχυρούς μηχανισμούς Εταιρικής Διακυβέρνησης, δίνουν πιο συχνά μερίσματα (Farinha, 2003).

Όσο για τις πέντε εξεταζόμενες εταιρίες, η μερισματική πολιτική είναι περίπου η ίδια. Η Shell και η BP πληρώνουν προκαταβολές επί των μερισμάτων κάθε φορά που οι Διευθυντές το αποφασίζουν ή αναγγέλλουν ψηφοφορία από τους μετόχους σχετικά με την απόδοση μερισμάτων. Το μέρισμα δεν μπορεί να ξεπεράσει το ποσό που έχουν θέσει οι Διευθυντές. Πρώτα πληρώνονται οι μετοχές προτίμησης και μετά οι κανονικές. Αν τα μερίσματα δεν ζητηθούν εντός ενός έτους, τότε καταπίπτουν και επανέρχονται στην εταιρία. Η TOTAL πληρώνει μερίσματα κάθε τετράμηνο και η Eni κάθε εξάμηνο.

6.2. Γενικές Συνελεύσεις

Οι Γενικές Συνελεύσεις των μετόχων είναι ζωτικής σημασίας για την εταιρία καθώς οι μέτοχοι συμμετέχουν στη λήψη αποφάσεων για το μέλλον της εταιρίας. Σε αυτές τις συνελεύσεις, οι μέτοχοι συναντώνται και αποφασίζουν για θέματα όπως το Διοικητικό Συμβούλιο, τους ελεγκτές και τον Πρόεδρο, αποδέχονται την ετήσια αναφορά και τη μισθοδοσία των παραπάνω και αποφασίζουν για λειτουργικά, μη οικονομικά θέματα και για άλλους κανονισμούς της εταιρίας. Επιπλέον, γίνεται σαφής η στρατηγική της εταιρίας, οι δραστηριότητές της και ο τρόπος σκέψης σε ποικίλα θέματα. Σε πολλές περιπτώσεις, τα δικαιώματα των μεγαλύτερων μετόχων υπερβαίνουν τα δικαιώματα των ταμιακών τους ροών (Denis et al, 2001). Κάποιες από τις εταιρίες πραγματοποιούν ομαδικές ή ατομικές συναντήσεις με ισχυρούς μετόχους και συζητούν για τα παραπάνω θέματα.

Στη Shell οι γενικές συνελεύσεις πραγματοποιούνται σύμφωνα με τη βούληση των διευθυντών ή με πρόταση μετόχων με ποσοστό ιδιοκτησίας άνω του 5%. Η Eni είναι κυρίως δημόσια εταιρία και γι' αυτό το Υπουργείο Οικονομικών διαδραματίζει κυρίαρχο ρόλο στις αποφάσεις της εταιρίας. Τα τελευταία χρόνια υπάρχει και ζωντανή σύνδεση με εικόνα και ήχο μεταξύ των μετόχων και του Διοικητικού Συμβουλίου σε γενικές συνελεύσεις και όποιος κατέχει πάνω από 2,5% μπορεί να θέσει ένα θέμα προς συζήτηση.

6.3. Δικαιώματα ψήφου

Στη Shell και στην E.ON όλοι οι μέτοχοι έχουν ίσα δικαιώματα ψήφου και ο αριθμός των μετοχών δεν λαμβάνεται υπόψη. Σε αντίθεση, στη Shell, πολλές φορές για σημαντικά θέματα των μετόχων, η ψηφοφορία μπορεί να συμπεριλάβει και τον αριθμό των μετοχών. Στην πρώτη περίπτωση η ψηφοφορία γίνεται είτε μέσω κάλπης είτε με ανάταση χεριού. Στην BP, σε ψηφοφορία με κάλπη, κάθε μέτοχος έχει μία ψήφο, ενώ με ανάταση χεριού, κάθε μέτοχος

έχει τόσες ψήφους όσες και οι κανονικές μετοχές του και τις διπλάσιες για κάθε £5 μετοχών προτίμησης που έχουν στην ιδιοκτησία τους. Στις ψηφοφορίες πρέπει να υπάρχει απαρτία, αλλά σε ειδικές ψηφοφορίες αρκούν τα τρία τέταρτα των δικαιωμάτων ψήφου.

7. Διαχείριση Κινδύνου

Ένα από τα πιο σημαντικά θέματα της Εταιρικής Διακυβέρνησης μιας εταιρίας είναι η Διαχείριση Κινδύνου. Η Διαχείριση Κινδύνου συνδέεται άμεσα με τον Εσωτερικό Έλεγχο μιας εταιρίας και μαζί θέτουν τους κανόνες και τη δομή σε μια εταιρία, με σκοπό τη βιωσιμότητά της, με προσέγγιση αποφυγής κινδύνων, μέσω των στρατηγικών στόχων και υπολογίζοντας τους βασικούς κινδύνους που επηρεάζουν τη γενικότερη λειτουργία της εταιρίας. Ο σκοπός της Διαχείρισης Κινδύνων είναι πρώτα από όλα να αναγνωρίσει τους κινδύνους όσο πιο γρήγορα μπορεί, να τους αξιολογήσει, να λάβει τα κατάλληλα μέτρα τη σωστή χρονική στιγμή για να περιορίσει τις συνέπειές του, έτσι ώστε να εξασφαλίσει την αποτελεσματική λειτουργία της εταιρίας μακροπρόθεσμα. Οι μέθοδοι της Διαχείρισης Κινδύνων αναθεωρούνται και ενημερώνονται για να διασφαλίσουν τα καλύτερα αποτελέσματα συνδυάζοντας τις πιθανές αλλαγές σε κάθε πτυχή της λειτουργίας της εταιρίας. Αν και οι κίνδυνοι είναι περίπου οι ίδιοι και στις πέντε εταιρίες καθώς ανήκουν στον ίδιο κλάδο, υπάρχει διαφορά στην προτεραιότητα και κατηγοριοποίηση αυτών.

Επιπροσθέτως, το μέγεθος της εταιρίας αποτελεί και μέτρο μεγέθους κινδύνου της κάθε εταιρίας. Ο εταιρικός κίνδυνος έχει αντίστροφη σχέση με το μέγεθος της εταιρίας. Οι μεγαλύτερες εταιρίες έχουν συνήθως πιο εξειδικευμένα και μεγαλύτερη Επιτροπή Διαχείρισης Κινδύνων, κάνοντάς το πιο πιθανό να διαφοροποιεί τον κίνδυνο και να μειώνει την αβεβαιότητα. Επιπλέον, εταιρίες που έχουν αναπτύξει την Εταιρική Διακυβέρνησή τους έχουν επίσης και πιο ελεγχόμενο κίνδυνο για την εταιρία τους.

7.1. Χρηματοοικονομικός Κίνδυνος

Και οι πέντε εξεταζόμενες εταιρίες υπόκεινται σε χρηματοοικονομικό κίνδυνο. Μια μορφή του κινδύνου είναι ο συναλλαγματικός κίνδυνος και κυρίως αφορά το συναλλαγματικό κίνδυνο σε ξένο νόμισμα. Επίσης, η συναλλαγματική διακύμανση επηρεάζει και τις λογιστικές καταστάσεις καθώς μεταβάλλονται τα ποσά. Ένας τρόπος να αντιμετωπιστεί ο χρηματοοικονομικός κίνδυνος είναι μέσω των παράγωγων χρηματοοικονομικών προϊόντων για αντιστάθμιση συναλλαγματικού κινδύνου, επιτοκίων, προϊόντων κ.ά. Εταιρίες όμως όπως η Shell δεν αντισταθμίζουν όλο το χρηματοοικονομικό κίνδυνο που αντιμετωπίζουν επειδή κοστίζει. Επιπλέον, η BP έχει οργανώσει την Επιτροπή Χρηματοοικονομικού Κινδύνου για να

τον αντιμετωπίσει καλύτερα και η TOTAL χρησιμοποιεί κυρίως μεθόδους αξιολόγησης «αξίας σε κίνδυνο» (value-at-risk).

7.2. Στρατηγικός και λειτουργικός κίνδυνος

Ένας άλλος κίνδυνος που αντιμετωπίζουν και οι πέντε εταιρίες είναι ο στρατηγικός και λειτουργικός κίνδυνος. Οι στρατηγικές αποφάσεις περιλαμβάνουν εξαγορές και επενδύσεις στις βασικές δραστηριότητες καθώς και πωλήσεις. Ο κίνδυνος ποικίλει ανάλογα με την περίπτωση. Υπάρχει η πιθανότητα να υπάρχει και κάποια αποτυχία στο σχέδιο ή οι επενδύσεις και οι εξαγορές σε νέες χώρες να μην έχουν τα αναμενόμενα αποτελέσματα, λόγω της ανάγκης για διαφορετική στρατηγική και λόγω της ύπαρξης άλλων ανταγωνιστών. Ο λειτουργικός κίνδυνος συμπεριλαμβάνει τεχνολογικά πολύπλοκα προϊόντα, κλιματικές αλλαγές και ανθρώπινα λάθη, όλα υψίστης σημαντικότητας για τον κλάδο του πετρελαίου και του φυσικού αερίου.

7.3. Κίνδυνος παραγωγής και εμπορίας πετρελαίου και φυσικού αερίου

Ο τρίτος πιο κοινά αποδεκτός κίνδυνος μεταξύ των πέντε εταιριών είναι η έκθεση των εταιριών στον κίνδυνο παραγωγής και εμπορίας πετρελαίου και φυσικού αερίου. Για παράδειγμα, υπάρχει εποχική ζήτηση για φυσικό αέριο η οποία είναι υψηλότερη το φθινόπωρο και το χειμώνα και χαμηλότερη το καλοκαίρι και την άνοιξη. Έτσι, σε περίπτωση παρατεταμένης ζέστης σε ψυχρή περίοδο οι πωλήσεις θα μειωθούν. Άλλοι παράγοντες που επηρεάζουν την παραγωγή και το περιβάλλον της αγοράς είναι οι φυσικές καταστροφές, οι οικονομικές συνθήκες, οι αντιδράσεις μεγάλων πετρελαιοπαραγωγών χωρών, λειτουργικά θέματα και άλλα. Επίσης, οι τιμή του φυσικού αερίου τίθεται από την τιμή του πετρελαίου και συνεπώς υπάρχει και επιπρόσθετος κίνδυνος τιμής.

7.4. Πολιτικός και νομικός κίνδυνος

Ο πολιτικός και νομικός κίνδυνος μιας χώρας είναι μεγίστης σημασίας για όλες τις εταιρίες. Κάθε χώρα έχει τους δικούς της εγχώριους κανονισμούς και νόμους οι οποίοι αναφέρονται στην υψηλότερη, σε σχέση με άλλους κλάδους, φορολογία, στο εναλλασσόμενο νομοθετικό περιβάλλον, στη θέσπιση συγκεκριμένων κανονισμών εξόρυξης, στην απαλλοτρίωση περιουσίας, στην ακύρωση δικαιωμάτων μετά από συμβόλαια, τους επιπρόσθετους φόρους και τους διαφορετικούς τύπους απαγορεύσεων. Σύμφωνα με τη Shell: «Κάποιες κυβερνήσεις, πολιτείες και συγκεκριμένοι οργανισμοί, κατά την άποψη της Shell, υπερέβησαν τις συνταγματικές τους αρμοδιότητες και επιχείρησαν μονομερώς να τροποποιήσουν ή να ακυρώσουν υπάρχουσες συμφωνίες και διατάξεις, αποτυγχάνοντας να τιμήσουν υπάρχουσες

δεσμεύσεις με συμβόλαια και να επιδικάσουν αντιπαραθέσεις μεταξύ ιδιωτών διαδίκων». Σε περίπτωση μη συμμόρφωσης με τις πολιτικές της εκάστοτε χώρας, υπάρχουν κυρώσεις.

7.5. Άλλοι κίνδυνοι

Υπάρχουν και κάποιοι άλλοι παράγοντες οι οποίοι αναγνωρίζονται ως σημαντικοί στη διαχείριση κινδύνων, από δύο ή τρεις από τις εξεταζόμενες εταιρίες. Αυτοί είναι α) ο περιβαλλοντικός κίνδυνος (Shell, TOTAL, BP) και β) ο κίνδυνος για την υγεία και ασφάλεια (Shell, BP). Ο περιβαλλοντικός κίνδυνος συμπεριλαμβάνει φυσικές καταστροφές, μόλυνση του περιβάλλοντος (διαρροές, τοξικά προϊόντα), φωτιές, εκρήξεις, κ.ά. Ο κίνδυνος για την υγεία και την ασφάλεια αναφέρεται σε περιστατικά ασφάλειας όπως εκρήξεις που θα μπορούσαν να προκαλέσουν την απώλεια ζωής, υλικές ζημιές, δυσφήμιση και απώλεια άδειας λειτουργίας. Το μεγαλύτερο σχετικό ατύχημα στην ιστορία, το οποίο συνδυάζει και τους δύο κινδύνους, συνέβη στον κόλπο του Μεξικού το 2010 από το "Deepwater Horizon" της BP.

8. Συμπεράσματα

Λαμβάνοντας υπόψη όλα τα παραπάνω, υπάρχουν σημαντικές ενδείξεις πως η Εταιρική Διακυβέρνηση είναι ζωτικής σημασίας για κάθε εταιρία και είναι «υποχρεωμένες» να έχουν όλες και να είναι σύμφωνες με αυτήν, αν αποσκοπούν να είναι αξιόπιστες για όλους τους συμμετόχους της εταιρίας. Επίσης, όλες οι εταιρίες έχουν σχεδόν τα ίδια θέματα στην Εταιρική τους Διακυβέρνηση και με παρόμοιο περιεχόμενο αναλόγως του κλάδου στον οποίο ανήκουν. Αντιθέτως, όλες οι εταιρίες έχουν τη δική τους μοναδική φιλοσοφία, αρχές και τρόπο διοίκησης ή ακόμα είναι σύμφωνες και με διαφορετικούς Κώδικες χωρών. Αυτά τα χαρακτηριστικά διαφοροποιούν της Εταιρική Διακυβέρνηση μιας εταιρίας.

Πρωτίστως, το Διοικητικό Συμβούλιο έχει μερικές διαφορετικές αρμοδιότητες και υποχρεώσεις μεταξύ των πέντε εξεταζόμενων εταιριών. Επίσης, η αξιολόγησή τους απορρέει από το οργανωτικό σύστημα της καθημίας. Ακόμα και οι αρχές μπορούν να διαφέρουν μεταξύ των εταιριών. Ένα από τα πιο ενδιαφέροντα ευρήματα έχει να κάνει με τη σύσταση των εξεταζόμενων εταιριών. Συγκεκριμένα, υπάρχει αξιοσημείωτη διακύμανση στον αριθμό των (ανεξάρτητων) διευθυντών, στην ηλικία τους και το ποσοστό των γυναικών διευθυντών. Η Shell η οποία είναι η πρώτη στην κατάταξη του Fortune 500 είναι σχεδόν στη μέση αυτών των χαρακτηριστικών μεταξύ των πέντε εταιριών.

Σε ό,τι σχετίζεται με τις Επιτροπές του Διοικητικού Συμβουλίου, η σύστασή τους εξαρτάται από τις ανάγκες της κάθε εταιρίας. Οι πιο συχνές Επιτροπές είναι του Εσωτερικού Ελέγχου, των Αποδοχών, των Διορισμών και η Εκτελεστική.

Για τον Κώδικα Ηθικής, οι ηθικές αρχές είναι περίπου οι ίδιες στις εταιρίες του ίδιου κλάδου. Η διαφοροποίηση εδώ έγκειται στο ότι οι εταιρίες δεν δίνουν την απαραίτητη προσοχή σε αυτό το πολύ σημαντικό τμήμα της Εταιρικής Διακυβέρνησης.

Οι σχέσεις μεταξύ των Μετόχων και του Διοικητικού Συμβουλίου λέγεται πως είναι ο πυρήνας της Εταιρικής Διακυβέρνησης και αιτιολογείται πλήρως από τη σημαντικότητά του. Οι Μέτοχοι επενδύουν τα χρήματά τους και επιθυμούν να λάβουν το μέγιστο κέρδος (μέρισμα). Έτσι, όσο περισσότερες μετοχές κατέχουν, τόσο πιο ισχυροί γίνονται μέσω της διαδικασίας της ψηφοφορίας.

Τέλος, η πολιτική Διαχείρισης Κινδύνων θέτει το ρίσκο που είναι διατεθειμένη μια εταιρία να λάβει. Και οι πέντε εταιρίες που εξετάστηκαν έχουν περίπου την ίδια πολιτική Διαχείρισης Κινδύνου και η κύρια διαφορά είναι το ποσοστό αντιστάθμισης κινδύνου που είναι διατεθειμένες να λάβουν.

Σύμφωνα με τον Khanna et al (2002), έπειτα από ανάλυση σε τριάντα επτά χώρες κατέληξε πως η παγκοσμιοποίηση οδηγεί τις εταιρίες σε σύζευξη των πιο αποτελεσματικών πρακτικών Εταιρικής Διακυβέρνησης. Μέχρι στιγμής δεν έχει επιτευχθεί σύζευξη σε μεγάλο βαθμό, αλλά οι αγορές και ο χρόνος θα δείξουν το μέγεθος και την έκταση αυτής.

Εν κατακλείδι, η Εταιρική Διακυβέρνηση και των πέντε εξεταζόμενων εταιριών είναι σχεδόν η ίδια. Παρατηρώντας τις λεπτομέρειες, υπάρχουν πολλά σημεία τα οποία ποικίλουν, αλλά οι κύριες κατευθύνσεις ομοιάζουν. Αυτό το συμπέρασμα βασίζεται και στο γεγονός πως και οι πέντε εταιρίες βρίσκονται στις πρώτες δεκαεπτά θέσεις της σχετικής κατάταξης παγκοσμίως. Αυτοί είναι και οι κύριοι λόγοι για τους οποίους το δείγμα μας είναι συγκρίσιμο. Επιπλέον, αυτό το άρθρο έχει και τους περιορισμούς του, όπως ο μικρός αριθμός εταιριών στο δείγμα, το γεγονός πως όλες ανήκουν στον ίδιο κλάδο και οι διαφορετικοί Κώδικες χωρών τους οποίους ακολουθούν. Περαιτέρω έρευνα μπορεί να διενεργηθεί έχοντας περισσότερες πληροφορίες εσωτερικά των εταιριών, εξετάζοντας όλες τις εταιρίες του ίδιου κλάδου ή ακόμα και εξετάζοντας εταιρίες διαφορετικών κλάδων που είναι σύμφωνες με τον ίδιο Κώδικα χώρας. Κατά προτίμηση οι εταιρίες θα πρέπει να ανήκουν στις 500 μεγαλύτερες παγκοσμίως.

ΠΗΓΕΣ ΚΑΙ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Cadbury, Sir Ad., (1992); *Report of the Committee on the Financial Aspects of Corporate Governance*, Gee & Co. Ltd, London.

Chakham, J.P., (2005); *Keeping Better Company Corporate Governance ten years on*, 2nd ed., Oxford University Press, New York.

- Colley, J. L., (2007); *Principles of General Management*, Yale University Press.
- Huse, M., (2007); *Boards, Governance and Value Creation*, Cambridge University press, New York.
- Maclean, M., Harvey, C., Press, J. and Sir Ad. Cadbury, (2006); *Business Elites and Corporate Governance in France and the UK*, Palgrave- Macmillan, Hampshire.
- Vienot, M., (1995); *Recommendations of the Committee on Corporate Governance*, C.N.P.F., A.F.E.P., Paris.
- Abbott, L. J., and Parker, S., 2000, "Auditor selection and audit committee characteristics", *Auditing: A Journal of Practice and Theory*, Vol. 19, pp. 47–66.
- Brown, P., Beekes, W., Verhoeven, P., 2011, "Corporate governance, accounting and finance: A review", *Accounting & Finance*, Vol. 51 Issue 1, pp. 96-172.
- Bushman, R. M., Smith, A. J., 2001, "Financial accounting information and corporate governance", *Journal of Accounting and Economics* Vol. 32, pp. 237-333.
- Casey, C., Skibnes, R. and Pringle, J., 2011, "Gender Equality and Corporate Governance: Policy strategies in Norway and New Zealand", Blackwell Publishing Ltd Gender, *Work and Organization*, Vol. 18 No. 6, pp. 613-630.
- Chhaochharia, V., Grinstein, Y., 2005, "Corporate Governance and Firm Value: The Impact of the 2002 Governance Rules", *Working Paper*, Cornell University.
- Cunningham, G. M., Harris, J. E., 2006, "ENRON and Arthur Andersen: The case of the crooked E and the Fallen A", *Global Perspectives on Accounting Education*, vol. 3, pp. 27-48.
- Denis, D. and McConnell, J., 2003, "International Corporate Governance", *Journal of Financial and Quantitative Analysis*, Vol.38, No 1, pp. 1-36.
- Denis, D. K. and McConnell, J. J., 2001, "International Corporate Governance", *Purdue CIBER Working Papers*. paper 17.
- Farinha, J., 2003, "Dividend policy, corporate governance, and the managerial entrenchment hypothesis: an empirical analysis", *Journal of Business Finance and Accounting*, Vol. 30, No. 9-10, pp. 1173-1209.
- Gillan, S.L., 2006, "Recent Developments in Corporate Governance: An Overview", *Journal of Corporate Finance*, Vol. 12, pp. 381-402.
- Hermalin, B., Weisbach, M., 2003, "Boards of directors as an endogenously determined institution: a survey of the economic literature", *Economic Policy Review*, Vol. 9, pp. 7-26.
- Khanna, T., J. Kogan, and K. Palepu., 2002, "Globalization and Corporate Governance Convergence? A Cross-Country Analysis", *Working Paper*, Harvard Business School.

- La Porta, R., Lopez-de-Silanes, F., Shleifer, A. and Vishny, R., 2000, "Agency problems and dividend policies around the world", *Journal of Finance*, Vol. 55 No. 1, pp. 1-33.
- La Porta, R., Lopez-de-Silanes, F., Shleifer, A. and Vishny, R. W, 1998, "Law and Finance", *Journal of Political Economy*, Vol. 106, pp. 1113-1155.
- Li, H., Jahera, J. and Yost, K., 2013, "Corporate risk and Corporate Governance: Another view", Emerald Group Publishing Limited, *Managerial Finance*, vol. 39, 3, pp. 204-227.
- Puleo, V. A. Jr., Smith, F. S., Casey, K. M., 2009, "Insurance Company Dividend policy decisions: Evidence on the role of Corporate Governance and regulation", Emerald Group Publishing Limited, *Managerial Finance*, Vol. 35, No. 6, pp. 493-500.
- Rosenstein, S., Wyatt, J. G., 1990, "Outside directors, board independence and shareholder wealth", *Journal of Financial Economics*, Vol. 26, pp. 175-191.
- Schleifer, A. and Vishny, R. W., 1997, "A Survey of Corporate Governance", *Journal of Finance*, 52, 2, June, 737-83.
- Yermack, D., 1996, "Higher market valuation of companies with a small board of directors", *Journal of Financial Economics*, Vol. 40 (2), pp. 185-213.

ACCRUALS, FREE CASH FLOWS, PROFITS, LOSSES AND THE ASSET GROWTH ANOMALY

Georgios Papanastasopoulos
Department of Business Administration
University of Piraeus

Abstract

In this paper, we show that the negative relation of asset growth with future stock returns is restricted only to firms with positive accruals and negative free cash flows. At the same time, it almost disappears among firms with similar signs (positive or negative) of earnings components and firms with negative accruals and positive free cash flows. Further, predictability of stock returns is more pronounced across profit relative to loss firms. Overall, our evidence suggest a significant role for investors' initial underreaction on overinvestment pursued by managers as contributing factor of the impact of balance sheet growth on stock prices.

Keywords: asset growth, accruals, free cash flows, stock returns

Introduction

A large body of empirical research investigates whether balance sheets convey information for future movements in stock prices. In this line, the firm's asset growth rate has recently gained attention as an important predictor of stock returns in the cross section. Cooper et al. (2008) document a strong negative relation between asset growth rate and future returns. The spread in risk-adjusted returns between firms with low and high asset growth rate is large and highly statistically significant. This asset pricing regularity is often referred as "*the asset growth anomaly*". Cooper et al. (2008) also show that low (high) asset growth firms experience stronger (poorer) stock price performance around earnings announcement dates relative to non-earning announcement dates. Based on these findings, they attribute the asset growth anomaly to investors' overoptimistic (pessimistic) expectations about future performance implied by asset expansion (contraction). When growth rates mean-revert in the future, investors are negatively (positively) surprised by the performance of high (low) asset growth firms (see also La Porta 1996; La Porta et al. 1997).

In follow up research, Chan et al. (2008) show that Cooper et al. (2008) findings expand to all forms of asset growth except cash and cash equivalents. Nevertheless, the negative relation of balance sheet growth with future returns is not symmetric: firms with low asset growth experience insignificant returns. Chan et al. (2008) also show that the underperformance of high asset growth firms is more severe among those with poor historical investment efficiency and weak corporate governance mechanisms. Based on these findings, they attribute the asset growth anomaly to investors' initial underreaction to overinvestment pursued by managers in order to consume the perquisites that come with a larger firm. When investors learn that such expenditures dissipate firm value, stock prices tend to be corrected downwards (see also Titman et al. 2004). Similarly, Titman et al. (2009) find that the drift in returns is mainly driven from the abnormal component of growth in total assets, but not to the predicted or normal component. Consistent, with investors' underreaction to overinvestment and/or extrapolative biases about future growth, Lam and Wei (forthcoming) show that that the asset growth anomaly is stronger when there are more severe limits to arbitrage, namely arbitrage risk, information costs and transaction costs.

In this paper we present additional evidence on the impact of asset growth on stock prices. Our work builds on the most recent advances in the accounting literature and is organized along three dimensions. First, we investigate the predictability of stock returns associated with changes in asset positions (total assets, current assets, fixed assets, receivables, inventory, cash and cash equivalents, other current assets, NPPE¹, intangibles, other long term assets), conditional on the signs of accrual and cash components of earnings. We are motivated with respect to this dimension, in highlighting the consequences of investors' underreaction to overinvestment on the asset growth puzzle. Following Dechow et al. (2008), we define the accrual component as equal to total accruals and the cash component as equal to free cash flows. Total accruals are equal to the sum of working capital accruals and long term accruals. As argued by Dechow et al. (2008), total accruals represent growth in invested capital and growth in invested capital may be associated with agency related overinvestment. Free cash flows are equal to excess cash generated from operations after taken into account cash needed for investments. In other words, free cash flows represent the difference between cash from operations (previous investments) and cash outlays for new investments.² As argued by Penman (2007, ch.4), they are called free

¹ Net property, plant and equipment

² Free cash flows as defined in Dechow et al. (2008) and in our paper should not be confused with other cash flows measures used commonly in the finance literature such as earnings before depreciation and amortization, earnings before interest, depreciation and amortization (EBITDA), cash flows from operations (CFO), cash flows

cash flows since they are part of the cash flows from operations that is *free after re-investment in new assets*. Firms generate positive free cash flows by earning money from operations and/or by liquidating (reducing) investments. In contrary, negative free cash flows occur when firms invest heavily in business and/or losing money from operations.³

Thus, the importance of investors' underreaction to overinvestment in interpreting the asset growth anomaly could vary across different signs of total accruals and free cash flows: the spread in returns between asset contraction and asset expansion should be more pronounced across firms with positive total accruals and negative free cash flows. Note that we do not implicitly assume that executives of all firms with positive total accruals and negative free cash flows have empire building tendencies. Nevertheless, we expect a higher likelihood for value-destroying forms of asset expansion among these firms relative to firms with negative total accruals and positive free cash flows or firms with similar signs of total accruals and free cash flows (positive or negative).

Second, we investigate whether predictable stock returns following changes in asset accounts exist across profit and loss firms. Our work with respect to this point is motivated by the fact that existing studies document that the informational content of losses for stock return predictability is likely to be different from that of profits. Hayn (1995) suggests that losses would not perpetuate because of an abandonment option: shareholders of loss firms will redeploy or liquidate the assets of the firm if losses are expected to continue (see also Berger et al. 1996, Wysocki 2001 and Watts 2003). Hayn (1995) argues that for this reason reported losses would be less informative about future business prospects, leading to weaker association with stock returns. Accordingly, Hayn (1995) provides evidence of a more pronounced price response when the likelihood of exercising the abandonment option is relatively smaller. In a similar vein, Narayananmoorthy (2006) finds that the post-earnings announcement drift is weaker across loss firms relative to profit firms, while recently Dopuch et al. (2010) find that accrual effect almost disappear across loss firms. As such, the findings

in excess of that required to fund positive NPV projects (see Jensen 1986), cash flows beyond what is necessary to maintain assets in place (see Richardson et al. 2006).

³ When free cash flows are positive, there are three choices on how to use them: a) pay dividends or repurchase stock, b) pay back debt or interest and c) retain them as financial assets (i.e. marketable securities). When free cash flows are negative, there are three choices on how to satisfy the cash shortfall: a) issue stock, b) issue debt and c) sale financial assets.

of Hayn (1995), Narayananmoorthy (2006) and Dopuch et al. (2010) indicate that the asset growth anomaly should be more (less) profound across profit (loss) firms.⁴

Third, we examine the drift in returns associated with changes in asset positions of profit and loss firms, conditional on the signs of accrual and cash components of earnings. As discussed above, conditioning on the signs of earnings components for profit firms could be helpful in assessing the consequences of investors' underreaction to overinvestment as a possible driving force of the asset growth anomaly. For loss firms we are also motivated by the work of Joos and Plesko (2005) on the assessment of a firm's loss reversal probability based on the signs of earnings components. Joos and Plesko (2005) show that loss firms with negative accruals and negative cash flows have a higher probability of loss reversal, while firms with negative accruals and positive cash flows have a lower probability of loss reversal.⁵ The former group consists of persistent loss firms where the likelihood of exercising the abandonment option is higher (losses are less likely to reverse), while the latter group of transitory loss firms where the likelihood of exercising the abandonment option is lower (losses are not likely to reverse). Accordingly, the relevance of reported losses about return predictability could vary as a function of the loss reversal probability: stock price reactions are predicted to be stronger (weaker) across transitory (persistent) loss firms. Consistent with this prediction, Joos and Plesko (2005) find a more pronounced stock price response to firms with transitory losses.

Nevertheless, there is a group of loss firms largely ignored in Joos and Plesko (2005): loss firms with a positive accrual component and a negative cash component. Importantly, this group could be consist of firm executives that are engaged in value destroying activities to serve their personal interests. At the same time, while we remain agnostic for the loss reversal probability of this group, we expect a lower probability relative to persistent loss firms with negative accruals and negative cash flows. Put another way, this group could be also consist of firms with a lower likelihood of exercising the abandonment option relative to persistent loss firms.

Importantly, the findings of Joos and Plesko (2005) suggest that the negative drift in returns following changes in asset positions is more likely to disappear across persistent loss firms. At the same time, the possible occurrence of a drift across loss firms with opposite

⁴ Related research suggesting that the informational content of loss for stock return predictability is not straightforward as of profit firms include Givoly and Hayn (2000), Klein and Marquardt (2006), Darrough and Ye (2007), Wu and Fargher (2007) and Anderson et al. (2009) among others.

⁵ Following Healy (1985) and Sloan (1996), Joos and Plesko (2005) define the accrual component of earnings as working capital accruals less depreciation and the cash component as cash flows from operations.

signs of total accruals and free cash flows, where losses are more likely to reverse, could additionally highlight the consequences of investors' underreaction to overinvestment: a difference in returns between balance sheet contraction and expansion is more likely to occur across loss firms with positive total accruals and negative free cash flows.

Our findings can be summarized in what follows: the negative relation of growth rates in total assets and/or other asset positions with future returns is magnified across firms with positive total accruals and negative free cash flows that constitute 45.87% of the total number of firms. Positive spreads in size-adjusted returns between bottom and top portfolios from one-way sorts on growth rates in total and/or individual assets occur, only when firms with positive total accruals and negative free cash flows are considered. The spread is more likely to arise through the underperformance of stocks in top portfolios. On the other, the asset growth anomaly almost disappears across firms with similar signs (positive or negative) of earnings components and firms with negative total accruals and positive free cash flows. Interestingly, for the latter group we find a positive relation between asset growth and future returns.

Further, the asset growth anomaly is more stronger across profit-making firms. Stock return predictability following growth in total assets and/or other asset positions soars only across profit firms with positive total accruals and negative free cash flows. Across loss firms, growth rates in total assets and/or fixed assets do well in predicting returns, but growth rates in current assets do poorly. Predictability is mainly attributable to transitory loss firms with positive total accruals and negative free cash flows. On the other hand, there are no stock price responses across persistent loss firms and transitory loss firms with negative total accruals and positive free cash flows.

We believe that our study could contribute to existing research into several ways: First, our findings suggest that the asset growth anomaly is restricted to firms with positive accruals and negative free cash flows, regardless on whether they experience profits or losses. Second, our results in complement with Chan et al. (2008) and Titman et al. (2009), highlight the significance of investors' underreaction on value-destroying managerial activities as a contributing factor of the anomaly. Third, our findings corroborate and extend the work of Hayn (1985) and Joos and Plesko (2005) on assessing future stock price performance of loss firms. Finally, our findings provide crucial implications on investment practitioners who wish to decide which strategies to adopt.

The remainder of this paper is organized as follows: Section 2 presents data, sample formation and methodology. In section 3 we provide our empirical results. Section 5 summarizes and concludes the paper.

1. Data and Methods

Our sample consists of all listed firms on the New York (NYSE), American (AMEX) and NASDAQ markets that are covered by annual Compustat and monthly CRSP files for the period 1963-2003. We consider only domestic, primary stocks and exclude closed-end funds, investment trusts, units and foreign firms. Firms in the financial sector (with SIC codes in the range 6000-6999) are dropped from the sample since there is ambiguity as to what constitutes operating assets and liabilities for these firms. To mitigate backfilling bias, a firm must have available data on Compustat for least two before it is included in the sample (see Fama and French 1993). Our portfolio and regression analysis begins in 1968 since prior to that year there is a few number of firms with available data on the required accounting variables. In this way, we ensure a replication of Cooper et al. (2008) study. Further, we require as in Beneish and Vargus (2002) all firms to have a December fiscal year end, in order to align accounting variables across firms and obtain tradable investment strategies for our subsequent portfolio assignments.

Following Cooper et al. (2008) and other related studies, asset growth rate (AG) is measured as the annual change in total assets (ΔTA) scaled by lagged total assets:

$$AG_t = \Delta TA_t / TA_{t-1} = (TA_t - TA_{t-1}) / TA_{t-1} \quad (1)$$

where:

- TA : total assets (Compustat data item 6)

In our analysis, we also break down the sources of the asset growth rate. Growth rate in current assets (ΔCA) is measured as the annual change in current assets scaled by lagged total assets:

$$\Delta CA_t = \Delta (ARE_t + INV_t + OCA_t + CASH_t) / TA_{t-1} \quad (2)$$

where:

- ARE_t : accounts receivables (item 2)
- INV_t : inventories (item 3)
- OCA_t : other current assets (item 68)
- $CASH_t$: cash and cash equivalents (item 1)

Growth rate in fixed assets (ΔFA) is measured as the annual change in fixed assets scaled by lagged total assets:

$$\Delta FA_t = \Delta(NPPE_t + INT_t + OLA_t) \quad (3)$$

where:

- $NPPE_t$: net property plant and equipment (item 8)
- INT_t : intangibles (item 33)
- OLA_t : other long term assets (items 31 plus item 32 plus item 69)⁶

Further, we scale individual changes in asset accounts by lagged total assets to include them in our tests. Growth rates of individual asset accounts will be denoted as ΔARE , ΔINV , ΔOCA , $\Delta CASH$, $\Delta NPPE$, ΔINT , ΔOLA . Effectively, we divide asset growth rate into nine components. Earnings (EARN) are computed as annual net income (data item 172), while components of earnings through the indirect - balance sheet method (see also Sloan 1996, Richardson et al. 2005, Richardson et al. 2006, Dechow et al. 2008)⁷. Total accruals (ACC) are measured as annual change in non-cash assets (total assets less cash and cash equivalents) less the annual change in non-debt liabilities (total liabilities less short and long term debt):

$$ACC_t = \Delta(TA_t - CASH_t) - \Delta(TL_t - STD_t - LTD_t) \quad (4)$$

where:

- TL_t : total liabilities (item 181).
- STD_t : short term debt (item 34).
- LTD_t : long term debt (item 9).

Free cash flows (FCF) are measured as the sum of net cash distributions to equity (annual reduction in book value of equity plus earnings), net cash distributions to debtholders (annual reduction in total debt) and retained cash flows (annual change in cash and cash equivalents):

⁶ To maintain the asset growth identity other long term assets, if necessary, are measured as total assets less all other asset growth categories.

⁷ As pointed out by Hribar and Collins (2002) a potential shortcoming of the balance sheet method is accrual measures could be affected by scale changes in the presence of merges and acquisitions. To check for robustness we replicate our work by using accrual measures from the cash flow statement and find qualitative similar results. However, cash flow statement data limit the sample size since they are available from 1988.

$$FCF_t = [EARN_t - \Delta(TA_t - TL_t)] - \Delta(STD_t + LTD_t) + \Delta(CASH_t) \quad (5)$$

Consistent with previous research, we deflate earnings, total accruals and free cash flows by average total assets.

Following other related studies, we consider in our tests one year ahead annual size-adjusted returns (SAR)⁸ that are measured as follows: For each firm, we calculate one-year ahead annual raw stock returns using compounded 12-month buy-and-hold returns inclusive of dividends and other distributions from the CRSP monthly files. The 12-month return cumulation period begins four months after fiscal year. For delisted firms during our future return window, we calculate the remaining return by first considering CRSP delisting return and then reinvesting any remaining proceeds in the CRSP value-weighted market index. If the CRSP delisting return is missing and the stock is delisted due to poor performance (delisting codes 500 and 520-584), we substitute the missing return with -0.35 for NYSE / AMEX firms and with -0.55 for NASDAQ firms⁹. SAR are then calculated as a firms' (buy-and-hold) raw return less the value weighted (buy-and-hold) return for all other firms in the same size (market capitalization) matched decile, with the size decile cutoff points based only on NYSE/AMEX firms (see Lakonishok et al. 1994).

Our analysis begins with performance evaluation of portfolios on asset growth and asset growth components. Each year, firms are sorted independently on the magnitude of asset growth and assigned to one of ten portfolios. Note that we require at least a four-month gap between the portfolio formation month and the fiscal year end to ensure that investors have financial statement data prior to forming portfolios. Firms in each portfolio are equally weighted. Portfolios are held for one year and then rebalanced. Asset growth rate and one-year ahead size-adjusted returns of portfolios are then averaged over years, while statistical significance is based on their time-series variation. Further, the spread in asset growth rate and one-year ahead size-adjusted returns between the lowest and the highest portfolio are also averaged over years. Similar work is conducted for portfolios from one-way sorts on all asset growth components.

⁸ Cooper et al. (2008) measure abnormal returns as intercepts from the Fama-French (1993) three factor time-series regression model. Nevertheless, Chan et al. (2009) find that the abnormal returns from the Fama-French (1993) three-factor model do poorly at tracking the returns of actively-managed portfolios, while abnormal returns from benchmark portfolios do better and have lower tracking errors. Recognizing this issue, we follow other related studies in the accounting literature (Sloan 1996, Richardson et al. 2005, Dechow et al. 2008 among others) and consider in our analysis size-adjusted returns.

⁹ Note that we replicate our tests by assuming a zero delisting return for delisted firms with missed return data by CRSP and find qualitatively similar results.

Recognizing that firm-level portfolio tests do not confine the relation between returns and the variable under investigation to any particular form, we also consider in our analysis firm-level cross sectional regressions. Following Fama and McBeth (1973), each year we estimate separate regressions where the dependent variable is one year ahead size-adjusted returns and the independent variables are asset growth and asset growth components. The resulting parameter coefficients are averages over all years, while statistical significance is based on their time-series variation. As a safeguard against potential non-linearities and extreme observations, we follow other related studies and express each asset growth indicator as percentile rank. In particular, each year we sort firms independently into nine deciles (0,9) based on asset growth and asset growth components and divide the decile number by 9 so that each firm-year observation related to these variables takes a value ranging between 0 and 1. We also use size (SIZE) and book to market ratio (BV/MV) as additional control variables. SIZE is the natural logarithm of market capitalization (MV). MV is measured as price per share (item 199) times shares outstanding (item 25). BV/MV is defined as the ratio of book value of equity (item 6 less item 181) to the market capitalization.

2. Results

2.1. Descriptive Statistics

In table 1 we present univariate statistics (mean, median and standard deviation). Panel A provides results for all firms. Consistent with Dechow et al. (2008), we find positive and negative mean (and median) values for ACC and FCF. The mean values of ACC and FCF are 0.06 and -0.069, respectively. This finding, consistent with Dechow et al. (2008), suggests that firms are growing by investing in business, during our sample period. The standard deviations of ACC and FCF are 0.258 and 0.289, respectively, indicating that both components represent economically significant sources of variation in earnings. Turning to subsamples, we find that mean values of ACC and FCF for firms with positive accruals and positive free cash flows (by definition profit firms) are almost equivalent in magnitude (equal to 0.05). Additionally, we see that firms with positive accruals and negative free cash flows constitute almost 45.87% of the total number of firms and have the most positive ACC (equal to 0.193). The mean value of FCF for these firms is 0.196. Nevertheless, persistent loss firms with negative total accruals and negative free cash flows (according to Joos and Plesko 2005) are those with the most negative FCF (equal to -0.256). This is not surprising, since these firms are by definition loss firms and as such they are losing money from their operations.

Panel B of Table 1 present results for profit firms, while Panel C for loss firms. We see that 74.51% firms experience profits, while 25.49% losses. Profit firms have positive and negative average values of ACC and FCF. Loss firms have negative average values of ACC and FCF. Turning to subsamples, we find that mean values of ACC and FCF for profit firms with positive accruals and negative free cash flows are 0.191 and -0.126, respectively. Note that ACC (FCF) for these firms are almost similar in magnitude (higher) with those of all firms with positive accruals and negative free cash flows, while they constitute 47.12% of profit firms and 35.1% of all firms. Further, we see that mean values of ACC and FCF for loss firms with positive accruals and negative free cash flows are 0.199 and -0.423, respectively. Note that ACC (FCF) for these firms are almost similar in magnitude (much lower) with those of all and profit firms with positive accruals and negative free cash flows, while they constitute 42.23% of loss firms and 10.77% of all firms.

Table 1: Descriptive Statistics

Panel A: All Firms									
	All (% of firms=100.00)			$ACC > 0$ $FCF > 0$ (% of firms=21.84)			$ACC > 0$ $FCF < 0$ (% of firms=45.87)		
	Mean	Median	St. Dev.	Mean	Median	St. Dev.	Mean	Median	St. Dev.
<i>EARN</i>	-0.009	0.043	0.293	0.1	0.083	0.087	-0.003	0.041	0.274
<i>TACC</i>	0.06	0.046	0.258	0.05	0.038	0.05	0.193	0.136	0.232
<i>FCF</i>	-0.069	-0.01	0.289	0.05	0.036	0.067	-0.196	-0.097	0.308
<i>SAR</i>	0.007	-0.06	0.672	0.036	-0.012	0.448	-0.028	-0.096	0.656

Panel B: All Firms									
	All (% of firms=100.00)			$ACC < 0$ $FCF > 0$ (% of firms=24.38)			$ACC < 0$ $FCF < 0$ (% of firms=7.91)		
	Mean	Median	St. Dev.	Mean	Median	St. Dev.	Mean	Median	St. Dev.
<i>EARN</i>	-0.009	0.043	0.293	0.013	0.032	0.262	-0.41	-0.263	0.474
<i>TACC</i>	0.06	0.046	0.258	-0.111	-0.058	0.277	-0.154	-0.085	0.212
<i>FCF</i>	-0.069	-0.01	0.289	0.124	0.09	0.132	-0.256	-0.115	0.394
<i>SAR</i>	0.007	-0.06	0.672	0.058	-0.019	0.683	-0.022	-0.22	1.099

Panel C: Profit Firms (% of all firms=74.51)									
	All (% of firms=100.00)			$ACC > 0$ $FCF < 0$ (% of firms =47.12)			$ACC < 0$ $FCF > 0$ (% of firms =23.57)		
	Mean	Median	St. Dev.	Mean	Median	St. Dev.	Mean	Median	St. Dev.
<i>EARN</i>	0.075	0.06	0.126	0.065	0.053	0.16	0.064	0.048	0.072
<i>TACC</i>	0.089	0.059	0.197	0.191	0.139	0.23	-0.068	-0.04	0.095
<i>FCF</i>	-0.014	0.006	0.172	-0.126	-0.072	0.161	0.132	0.099	0.129
<i>SAR</i>	0.018	-0.036	0.514	-0.014	-0.07	0.537	0.057	-0.005	0.54

Table 1 (continued)

Panel D: Loss Firms (% of all firms – 25.49)									
	All (% of firms=100.00)			<i>ACC</i> > 0 (% of firms=42.23) <i>FCF</i> < 0			<i>ACC</i> < 0 (% of firms=26.70) <i>FCF</i> > 0		
	Mean	Median	St. Dev.	Mean	Median	St. Dev.	Mean	Median	St. Dev.
<i>EARN</i>	-0.254	-0.117	0.459	-0.224	-0.091	0.415	-0.12	-0.062	0.457
<i>TACC</i>	-0.024	-0.027	0.37	0.199	0.113	0.237	-0.224	-0.142	0.484
<i>FCF</i>	-0.23	-0.105	0.453	-0.423	-0.282	0.502	0.104	0.06	0.137
<i>SAR</i>	-0.023	-0.182	0.999	-0.076	-0.239	0.943	0.061	-0.073	0.958

2.2. Cross Sectional Portfolio Tests

Table 2 describes time-series averages of growth rates in total assets of decile portfolios sorted by AG. In Panel A, we present results based on the full sample. From the first column, we see that stocks in the lowest portfolio experience an average annual balance sheet growth rate of -27.4%. Stocks in the highest portfolio experience an average annual balance sheet growth rate of 127.3%. The spread in AG between the lowest and the highest portfolio is 154.7% ($t=-9.591$), per year. Turning to other columns, we find that persistent loss firms exhibit the lowest growth rate in total assets, while firms with positive accruals and negative free cash flows exhibit the highest growth rate in total assets. Firms with positive total accruals and negative free cash flows are characterized by the highest difference in AG between the lowest and the highest portfolio: -209.9% ($t=-7.551$), per year. On the other hand, firms with positive signs of total accruals and free cash flows exhibit the lowest spread in AG: -55.4% ($t=-15.66$), per year. The average annual spread in AG for persistent loss firms is -91.9% ($t=11.21$), while for firms with negative total accruals and positive free cash flows is -71.2% ($t=-20.83$).

Panel B of Table 2 provides results for profit and loss firms. Profit firms in the lowest (highest) portfolio experience an average annual asset growth rate of -11.3% (118.8%). The difference in AG between the portfolios is equal to -130.1% ($t=-7.595$). Across profit firms, those with negative accruals and positive free cash flows experience the lowest growth rate in total assets, but those with positive accruals and negative free cash flows experience the highest growth rate in total assets. Profit firms with positive accruals and negative free cash flows have the highest spread in AG between the lowest and the highest portfolio: -180.9% ($t=-5.61$), per year. Similar findings are reported for loss firms. Loss firms in the bottom (top) decile experience an average annual balance sheet growth rate of -46.6% (136.4%). The difference in AG between the deciles is equal to -183% ($t=-10.11$). Across loss firms, those with negative accruals and positive free cash flows experience the lowest balance

sheet growth rate, but those with positive accruals and negative free cash flows experience the highest balance sheet growth rate. Loss firms with positive accruals and negative accruals have the highest spread in AG between the lowest and the highest portfolio: -253.2% ($t=-8.668$), per year. Notably, the spreads in AG for all loss firms and loss firms with positive accruals and negative free cash flows are much larger than the respective spreads for all firms and profit firms.

Table 2: Asset growth magnitude for *AG* portfolios

Panel A: All Firms					
Portfolios	All	<i>ACC</i> > 0 <i>FCF</i> > 0	<i>ACC</i> > 0 <i>FCF</i> < 0	<i>ACC</i> < 0 <i>FCF</i> > 0	<i>ACC</i> < 0 <i>FCF</i> < 0
1 (Low)	-0.274	-0.041	-0.131	-0.375	-0.493
2	-0.082	0.016	0.014	-0.167	-0.316
3	-0.017	0.036	0.062	-0.099	-0.232
4	0.023	0.052	0.099	-0.059	-0.172
5	0.055	0.069	0.137	-0.03	-0.128
6	0.089	0.088	0.182	-0.007	-0.089
7	0.131	0.111	0.248	0.015	-0.057
8	0.196	0.144	0.353	0.042	-0.022
9	0.329	0.204	0.556	0.089	0.034
10 (High)	1.273	0.513	1.968	0.337	0.426
Spread	-1.547	-0.554	-2.099	-0.712	-0.919
t (spread)	-9.591	-15.66	-7.551	-20.83	-11.21

Panel B: Profit vs. Loss Firms						
Portfolios	Profit Firms			Loss Firms		
	All	<i>ACC</i> > 0 <i>FCF</i> < 0	<i>ACC</i> < 0 <i>FCF</i> > 0	All	<i>ACC</i> > 0 <i>FCF</i> < 0	<i>ACC</i> < 0 <i>FCF</i> > 0
1 (Low)	-0.113	-0.031	-0.236	-0.466	-0.275	-0.532
2	-0.008	0.052	-0.089	-0.258	-0.104	-0.326
3	0.026	0.087	-0.048	-0.17	-0.037	-0.234
4	0.054	0.1178	-0.023	-0.114	0.013	-0.175
5	0.081	0.153	-0.004	-0.071	0.059	-0.135
6	0.112	0.196	0.014	-0.031	0.117	-0.104
7	0.152	0.257	0.034	0.016	0.203	-0.077
8	0.215	0.349	0.064	0.093	0.341	-0.051
9	0.337	0.527	0.113	0.262	0.626	-0.019
10 (High)	1.188	1.778	0.39	1.364	2.257	0.105
Spread	-1.301	-1.809	-0.626	-1.83	-2.532	-0.637
t (spread)	-7.595	-5.61	-15.58	-10.11	-8.668	-26.48

In Table 3 we present time-series averages of the spreads in AG components (ΔCA , ΔFA , ΔARE , ΔINV , ΔOCA , $\Delta CASH$, $\Delta NPPE$, ΔINT , ΔOLA) between the lowest and the highest portfolio sorted by AG (along with associated reported t-statistics in italics). Results for the whole sample are reported in Panel A. The spread in ΔCA and ΔFA for all firms are -0.835 ($t=-7.845$) and -0.712 ($t=-11.03$), respectively. The largest spread among other asset growth components is found in $\Delta NPPE$. Conditioning on the signs of earnings components, we find that firms with positive total accruals and negative free cash flows exhibit the highest spreads in AG components. Only, the spread in $\Delta CASH$ of these firms is a bit lower than that of persistent loss firms. The large spread in $\Delta CASH$ of persistent loss firms indicates that they cover their cash deficiency through stock and/or debt issuances and invest the largest portion of the remaining proceeds from the issuances in financial assets¹⁰.

In Panels B and C, we present results for profit and loss firms. We find that the spreads in ΔCA , ΔFA , $\Delta CASH$, $\Delta NPPE$, ΔINT and ΔOLA are higher for loss firms relative to profit firms. In contrary, the spreads in ΔARE , ΔINV and ΔOCA are lower for loss firms relative to profit firms. Conditioning on the signs of earnings components across profit and loss firms, we see highest spreads in AG components for those with positive total accruals and negative free cash flows.

Table 3: Spread in asset growth components for *AG* portfolios

Panel A: All Firms									
	ΔCA	ΔFA	ΔARE	ΔINV	ΔOCA	$\Delta CASH$	$\Delta NPPE$	ΔINT	ΔOLA
All	-0.835 <i>-7.845</i>	-0.712 <i>-11.03</i>	-0.272 <i>-4.561</i>	-0.186 <i>-8.371</i>	-0.033 <i>-8.169</i>	-0.344 <i>-7.104</i>	-0.39 <i>-12.43</i>	-0.215 <i>-5.367</i>	-0.107 <i>-11.39</i>
<i>ACC > 0</i> <i>FCF > 0</i>	-0.431 <i>-13.94</i>	-0.123 <i>-13.42</i>	-0.106 <i>-16.8</i>	-0.046 <i>-13.91</i>	-0.019 <i>-5.361</i>	-0.26 <i>-9.836</i>	-0.072 <i>-20.5</i>	-0.013 <i>-4.666</i>	-0.038 <i>-4.268</i>
<i>ACC > 0</i> <i>FCF < 0</i>	-1.123 <i>-5.817</i>	-0.976 <i>-9.236</i>	-0.356 <i>-3.06</i>	-0.237 <i>-5.195</i>	-0.044 <i>-6.978</i>	-0.486 <i>-7.192</i>	-0.507 <i>-9.106</i>	-0.334 <i>-5.022</i>	-0.135 <i>-9.128</i>
<i>ACC < 0</i> <i>FCF > 0</i>	-0.485 <i>-15.85</i>	-0.227 <i>-16.63</i>	-0.116 <i>-22.37</i>	-0.084 <i>-22.74</i>	-0.014 <i>-5.129</i>	-0.271 <i>-8.987</i>	-0.143 <i>-14.27</i>	-0.04 <i>-5.58</i>	-0.044 <i>-8.299</i>
<i>ACC < 0</i> <i>FCF < 0</i>	-0.712 <i>-9.177</i>	-0.207 <i>-11.6</i>	-0.092 <i>-11.35</i>	-0.071 <i>-8.007</i>	-0.02 <i>-3.745</i>	-0.529 <i>-6.493</i>	-0.131 <i>-9.189</i>	-0.044 <i>-3.966</i>	-0.032 <i>-4.273</i>

¹⁰ As argued by Penman (2007, ch. 7) non-interest bearing cash on hand or in a checking account should be considered as operating asset, while interest bearing cash equivalents or cash invested in short-term securities should be considered as financial asset. Nevertheless, in the literature cash and cash equivalents are often treated as financial assets since Compustat group them together (item 1).

Table 3 (continued)

Panel B: Profit Firms									
	ΔCA	ΔFA	ΔARE	ΔINV	ΔOCA	$\Delta CASH$	$\Delta NPPE$	ΔINT	ΔOLA
All	-0.723 -5.585	-0.578 -11.29	-0.29 -3.485	-0.191 -6.142	-0.036 -7.853	-0.206 -8.156	-0.336 -10.97	-0.156 -6.155	-0.086 -11.68
$ACC > 0$	-0.996	-0.813	-0.418	-0.268	-0.046	-0.264	-0.459	-0.248	-0.106
$FCF < 0$	-3.945	-9.566	-2.559	-4.203	-5.995	-7.385	-8.062	-6.06	-8.907
$ACC < 0$	-0.48	-0.146	-0.092	-0.056	-0.019	-0.313	-0.096	-0.016	-0.034
$FCF > 0$	-12.47	-13.67	-15.8	-12.79	-7.475	-8.309	-12.14	-5.811	-6.707

Panel C: Loss Firms									
	ΔCA	ΔFA	ΔARE	ΔINV	ΔOCA	$\Delta CASH$	$\Delta NPPE$	ΔINT	ΔOLA
All	-0.89 -9.764	-0.94 -9.767	-0.209 -18.25	-0.162 -14.71	-0.033 -6.374	-0.486 -5.802	-0.5 -8.924	-0.288 -4.432	-0.152 -8.267
$ACC > 0$	-1.218	-1.314	-0.215	-0.162	-0.038	-0.803	-0.649	-0.461	-0.204
$FCF < 0$	-8.981	-7.617	-10.8	-8.471	-5.084	-6.716	-6.121	-3.955	-6.024
$ACC < 0$	-0.344	-0.293	-0.125	-0.1	-0.021	-0.098	-0.187	-0.06	-0.046
$FCF > 0$	-17.43	-14.19	-11.71	-10.41	-2.912	-7.332	-10.75	-5.384	-4.323

In sum, our findings in Table 2 and Table 3 suggest that balance sheet growth is considerably higher for firms with positive total accruals and negative free cash flows and regardless on whether they experience profit or losses. Interestingly, for loss firms balance sheet growth is the largest and mainly attributable to cash & cash equivalents and fixed assets.

In Table 4 we report time-series averages of size-adjusted returns of portfolios sorted by AG and AG components. Panel A provides results based on the full sample. Firms on the lowest AG portfolio experience mean annual abnormal returns of 1.6%, that are not statistically significant. Firms on the highest AG portfolio experience mean annual abnormal returns of -9.9%, that are highly statistically significant. The difference between the lowest and the highest AG portfolio is 11.5% ($t=3.791$), per year. Similar evidence is reported for AG components. Firms in the top deciles from sorts on all AG components except $\Delta CASH$ earn negative size-adjusted returns. In the bottom deciles we find positive significant returns only from sorts on ΔINV and $\Delta NPPE$. The differences in abnormal returns of extreme portfolios on ΔCA and ΔFA are 7.7% ($t=3.753$) and 10.7% ($t=4.763$), respectively. Turning to ΔCA components, the spreads in size-adjusted returns between extreme portfolios on ΔARE , ΔINV and ΔOCA are 8% ($t=4.094$), 11.5% ($t=4.882$) and 4.9% ($t=3.37$), respectively. The spread for $\Delta CASH$ is not statistically significant. For ΔFA components, the spreads for

$\Delta NPPE$, ΔINT and ΔOLA are 10.4% ($t=4.435$), 6.1% ($t=5.78$) and 5.4 ($t=4.205$), respectively.

In Panels B, C, D and E of Table 4, we present results conditional on the signs of earnings components. From Panel C, we find that profit firms with positive total accruals and free cash flows in the bottom deciles from sorts on AG and AG components exhibit positive abnormal returns except ΔINV , $\Delta NPPE$ and ΔINT . Nevertheless, firms in the top deciles on AG and AG components do not experience significant returns. The differences in size-adjusted returns between them are also insignificant.

Results in Panel C reveal that for firms with positive total accruals and negative free cash flows, the spread in size-adjusted returns between extreme portfolios on AG is 13.8% ($t=4.4$), per year. As in Panel A, the spread is mainly attributable to the highest portfolio, while the lowest portfolio does not earn significant returns. Note also that the spread is larger in magnitude and significance than the respective spread in Panel A. Similar results are reported for AG components. The difference in size-adjusted returns between extreme portfolios on ΔCA and ΔFA is almost equivalent in magnitude. For ΔCA is 11.2% ($t=4.517$), while for ΔFA is 11% ($t=3.699$). Turning to ΔCA components we see that the spreads for ΔINV and ΔOCA are 8.2% ($t=2.69$) and 7% ($t=3.136$), respectively. Notably, the spread for ΔARE is not insignificant, while for $\Delta CASH$ is 9.1% ($t=3.337$). For ΔFA components, the spreads for $\Delta NPPE$, ΔINT and ΔOLA are 8.5% ($t=2.588$), 6.8% ($t=3.187$) and 4.8 ($t=2.459$), respectively.

In Panel D, we see that firms with negative total accruals and positive free cash flows on the lowest AG portfolio do not yield significant abnormal returns, while on the highest AG portfolio yield positive abnormal returns of 4.6% leading to a negative difference of -5.8% ($t=-2.636$). Turning to AG components, only ΔFA and ΔINT contribute significantly to this difference. In particular, the spread in size-adjusted returns between extreme portfolios on ΔFA is -5.5% ($t=-2.163$) and on ΔINT is -5% ($t=-1.924$). The respective spreads on all other AG components are not statistically significant. Similarly in Panel E, we find insignificant differences in size-adjusted returns between extreme portfolios on AG and AG components for persistent loss firms. Only the spread for ΔARE deviates from this pattern, although it is negative and equal to -11.8% ($t=-1.859$).

Table 4: SAR for portfolios sorted by *AG* and *AG* components

Panel A: All Firms										
Portfolios	<i>AG</i>	ΔCA	ΔFA	ΔARE	ΔINV	ΔOCA	$\Delta CASH$	$\Delta NPPE$	ΔINT	ΔOLA
1 (Low)	0.016	0.002	0.02	0.019	0.052	0.02	-0.01	0.03	0.016	0.015
2	0.057	0.034	0.046	0.009	0.029	0.026	0.007	0.042	0.03	0.027
3	0.027	0.021	0.053	0.017	0.018	0.013	0.02	0.025	0.006	0.026
4	0.036	0.031	0.045	0.029	0.013	0.016	0.015	0.0405	0.011	0.023
5	0.029	0.023	0.012	0.016	0.018	0.005	-0.003	0.021	0.04	0.028
6	0.019	0.02	0.006	0.016	0.007	0.034	-0.009	0.01	0.014	0.022
7	0.023	0.027	0.018	0.021	0.017	0.019	0.007	0.009	0.021	0.01
8	0.009	0.015	0.002	0.021	0.005	-0.005	0.036	-0.003	0.002	-0.009
9	-0.025	-0.006	-0.023	0.004	-0.002	-0.007	0.044	-0.008	-0.0004	-0.01
10 (High)	-0.099	-0.075	-0.087	-0.061	-0.063	-0.029	-0.017	-0.074	-0.045	-0.039
Spread	0.115	0.077	0.107	0.08	0.115	0.049	0.007	0.104	0.061	0.054
t (spread)	3.791	3.753	4.763	4.094	4.882	3.37	0.407	4.435	5.78	4.205

Panel B: Firms with <i>ACC</i> > 0 & <i>FCF</i> > 0										
Portfolios	<i>AG</i>	ΔCA	ΔFA	ΔARE	ΔINV	ΔOCA	$\Delta CASH$	$\Delta NPPE$	ΔINT	ΔOLA
1 (Low)	0.04	0.041	0.031	0.053	0.027	0.048	0.036	0.007	0.032	0.044
2	0.035	0.038	0.057	0.026	0.041	0.029	0.046	0.05	0.03	0.085
3	0.04	0.039	0.053	0.028	0.029	0.029	0.03	0.029	0.015	0.048
4	0.027	0.025	0.05	0.033	0.088	0.046	0.027	0.065	0.036	0.029
5	0.032	0.031	0.016	0.033	0.042	0.026	0.012	0.039	0.044	0.025
6	0.015	0.028	0.036	0.035	0.035	0.034	0.028	0.039	0.01	0.041
7	0.041	0.028	0.019	0.047	0.02	0.049	0.027	0.033	0.065	0.037
8	0.053	0.042	0.026	0.061	0.035	0.022	0.033	0.026	0.063	0.012
9	0.045	0.055	0.047	0.034	0.025	0.051	0.073	0.05	0.034	0.025
10 (High)	0.043	0.045	0.037	0.02	0.028	0.038	0.06	0.032	0.042	0.026
Spread	-0.003	-0.004	-0.006	0.033	-0.001	0.01	-0.024	-0.025	-0.01	0.018
t (spread)	-0.075	-0.087	-0.267	1.323	-0.035	0.38	-0.609	-1.393	-0.558	0.862

Panel C: Firms with <i>ACC</i> > 0 & <i>FCF</i> < 0										
Portfolios	<i>AG</i>	ΔCA	ΔFA	ΔARE	ΔINV	ΔOCA	$\Delta CASH$	$\Delta NPPE$	ΔINT	ΔOLA
1 (Low)	0.01	-0.018	0.006	-0.045	-0.009	-0.009	-0.006	-0.011	-0.012	-0.029
2	0.004	0.005	0.01	-0.032	-0.0001	-0.03	-0.002	0.014	-0.012	-0.024
3	0.009	-0.01	-0.014	-0.006	-0.021	-0.01	-0.022	-0.005	-0.018	-0.022
4	0.003	0.007	-0.005	-0.02	-0.034	-0.033	-0.003	-0.03	0.018	0.022
5	0.006	-0.01	-0.005	0.002	-0.004	0.005	-0.0008	-0.015	-0.014	0.003
6	-	0.002	-0.016	0.005	-0.013	-0.003	-0.024	-0.016	-0.041	-0.03
7	-	-0.013	-0.016	-0.023	-0.021	-0.028	-0.042	-0.021	-0.027	-0.035
8	-	-0.034	-0.042	-0.002	-0.033	-0.022	-0.026	-0.02	-0.03	-0.024
9	-	-0.05	-0.069	-0.049	-0.029	-0.045	-0.032	-0.053	-0.038	-0.039
10 (High)	-	-0.13	-0.104	-0.085	-0.091	-0.079	-0.097	-0.096	-0.08	-0.077
Spread	0.138	0.112	0.11	0.04	0.082	0.07	0.091	0.085	0.068	0.048
t (spread)	4.4	4.517	3.699	1.531	2.69	3.136	3.337	2.588	3.187	2.459

Table 4 (continued)

Panel D: Firms with $ACC < 0$ & $FCF > 0$										
Portfolios	AG	ΔCA	ΔFA	ΔARE	ΔINV	ΔOCA	$\Delta CASH$	$\Delta NPPE$	ΔINT	ΔOLA
1 (Low)	-0.012	0.017	-0.007	0.048	0.044	0.043	0.032	0.042	0.024	0.07
2	0.075	0.077	0.066	0.089	0.114	0.103	0.058	0.01	0.08	0.047
3	0.062	0.073	0.088	0.077	0.089	0.074	0.041	0.114	0.086	0.082
4	0.094	0.054	0.089	0.036	0.067	0.05	0.037	0.103	0.073	0.075
5	0.091	0.084	0.097	0.065	0.035	0.028	0.062	0.058	0.023	0.071
6	0.062	0.081	0.08	0.064	0.017	0.072	0.076	0.057	0.032	0.083
7	0.052	0.058	0.063	0.053	0.05	0.072	0.078	0.073	0.103	0.06
8	0.072	0.074	0.058	0.061	0.092	0.037	0.102	0.079	0.069	0.05
9	0.091	0.085	0.052	0.087	0.051	0.085	0.107	0.046	0.072	0.061
10 (High)	0.046	0.032	0.048	0.054	0.075	0.07	0.044	0.054	0.074	0.038
Spread	-0.058	-0.015	-0.055	-0.006	-0.031	-0.027	-0.014	-0.012	-0.05	0.032
t (spread)	-2.636	-0.582	-2.163	-0.226	-0.993	-1.005	-0.495	-0.413	-1.924	0.946

Panel E: Firms with $ACC < 0$ & $FCF < 0$										
Portfolios	AG	ΔCA	ΔFA	ΔARE	ΔINV	ΔOCA	$\Delta CASH$	$\Delta NPPE$	ΔINT	ΔOLA
1 (Low)	-0.108	-0.063	-0.096	-0.124	0.035	0.079	-0.136	-0.09	-0.041	-0.031
2	-0.073	-0.114	0.022	-0.045	-0.001	-0.104	-0.095	0.0461	-0.047	0.008
3	0.03	0.016	0.003	0.006	-0.051	-0.033	0.004	-0.084	-0.063	-0.048
4	-0.065	-0.08	-0.032	-0.08	-0.091	-0.065	-0.034	-0.036	-0.065	-0.025
5	0.047	-0.024	-0.055	-0.017	0.014	-0.053	0.01	-0.031	-0.052	-0.069
6	-0.062	0.021	-0.107	-0.052	-0.008	-0.036	0.006	-0.023	0.1174	-0.097
7	-0.068	-0.019	0.005	-0.057	-0.083	-0.005	-0.048	-0.065	-0.127	0.031
8	-0.043	-0.047	-0.014	-0.017	-0.055	-0.048	-0.076	-0.032	-0.098	-0.031
9	-0.007	-0.036	-0.085	-0.029	-0.004	-0.081	-0.032	-0.042	-0.024	-0.03
10 (High)	-0.044	-0.056	-0.051	-0.006	-0.131	-0.014	-0.037	-0.048	-0.003	-0.118
Spread	-0.064	-0.007	-0.045	-0.118	0.166	0.093	-0.099	-0.042	-0.038	0.087
t (spread)	-0.772	-0.09	-0.624	-1.859	1.659	0.887	-1.472	-0.491	-0.495	1.121

Overall, our findings in Table 4 confirm Cooper et al. (2008) evidence on the strong negative relation between asset growth and future abnormal returns. As in Chan et al. (2008), the relation expands to growth rates in other asset accounts, except cash and cash equivalents¹¹, but it is not symmetric: stocks with low growth rates do not earn significant abnormal returns. Predictability of returns associated with balance sheet growth is mainly attributable to the underperformance of firms with positive total accruals and negative free cash flows that experience high growth rates in total and/or individual assets. On the other hand, there is some dispersion in returns from balance sheet growth across firms with negative total accruals and positive free cash flows, but on the opposite direction. Further, there is no stock price reaction following changes in total assets and/or other asset positions

¹¹ Chan et al. (2008) decompose asset growth into $\Delta CASH$, $\Delta NPPE$, growth in other current assets (the sum of ΔARE , ΔINV and ΔOCA) and growth in other long term assets (the sum of ΔINT and ΔOLA).

across profit firms with positive signs of earnings components. Similar reaction is found across persistent loss firms, consistent with investor assessing the likelihood of the abandonment option to be higher for them (Joos and Plesko 2005).

Table 5 reports time-series averages of size-adjusted returns of portfolios sorted by AG and AG components for profit firms. In Panel A, we report results for all profit firms. Our findings reveal that firms on the lowest (highest) portfolio sorted by AG experience positive (negative) abnormal returns. Thus, for profit firms the negative relation between asset growth and future abnormal returns is symmetric. The spread between extreme portfolios is equal to -12.2% ($t=6.133$), per year. Note that spread is higher in magnitude and significance than the respective spread found for all firms. Similar results are also reported for AG components, except ΔCASH . The difference in size-adjusted returns between bottom and top decile on ΔCA is 8.7% ($t=4.119$), while for ΔFA is 9.5% ($t=5.905$). Extreme portfolios on ΔARE , ΔINV and ΔOCA exhibit spreads in abnormal returns of 9.8% ($t=5.364$), 10.4% ($t=4.71$) and 5.4% ($t=3.601$), respectively. Respective spreads from extreme deciles on ΔNPPE , ΔINT and ΔOLA are 9.4% ($t=4.842$), 6.8% ($t=5.161$) and 3.6 ($t=3.145$).

In Panels B and C, we report results for profit firms with opposite signs of total accruals and free cash flows. When total accruals are positive and free cash flows are negative, mean annual abnormal returns differ by 10.5% ($t=-3.879$) between extreme portfolios sorted by AG. The bulk of difference is due to the negative abnormal return of the highest AG portfolio (-9.3%), whereas the abnormal return for the lowest AG portfolios is relatively small and not statistically significant (1.2%). Differences between extreme portfolios sorted by AG components are all positive. Sorting by ΔCA , the difference in annual abnormal returns is 11.4% ($t=5.472$), while by ΔFA it is 9.3% ($t=3.542$). The spreads in size-adjusted returns between bottom and top deciles on ΔARE , ΔINV , ΔOCA , ΔCASH are 5.9% ($t=2.714$), 7.7% ($t=2.538$), 6.8% ($t=2.866$) and 7.3% ($t=2.712$), respectively. The spreads in size-adjusted returns between bottom and top deciles on ΔNPPE , ΔINT and ΔOLA are 6.7% ($t=2.222$), 5.1% ($t=2.591$) and 4.2% ($t=1.674$), respectively. In contrast, when profit firms with negative total accruals and positive free cash flows are considered, the differences in abnormal returns between extreme portfolios from sorts on AG and AG components are insignificant. Only ΔNPPE deviates from this pattern, but on the opposite direction.

Table 5: SAR for portfolios sorted by *AG* and *AG* components of profit firms

Panel A: All Profit Firms										
Portfolios	<i>AG</i>	ΔCA	ΔFA	ΔARE	ΔINV	ΔOCA	$\Delta CASH$	$\Delta NPPE$	ΔINT	ΔOLA
1 (Low)	0.048	0.034	0.044	0.047	0.058	0.038	0.007	0.053	0.048	0.024
2	0.039	0.041	0.066	0.028	0.036	0.031	0.004	0.033	0.031	0.051
3	0.037	0.031	0.041	0.018	0.026	0.017	0.028	0.054	0.006	0.029
4	0.043	0.028	0.027	0.033	0.038	0.027	0.016	0.033	0.03	0.032
5	0.02	0.026	0.033	0.027	0.018	0.02	0.013	0.015	0.033	0.036
6	0.034	0.026	0.014	0.029	0.019	0.017	0.001	0.021	0.024	0.026
7	0.031	0.028	0.011	0.038	0.026	0.03	0.026	0.014	0.025	0.001
8	0.009	0.013	0.01	0.019	0.009	0.018	0.036	0.003	0.013	0.001
9	0.004	0.016	-0.005	0.002	0.008	0.01	0.046	0.005	0.002	0.001
10 (High)	-	-0.053	-0.051	-0.051	-0.046	-0.016	0.013	-0.041	-0.02	-0.012
Spread	0.122	0.087	0.095	0.098	0.104	0.054	-0.006	0.094	0.068	0.036
t	6.133	4.119	5.905	5.364	4.71	3.601	-0.271	4.842	5.161	3.145

Panel B: Profit Firms with $ACC > 0$ & $FCF < 0$										
Portfolios	<i>AG</i>	ΔCA	ΔFA	ΔARE	ΔINV	ΔOCA	$\Delta CASH$	$\Delta NPPE$	ΔINT	ΔOLA
1 (Low)	0.012	0.014	0.036	-0.009	0.01	0.005	0.009	0.015	0.007	0.004
2	0.014	0.022	0.001	-0.004	0.021	0.001	-0.015	0.02	-0.004	-0.008
3	0.022	0.012	-0.005	0.013	-0.001	0.001	-0.018	-0.025	0.003	-0.005
4	0.02	-0.007	-0.007	-0.003	-0.001	-0.017	0.004	-0.012	0.005	0.03
5	-0.002	0.008	-0.01	0.009	-0.013	-0.007	0.014	0.009	0.003	0.016
6	0.009	0.014	-0.005	0.0316	0.002	-0.005	-0.01	-0.019	-0.022	-0.028
7	-0.027	-0.025	-0.001	-0.018	-0.019	-0.011	-0.028	-0.011	-0.013	-0.033
8	-0.009	-0.012	-0.021	-0.023	-0.012	0.01	-0.006	-0.001	-0.024	-0.006
9	-0.055	-0.034	-0.04	-0.037	-0.028	-0.025	0.006	-0.034	-0.02	-0.032
10 (High)	-0.093	-0.1	-0.057	-0.068	-0.067	-0.063	-0.064	-0.052	-0.044	-0.038
Spread	0.105	0.114	0.093	0.059	0.077	0.068	0.073	0.067	0.051	0.042
t (spread)	3.879	5.472	3.542	2.714	2.538	2.866	2.721	2.222	2.591	1.674

Panel C: Profit Firms with $ACC < 0$ & $FCF > 0$										
Portfolios	<i>AG</i>	ΔCA	ΔFA	ΔARE	ΔINV	ΔOCA	$\Delta CASH$	$\Delta NPPE$	ΔINT	ΔOLA
1 (Low)	0.027	0.05	0.009	0.067	0.075	0.066	0.085	0.009	0.056	0.038
2	0.054	0.07	0.053	0.089	0.102	0.075	0.04	0.077	0.092	0.061
3	0.089	0.067	0.101	0.071	0.074	0.046	0.025	0.114	0.075	0.096
4	0.091	0.087	0.09	0.037	0.052	0.053	0.085	0.066	0.046	0.057
5	0.063	0.066	0.071	0.048	0.026	0.039	0.066	0.071	0.022	0.101
6	0.055	0.068	0.082	0.049	0.056	0.076	0.059	0.061	0.071	0.076
7	0.091	0.084	0.056	0.075	0.06	0.058	0.048	0.063	0.061	0.05
8	0.064	0.058	0.07	0.05	0.047	0.074	0.104	0.066	0.097	0.051
9	0.082	0.076	0.067	0.102	0.083	0.08	0.092	0.044	0.047	0.072
10 (High)	0.022	0.013	0.039	0.051	0.064	0.07	0.035	0.065	0.07	0.036
Spread	0.005	0.037	-0.03	0.016	0.011	-0.004	0.05	-0.056	-0.014	0.002
t (spread)	0.196	1.186	-0.944	0.562	0.392	-0.139	1.382	-2.239	-0.529	0.079

Taken together, our findings in Table 5 suggest that the predictability of stock returns associated with balance sheet growth across profit-making firms is mainly driven through the underperformance of those with positive total accruals and negative free cash flows that experience high growth rates in total and/or individual assets.

In Table 6 we report time-series averages of size-adjusted returns of portfolios sorted by

AG and AG components for loss firms. Panel A provides results based on the full sample of loss firms. The mean average abnormal return for the bottom decile sorted by AG is -4.7% (insignificant), compared to -15.2% for the top decile, for a spread of 10.5% ($t=3.166$). Nevertheless, the corresponding spreads on ΔCA and ΔCA components are not found statistically significant, except ΔINV . In comparison, differences in size-adjusted returns between extreme portfolios on ΔFA and ΔFA components are all found positive and statistically significant. Specifically, the spreads on ΔFA , $\Delta NPPE$, ΔINT and ΔOLA are 14.8% ($t=3.709$), 13.4% ($t=4.341$), 10.6% ($t=3.022$) and 10.2% ($t=2.632$), respectively. The spreads arise mainly from negative abnormal returns of stocks in the highest portfolio.

Panels B and C present results for transitory losses with opposite signs of total accruals and free cash flows. When total accruals are positive and free cash flows are negative, the difference in size-adjusted returns between the lowest and the highest AG portfolio is 17.2% ($t=2.05$). The difference in size-adjusted returns between extreme portfolios on ΔCA is 13.7% ($t=2.079$) and more likely to be driven by $\Delta CASH$, with a difference of 12.2% ($t=2.456$). Corresponding spreads for all other ΔCA components are not statistically significant. Growth rates in individual and total fixed asset positions are all negative predictors of future abnormal returns. The differences in size-adjusted returns between the bottom and the top decile on ΔFA , $\Delta NPPE$, ΔINT and ΔOLA are 16.7% ($t=2.183$), 10.3% ($t=1.722$), 9.9% ($t=1.692$) and 9.6% ($t=2.177$), respectively. In contrary, when loss firms with negative total accruals and positive free cash flows are considered, we find insignificant differences in abnormal returns between extreme portfolios from sorts by AG and AG components. Only the spread for $\Delta CASH$ deviates from this pattern, although it is negative and equal to -10.6% ($t=-1.831$).

Table 6: SAR for portfolios sorted by AG and AG components of loss firms

Panel A: All Loss Firms										
Portfolios	AG	ΔCA	ΔFA	ΔARE	ΔINV	ΔOCA	$\Delta CASH$	$\Delta NPPE$	ΔINT	ΔOLA
1 (Low)	-0.047	-0.066	-0.014	-0.023	0.004	0.005	-0.078	-0.002	-0.02	0.012
2	0.008	0.01	0.029	-0.026	0.06	0.02	-0.048	0.014	0.019	-0.014
3	0.024	-0.012	0.054	0.008	0.002	-0.011	-0.0004	0.029	-0.008	-0.021
4	0.063	0.016	0.011	-0.021	0.0007	0.013	0.02	-0.002	-0.042	-0.033
5	0.019	0.014	-0.013	-0.033	-0.016	-0.055	0.021	-0.002	0.027	-0.004
6	-0.0008	-0.007	0.039	-0.015	-0.065	-0.054	-0.024	0.01	-0.026	0.017
7	0.028	-0.004	-0.043	0.0002	-0.037	0.024	-0.058	-0.024	-0.031	-0.017
8	-0.096	-0.026	-0.067	-0.04	0.002	-0.07	-0.035	-0.067	-0.041	-0.042
9	-0.088	-0.045	-0.078	-0.021	-0.111	-0.08	0.0009	-0.063	0.009	-0.048
10 (High)	-0.152	-0.121	-0.162	-0.073	-0.083	-0.036	-0.045	-0.136	-0.126	-0.09
Spread	0.105	0.055	0.148	0.05	0.087	0.041	-0.033	0.134	0.106	0.102
t (spread)	3.166	1.42	3.709	1.249	1.901	1.276	-0.958	4.341	3.022	2.632

Table 6 (continued)

Panel B: Loss Firms with $ACC > 0$ & $FCF < 0$										
Portfolios	AG	ΔCA	ΔFA	ΔARE	ΔINV	ΔOCA	$\Delta CASH$	$\Delta NPPE$	ΔINT	ΔOLA
1 (Low)	-0.017	-0.046	0.001	-0.113	-0.041	0.003	-0.053	-0.071	-0.055	-0.037
2	0.023	-0.077	-0.013	-0.096	-0.001	-0.088	-0.042	0.031	-0.018	-0.083
3	-0.003	-0.035	-0.005	-0.064	-0.077	-0.062	-0.077	-0.03	-0.093	-0.078
4	0.0002	-0.029	-0.084	-0.015	-0.094	-0.075	0.017	-0.054	-0.034	-0.037
5	-0.028	-0.037	-0.037	-0.071	-0.06	-0.029	0.014	-0.056	-0.013	-0.036
6	-0.128	-0.062	-0.083	-0.052	-0.042	-0.008	-0.033	-0.093	-0.074	0.005
7	-0.072	-0.007	-0.049	-0.05	-0.085	-0.107	-0.123	-0.099	-0.058	-0.101
8	-0.154	-0.072	-0.093	-0.05	-0.111	-0.064	-0.116	-0.078	-0.054	-0.122
9	-0.12	-0.129	-0.155	-0.046	-0.058	-0.158	-0.113	-0.084	-0.123	-0.08
10 (High)	-0.189	-0.183	-0.166	-0.137	-0.114	-0.11	-0.175	-0.174	-0.154	-0.133
Spread	0.172	0.137	0.167	0.024	0.073	0.113	0.122	0.103	0.099	0.096
t (spread)	2.05	2.079	2.183	0.403	0.84	1.507	2.456	1.722	1.692	2.177

Panel C: Loss Firms with $ACC < 0$ & $FCF > 0$										
Portfolios	AG	ΔCA	ΔFA	ΔARE	ΔINV	ΔOCA	$\Delta CASH$	$\Delta NPPE$	ΔINT	ΔOLA
1 (Low)	-0.008	0.008	-0.014	0.074	0.022	-0.011	-0.031	0.003	-0.011	0.029
2	-0.015	0.019	-0.057	0.019	0.061	0.071	-0.033	0.121	0.075	0.145
3	0.079	0.066	0.095	-0.017	0.114	0.113	0.0307	-0.003	0.034	0.07
4	0.089	0.042	0.077	0.049	0.08	0.07	0.1046	0.02	0.044	-0.028
5	0.06	0.059	0.155	0.17	0.087	0.102	-0.008	0.115	0.082	0.049
6	0.048	0.082	0.075	0.042	-0.024	-0.016	0.059	0.063	0.058	0.063
7	0.15	0.021	0.044	0.007	0.014	0.04	0.078	-0.01	0.104	0.047
8	0.023	0.11	0.095	0.075	0.117	0.012	0.023	0.022	0.005	0.06
9	0.032	0.047	0.065	-0.006	0.043	0.044	0.19	0.104	0.009	0.055
10 (High)	0.066	0.064	-0.01	0.091	0.023	0.072	0.075	0.059	0.107	0.019
Spread	-0.074	-0.056	-0.004	-0.017	-0.001	-0.083	-0.106	-0.056	-0.118	0.01
t (spread)	-1.408	-0.918	-0.064	-0.358	-0.018	-1.437	-1.831	-0.879	-1.633	0.14

In sum, findings in Table 6 indicate that growth rates in total and/or fixed assets have power in predicting future abnormal returns across loss firms. Nevertheless, the power of growth rates in current assets is considerably muted. Return predictability is restricted only to transitory losses with positive total accruals and negative free cash flows. Recall from Table 2, that spreads in AG between extreme AG portfolios for loss firms and transitory loss firms with positive total accruals and negative free cash flows are much larger than the respective spreads for all firms and profit firms. At the same time, the predictive ability of asset growth and asset growth components for future movements in stock prices almost disappears across transitory loss firms with negative total accruals and positive free cash flows. Similar results are reported in Table 4 for persistent loss firms. Thus, our evidence on asset growth anomaly across loss firms is consistent with investors assessing the likelihood of the abandonment option.

2.2. Cross Sectional Regressions Tests

In this section we perform Fama-McBeth (1973) cross-sectional regressions of annual size-adjusted returns on AG and AG components, after controlling for size and book to market ratio, and report the time series averages of the parameter coefficients (along with associated reported t-statistics in italics). In Panel A of Table 7 we present results for all firms. From the first row, we see a strong negative coefficient on AG of 10.3% (t=-4.174). Further, coefficients on all AG components except ΔCASH are all negative and statistically significant. In Panels B, C, D and E we report regression results for all firms conditional on the signs of total accruals and free cash flows. From Panel C, we see that after controlling for size and book to market ratio, firms with positive total accruals and negative free cash flows exhibit negative and highly statistically significant coefficients on AG and all AG components. On the other hand, results in Panels B and E reveal that when profit (persistent loss) firms with positive (negative) signs of earnings components are considered, the coefficients on AG and AG components are all statistically indifferent from zero. Only, ΔOLA with a negative coefficient across firms with positive total accruals and free cash flows deviates from this pattern. From Panel D, we find significant coefficients only for AG and ΔCASH across firms with negative total accruals and positive free cash flows, but on the opposite direction since they are positive.

Table 7:Regressions of *SAR* on *AG* and *AG* components

Panel A: All Firms												
Const	<i>SIZE</i>	<i>B/M</i>	<i>AG</i>	<i>ΔCA</i>	<i>ΔFA</i>	<i>ΔARE</i>	<i>ΔINV</i>	<i>ΔOC_t</i>	<i>ΔCASH</i>	<i>ΔNPPE</i>	<i>ΔINT</i>	<i>ΔOLA</i>
0.028	0.003	0.019	-0.103									
<i>1.329</i>	<i>1.351</i>	<i>2.226</i>	<i>-4.174</i>									
0.012	0.002	0.02		-0.058								
<i>0.55</i>	<i>0.725</i>	<i>2.4</i>		<i>-2.546</i>								
0.03	0.004	0.019			-0.109							
<i>1.454</i>	<i>1.57</i>	<i>2.259</i>			<i>-5.512</i>							
0.041	0.004	0.019		-0.038	-0.1							
<i>1.728</i>	<i>1.87</i>	<i>2.239</i>		<i>-1.853</i>	<i>-5.655</i>							
0.008	0.001	0.020				-0.042						
<i>0.412</i>	<i>0.325</i>	<i>2.40</i>				<i>-2.285</i>						
0.026	0.001	0.019					-0.073					
<i>1.179</i>	<i>0.292</i>	<i>2.318</i>					<i>-3.687</i>					
0.008	0.001	0.02						-0.04				
<i>0.41</i>	<i>0.322</i>	<i>2.402</i>						<i>-4.481</i>				
-0.02	0.001	0.021							0.014			
<i>-1.062</i>	<i>0.223</i>	<i>2.519</i>							<i>1.144</i>			
0.032	0.001	0.02				-0.018	-0.062	-0.025	0.01			
<i>1.222</i>	<i>0.573</i>	<i>2.382</i>				<i>-1.147</i>	<i>-3.34</i>	<i>-2.562</i>	<i>0.799</i>			
0.024	0.003	0.019								0.091		
<i>1.132</i>	<i>1.317</i>	<i>2.266</i>								<i>-4.455</i>		
0.009	0.001	0.021									-0.038	
<i>0.523</i>	<i>0.365</i>	<i>2.45</i>									<i>-3.769</i>	
0.013	0.002	0.021										-0.059
<i>0.681</i>	<i>0.652</i>	<i>2.459</i>										<i>-5.8</i>
0.051	0.004	0.019								-0.082	-0.017	-0.051
<i>2.424</i>	<i>1.715</i>	<i>2.272</i>								<i>-4.14</i>	<i>-1.751</i>	<i>-5.264</i>

Table 7 (continued)

Panel B: Firms with $ACC > 0$ & $FCF > 0$												
Const	SIZE	B/M	AG	ΔCA	ΔFA	ΔARE	ΔINV	ΔOC_t	$\Delta CASH$	$\Delta NPPE$	ΔINT	ΔOLA
0.028	-0.004	0.021	0.027									
1.018	-1.35	1.59	0.828									
0.032	-0.004	0.019		0.017								
1.039	-1.135	1.403		0.486								
0.049	-0.005	0.014			0.005							
1.692	-1.619	0.817			0.338							
0.028	-0.004	0.02		0.019	0.006							
0.879	-1.197	1.485		0.522	0.416							
0.050	-0.005	0.015				-0.001						
1.819	-1.518	0.959				-0.008						
0.065	-0.005	0.012					-0.021					
2.072	-1.582	0.725					-1.078					
0.045	-0.005	0.014						0.011				
1.619	-1.474	0.839						0.53				
0.029	-0.004	0.017							0.032			
1.005	-1.311	1.127							0.999			
0.036	-0.004	0.016				-0.001	-0.017	0.011	0.026			
1.105	-1.279	1.141				-0.06	-0.931	0.598	0.858			
0.044	-0.006	0.015								0.017		
1.537	-1.705	0.894								1.175		
0.042	-0.006	0.014									0.021	
1.473	-1.688	0.817									1.341	
0.064	-0.004	0.014										-0.032
2.245	-1.379	0.81										-2.259
0.047	-0.005	0.016								0.013	0.019	-0.029
1.573	-1.625	0.934								0.814	1.214	-1.841

Panel C: Firms with $ACC > 0$ & $FCF < 0$												
Const	SIZE	B/M	AG	ΔCA	ΔFA	ΔARE	ΔINV	ΔOC_t	$\Delta CASH$	$\Delta NPPE$	ΔINT	ΔOLA
0.019	0.003	0.011	-0.133									
0.665	1.038	0.841	-4.495									
0.006	0.001	0.013		-0.093								
0.214	0.367	1.054		-3.56								
-0.001	0.003	0.015			-0.104							
-0.011	1.165	1.155			-3.539							
0.034	0.003	0.012		-0.08	-0.09							
1.072	1.266	0.925		-3.332	-3.294							
-0.025	0.001	0.016				-0.025						
-0.934	0.005	1.258				-1.043						
-0.006	-0.001	0.015					-0.056					
-0.2	-0.16	1.179					-2.46					
-0.017	0.001	0.016						-0.045				
-0.633	0.154	1.248						-2.53				
-0.01	0.003	0.017							-0.079			
-0.364	0.933	1.301							-3.922			
0.035	0.002	0.015				-0.002	-0.055	-0.027	-0.074			
1.042	0.624	1.186				-0.106	-2.664	-1.501	-3.676			
-0.009	0.002	0.016								-0.076		
-0.318	0.821	1.214								-2.644		
-0.012	0.001	0.017									-0.056	
-0.411	0.482	1.287									-2.646	
-0.022	0.001	0.016										-0.043
-0.89	0.413	1.269										-2.818
0.028	0.004	0.015								-0.072	-0.045	-0.043
0.844	1.43	1.158								-2.542	-2.235	-2.707

Table 7 (continued)

Panel D: Firms with $ACC < 0$ & $FCF > 0$												
Const	SIZE	B/M	AG	ΔCA	ΔFA	ΔARE	ΔINV	ΔOC_t	$\Delta CASH$	$\Delta NPPE$	ΔINT	ΔOLA
0.038	-0.01	0.024	0.052									
1.702	-1.63	3.075	2.36									
0.043	-0.005	0.024		0.031								
1.826	-1.345	3.152		1.213								
0.052	-0.005	0.023			0.02							
2.381	-1.295	2.994			0.818							
0.037	-0.006	0.024		0.032	0.017							
1.534	-1.51	3.198		1.237	0.665							
0.052	-0.004	0.023				0.012						
2.203	-1.166	2.939				0.502						
0.06	-0.004	0.023					-0.004					
2.607	-1.092	2.936					-0.148					
0.054	-0.004	0.023						0.009				
2.6	-1.183	2.965						0.544				
0.024	-0.004	0.026							0.063			
0.87	-1.223	3.173							2.397			
0.022	-0.004	0.025				-0.001	-0.004	0.004	0.064			
0.716	-1.113	3.124				-0.044	-0.146	0.275	2.364			
0.051	-0.005	0.023								0.022		
2.119	-1.284	2.966								0.767		
0.052	-0.004	0.023									0.011	
2.617	-1.17	3.007									0.587	
0.067	-0.004	0.023										-0.021
2.924	-1.065	3.035										-0.791
0.053	-0.005	0.023								0.017	0.011	-0.015
2.176	-1.238	3.035								0.593	0.568	-0.574

Panel E: Firms with $ACC < 0$ & $FCF < 0$												
Const	SIZE	B/M	AG	ΔCA	ΔFA	ΔARE	ΔINV	ΔOC_t	$\Delta CASH$	$\Delta NPPE$	ΔINT	ΔOLA
-0.069	0.004	0.023	0.005									
-1.386	0.332	2.979	0.074									
-0.069	0.004	0.024		0.005								
-1.358	0.336	3.015		0.067								
-0.055	0.005	0.023			-0.02							
-0.934	0.469	3.14			-0.308							
-0.053	0.001	0.023		0.007	-0.021							
-0.865	0.087	2.895		0.091	-0.369							
-0.092	0.007	0.025				0.044						
-2.094	0.642	3.231				0.884						
-0.033	0.009	0.026					-0.083					
-0.683	0.807	3.584					-1.215					
-0.069	0.008	0.027						-0.016				
-1.461	0.726	3.855						-0.309				
-0.082	0.002	0.017							0.064			
-1.386	0.142	1.7							0.836			
-0.053	0.005	0.022				0.05	-0.082	-0.039	0.053			
-0.917	0.418	2.187				0.93	-1.181	-0.65	0.656			
-0.062	0.006	0.021								-0.01		
-1.231	0.571	2.737								-0.192		
-0.073	0.006	0.023									0.015	
-1.328	0.594	2.923									0.293	
-0.034	0.008	0.02										-0.065
-0.589	0.679	2.318										-0.996
-0.01	0.006	0.014								-0.021	0.016	-0.092
-0.128	0.556	1.253								-0.354	0.273	-1.315

Overall our findings in Table 7, in accordance with portfolio results in Table 4, suggest a strong negative relation between growth rates in total assets and/or asset positions and future abnormal returns even after controlling for the well-known size and book to market

effects. At the same time, the relation is restricted to firms with positive total accruals and negative free cash flows.

Cross-sectional regression results for profit firms are presented in Table 8 (associated reported t-statistics in italics). From Panel A that reports results based on the full sample of profit firms, we see negative coefficients on AG and AG components, except ΔCASH. Similar findings are reported in Panel B for profit firms with positive total accruals and negative free cash flows. Notably, for these firms the coefficient on ΔCASH is negative and statistically significant. Nevertheless, in Panel C we find insignificant coefficients on AG and all AG components across profit firms with negative total accruals and positive free cash flows. The upshot from findings in Table 8, consistent with portfolio results in Table 5, is a negative effect of balance sheet growth on future abnormal returns across profit-making firms that is restricted only to those with positive total accruals and negative free cash flows.

Table 8: Regressions of *SAR* on *AG* and *AG* components for Profit Firms

Panel A: All Profit Firms												
Const	<i>SIZE</i>	<i>B/M</i>	<i>AG</i>	<i>ΔCA</i>	<i>ΔFA</i>	<i>ΔARE</i>	<i>ΔINV</i>	<i>ΔOCF</i>	<i>ΔCASH</i>	<i>ΔNPPE</i>	<i>ΔINT</i>	<i>ΔOLA</i>
0.081 <i>3.919</i>	-0.004 <i>-1.731</i>	0.002 <i>0.185</i>	-0.09 <i>-5.022</i>									
0.069 <i>3.106</i>	-0.005 <i>-1.951</i>	0.005 <i>0.469</i>		-0.066 <i>-3.29</i>								
0.069 <i>3.471</i>	-0.003 <i>-1.072</i>	0.006 <i>0.512</i>			-0.088 <i>-6.312</i>							
0.097 <i>4.422</i>	-0.003 <i>-1.371</i>	0.002 <i>0.199</i>		-0.055 <i>-2.771</i>	-0.077 <i>-5.566</i>							
0.067 <i>3.075</i>	-0.005 <i>-1.959</i>	0.006 <i>0.476</i>				-0.064 <i>-3.495</i>						
0.075 <i>3.452</i>	-0.005 <i>-2.075</i>	0.007 <i>0.597</i>					-0.077 <i>-4.421</i>					
0.046 <i>2.047</i>	-0.004 <i>-1.567</i>	0.009 <i>0.794</i>						-0.034 <i>-2.712</i>				
0.014 <i>0.698</i>	-0.004 <i>-1.637</i>	0.012 <i>0.984</i>							0.026 <i>1.558</i>			
0.086 <i>3.14</i>	-0.005 <i>-2.025</i>	0.005 <i>0.423</i>				-0.041 <i>-2.572</i>	-0.059 <i>-3.962</i>	-0.016 <i>-1.387</i>	0.018 <i>1.185</i>			
0.063 <i>3.063</i>	-0.003 <i>-1.176</i>	0.007 <i>0.565</i>								-0.075 <i>-4.846</i>		
0.052 <i>2.5</i>	-0.004 <i>-1.515</i>	0.01 <i>0.856</i>									-0.042 <i>-3.577</i>	
0.049 <i>2.611</i>	-0.003 <i>-1.243</i>	0.01 <i>0.848</i>										-0.052 <i>-5.678</i>
0.092 <i>4.356</i>	-0.002 <i>-0.729</i>	0.006 <i>0.546</i>								-0.066 <i>-4.329</i>	-0.026 <i>-2.241</i>	-0.045 <i>-4.847</i>

Table 8 (continued)

Panel B: Profit Firms with $ACC > 0$ & $FCF < 0$												
Const	SIZE	B/M	AG	ΔCA	ΔFA	ΔARE	ΔINV	ΔOCF	$\Delta CASH$	$\Delta NPPE$	ΔINT	ΔOLA
0.057 <i>3.012</i>	-0.003 <i>-1.327</i>	-0.001 <i>-0.028</i>	-0.104 <i>-5.363</i>									
0.059 <i>2.821</i>	-0.005 <i>-2.096</i>	0.002 <i>0.128</i>		-0.096 <i>-4.569</i>								
0.024 <i>1.15</i>	-0.002 <i>-0.74</i>	0.007 <i>0.447</i>			-0.064 <i>-2.731</i>							
0.078 <i>3.894</i>	-0.004 <i>-1.563</i>	-0.001 <i>-0.055</i>		-0.09 <i>-4.287</i>	-0.052 <i>-2.205</i>							
0.013 <i>0.54</i>	-0.003 <i>-1.014</i>	0.011 <i>0.632</i>				-0.039 <i>-2.775</i>						
0.042 <i>1.67</i>	-0.005 <i>-2.106</i>	0.008 <i>0.483</i>					-0.07 <i>-3.138</i>					
0.017 <i>0.697</i>	-0.003 <i>-1.314</i>	0.009 <i>0.57</i>						-0.04 <i>-2.003</i>				
0.013 <i>0.54</i>	-0.003 <i>-1.014</i>	0.011 <i>0.632</i>							-0.039 <i>-2.775</i>			
0.086 <i>3.039</i>	-0.005 <i>-2.096</i>	0.003 <i>0.197</i>				-0.039 <i>-1.838</i>	-0.06 <i>-2.982</i>	-0.022 <i>-1.127</i>	-0.031 <i>-2.204</i>			
0.018 <i>0.822</i>	-0.002 <i>-0.887</i>	0.008 <i>0.504</i>								-0.05 <i>-1.923</i>		
0.015 <i>0.647</i>	-0.003 <i>-1.019</i>	0.011 <i>0.648</i>									-0.041 <i>-1.984</i>	
0.01 <i>0.479</i>	-0.002 <i>-0.91</i>	0.011 <i>0.646</i>										-0.037 <i>-2.255</i>
0.047 <i>1.941</i>	-0.001 <i>-0.212</i>	0.008 <i>0.457</i>								-0.048 <i>-1.885</i>	-0.036 <i>-1.708</i>	-0.037 <i>-2.17</i>

Panel C: Profit Firms with $ACC < 0$ & $FCF > 0$												
Const	SIZE	B/M	AG	ΔCA	ΔFA	ΔARE	ΔINV	ΔOCF	$\Delta CASH$	$\Delta NPPE$	ΔINT	ΔOLA
0.063 <i>2.007</i>	-0.005 <i>-1.161</i>	0.02 <i>1.426</i>	0.015 <i>0.71</i>									
0.075 <i>2.223</i>	-0.005 <i>-1.111</i>	0.019 <i>1.351</i>		-0.01 <i>-0.353</i>								
0.063 <i>1.993</i>	-0.006 <i>-1.254</i>	0.02 <i>1.37</i>			0.021 <i>0.971</i>							
0.064 <i>1.894</i>	-0.005 <i>-1.164</i>	0.02 <i>1.419</i>		-0.008 <i>-0.294</i>	0.021 <i>0.944</i>							
0.069 <i>1.907</i>	-0.005 <i>-1.153</i>	0.019 <i>1.318</i>				0.002 <i>0.085</i>						
0.079 <i>2.857</i>	-0.005 <i>-1.135</i>	0.018 <i>1.286</i>					-0.014 <i>-0.479</i>					
0.065 <i>2.091</i>	-0.006 <i>-1.251</i>	0.018 <i>1.308</i>						0.016 <i>0.98</i>				
0.055 <i>1.534</i>	-0.005 <i>-1.01</i>	0.021 <i>1.497</i>							0.02 <i>0.622</i>			
0.054 <i>1.302</i>	-0.004 <i>-0.93</i>	0.02 <i>1.464</i>				-0.004 <i>-0.175</i>	-0.01 <i>-0.341</i>	0.012 <i>0.774</i>	0.021 <i>0.648</i>			
0.067 <i>2.051</i>	-0.005 <i>-1.21</i>	0.019 <i>1.372</i>								0.008 <i>0.412</i>		
0.078 <i>2.44</i>	-0.005 <i>-1.197</i>	0.019 <i>1.332</i>									-0.01 <i>-0.461</i>	
0.075 <i>2.446</i>	-0.005 <i>-1.071</i>	0.019 <i>1.346</i>										-0.011 <i>-0.484</i>
0.075 <i>2.19</i>	-0.005 <i>-1.075</i>	0.02 <i>1.416</i>								0.004 <i>0.212</i>	-0.008 <i>-0.377</i>	-0.008 <i>-0.348</i>

Table 9 present from cross-sectional regressions for loss firms (along with associated reported t-statistics in italics). In panel A we report results based on all loss firms. The

coefficient on AG is negative and statistically significant. The coefficient on ΔCA on the univariate regressions is negative and marginally significant (t=1.681), while on the multivariate regression is not significant. Turning to ΔCA components, only the coefficient on ΔINV is significant. On ΔFA and ΔFA components, regression coefficients are all negative and statistically significant different from zero, except ΔINT. Similar results are reported in Panel B for transitory loss firms with positive total accruals and negative free cash flows, but with negative and significant coefficients on ΔCASH and ΔINT. From Panel C we find across transitory loss firms with negative total accruals and positive free cash flows a significant coefficient only for ΔCASH, although positive. In sum our findings in Table 9, consistent with portfolio results in Table 6, indicate that predictability of stock returns associated with balance sheet growth is dampened across loss firms. Return predictability is driven by transitory loss firms with positive total accruals and negative free cash flows and disappears across other transitory and persistent loss firms, consistent with investors assessing the likelihood of the abandonment option.¹²

Table 9:Regressions of *SAR* on *AG* and *AG* components for Loss Firms

Panel A: All Loss Firms												
Const	SIZE	B/M	AG	ΔCA	ΔFA	ΔARE	ΔINV	ΔOCA	ΔCASH	ΔNPPE	ΔINT	ΔOLA
0.003 0.074	0.003 0.606	0.03 4.819	-0.151 -3.528									
-0.028 -0.781	-0.001 -0.146	0.03 4.846		-0.065 -1.681								
0.027 0.769	0.001 0.055	0.028 4.446				-0.175 -4.738						
0.04 0.937	0.002 0.441	0.029 4.686		-0.044 -1.163	-0.175 -4.894							
-0.036 -1.112	-0.002 -0.479	0.028 4.65				-0.032 -1.106						
0.01 0.246	-0.001 -0.204	0.028 4.64					-0.124 -2.572					
-0.017 -0.549	-0.002 -0.413	0.027 4.736						-0.06 -1.634				
-0.059 -1.832	-0.002 -0.412	0.028 4.704							0.011 0.323			
0.027 0.581	0.001 0.25	0.028 5.023				0.004 0.147	-0.127 -2.511	-0.053 -1.56	0.001 0.002			
0.012 0.37	-0.001 -0.095	0.028 4.469								-0.141 -3.927		
-0.016 -0.445	-0.004 -0.722	0.028 4.613									-0.051 -1.446	
-0.013 -0.427	-0.002 -0.426	0.028 4.63										-0.079 -3.102
0.054 1.268	-0.001 -0.105	0.028 4.544								-0.13 -3.726	-0.024 -0.678	-0.063 -2.382

¹²The coefficients on ΔARE and ΔOCA in some multivariate regressions are of less significance, indicating that other components of growth in current assets subsume their predictive power for future returns.

Table 9 (continued)

Panel B: Loss Firms with $ACC > 0$ & $FCF < 0$														
Const	SIZE	B/M	AG	ΔCA	ΔFA	ΔARE	ΔINV	ΔOCA	$\Delta CASH$	$\Delta NPPE$	ΔINT	ΔOLA		
0.225 2.268	-0.014 -1.343	0.031 1.84	-0.238 -3.638											
0.177 1.835	-0.018 -1.644	0.033 1.958		-0.12 -2.019										
0.21 2.156	-0.016 -1.51	0.03 1.733							-0.191 -2.999					
0.249 2.377	-0.014 -1.288	0.031 1.752		-0.112 -1.899	-0.178 -2.788									
0.131 1.445	-0.022 -1.958	0.034 2.076							0.002 0.058					
0.173 1.824	-0.021 -1.894	0.033 2.042									-0.08 -1.449			
0.181 1.914	-0.021 -1.892	0.032 1.97									-0.099 -1.566			
0.181 1.836	-0.017 -1.539	0.034 1.996										-0.136 -2.87		
0.268 2.431	-0.019 -1.685	0.036 2.285							0.015 0.381	-0.089 -1.551	-0.091 -1.534	-0.129 -2.448		
0.187 1.936	-0.019 -1.705	0.033 1.913										-0.133 -2.078		
0.202 2.088	-0.021 -1.879	0.031 1.826										-0.108 -1.897		
0.17 1.827	-0.02 -1.804	0.03 1.792										-0.082 -2.178		
0.276 2.577	-0.018 -1.592	0.03 1.689										-0.118 -1.817	-0.091 -1.737	-0.075 -1.868

Panel C: Loss Firms with $ACC < 0$ & $FCF > 0$														
Const	SIZE	B/M	AG	ΔCA	ΔFA	ΔARE	ΔINV	ΔOCA	$\Delta CASH$	$\Delta NPPE$	ΔINT	ΔOLA		
0.025 0.469	-0.019 -1.417	0.03 3.363	0.066 1.51											
0.024 0.438	-0.018 -1.3	0.03 3.351		0.061 1.133										
0.046 0.978	-0.02 -1.16	0.029 3.263							0.002 0.034					
0.02 0.377	-0.018 -1.347	0.029 3.212		0.068 1.319	0.005 0.092									
0.038 0.78	-0.015 -1.031	0.03 3.328							0.012 0.233					
0.071 1.008	-0.013 -1.055	0.027 2.866										-0.046 -0.728		
0.054 1.041	-0.014 -1.168	0.03 3.238										-0.019 -0.412		
-0.027 -0.507	-0.017 -1.169	0.03 3.374										0.151 2.846		
-0.011 -0.11	-0.021 -1.12	0.026 2.624							0.014 0.296	-0.042 -0.68	-0.015 -0.14	0.159 3.217		
0.045 0.993	-0.014 -1.129	0.028 3.042										0.001 0.015		
0.021 0.359	-0.014 -1.025	0.031 3.455										0.039 0.695		
0.065 1.223	-0.016 -1.099	0.032 3.728										-0.04 -0.748		
0.041 0.641	-0.014 -1.026	0.029 3.307										-0.005 -0.066	0.032 0.558	-0.024 -0.458

3. Concluding Remarks

Cooper et al. (2008) in a seminal paper document a strong negative relation between balance sheet growth and future stock returns, a finding referred as the “asset growth anomaly”. In this paper, we focus on negative effect of balance sheet growth on future stock prices by conditioning on the signs of total accruals, free cash flows and earnings in order to get a deeper understanding of this prominent asset pricing regularity.

Our findings from firm-level portfolio analysis and cross-sectional regressions suggest that the negative relation of growth rates in total and/or individual asset accounts with future stock returns is restricted to firms with positive total accruals and negative free cash flows. At the same time, the asset growth anomaly almost disappears across firms with similar signs (positive or negative) of earnings components and firms with negative total accruals and positive free cash flows. Similar results are reported separately for profit and loss firms. Nevertheless, the predictive ability of growth rates in current assets for future stock returns is dampened across loss firms. Overall, our evidence seems to be consistent with investors’ initial underreaction to overinvestment pursued by firm executives in order to serve their own interests (Chan et al. 2008, Titman et al. 2009) as underlying driving force of the asset growth anomaly.

REFERENCES

- Anderson, K., Woodhouse, K., Ramsay, A., Faff, R. (2009). Testing for asymmetric effects in the accrual anomaly using piecewise linear regressions: Australian evidence. *Pacific Accounting Review*, 21, 5-25.
- Beneish, M. D., Vargus, M.E. (2002). Insider trading, earnings quality and accrual mispricing. *The Accounting Review*, 77, 755-791.
- Berger, P.G., Ofek, E., Swary., I. (1996). Investor valuation of the abandonment option. *Journal of Financial Economics*, 42, 257-287
- Chan, L., Karceski, J., Lakonishok, J., Sougiannis, T. (2008). Balance sheet growth and the predictability of stock returns. University of Illinois working paper.
- Chan, L., Dimmock, S., Lakonishok, J. (2009). Benchmarking money manager performance: issues and evidence. *Review of Financial Studies*. 22, 4553-4599.
- Cooper, M., Gulen, H., Schill, M. (2008). What best explains the cross-section of stock returns? exploring the asset growth effect. *Journal of Finance*, 63, 1609-1651.
- Darrough, M., Ye, J. (2007). Valuation of loss firms in a knowledge-based economy. *Review of Accounting Studies*, 12, 61-93.

- Dechow, P., Richardson, S., Sloan, R. (2008). The persistence and pricing of the cash component of earnings. *Journal of Accounting Research*, 46, 537-566.
- Dopuch, N., Seethamraju, C., Xu, W. (2010). The pricing of accruals for profit and loss firms. *Review of Quantitative Finance and Accounting*, 34, 505-516.
- Fama, E., MacBeth, J. (1973). Risk, return, and equilibrium: empirical tests. *Journal of Political Economy*, 81, 607-636.
- Fama, E., French, K. (1993). Common risk factors in the returns on stocks and bonds. *Journal of Financial Economics*, 33, 3-56.
- Givoly, D., Hayn, C. (2000). The changing time-series properties of earnings, cash flows and accruals: has financial reporting become more conservative? *Journal of Accounting and Economics*, 29, 287-320.
- Hayn, C. (1995). The information content of losses. *Journal of Accounting and Economics*, 20, 125-153.
- Healy, P. (1985). The effect of bonus schemes on accounting decisions. *Journal of Accounting and Economics*, 7, 85-107.
- Hribar, P., Collins, D. (2002). Errors in estimating accruals: implications for empirical research. *Journal of Accounting Research*, 40, 105-34.
- Jensen, M. (1986). Agency costs of free cash flow, corporate finance, and takeover. *American Economic Review*, 76, 323-329.
- Joos, P., Plesko, G. (2005). Valuing loss firms. *The Accounting Review*, 80, 847-870.
- Klein, A., Marquardt, C. A. (2006). Fundamentals of accounting losses. *The Accounting Review*, 81, 179-206.
- Lam, E., Wei, J. (Forthcoming). The asset growth anomaly and the role of limits to arbitrage. *Journal of Financial Economics*.
- La Porta, R. (1996). Expectations and the cross section of stock returns. *Journal of Finance*, 51, 1715-1742.
- La Porta, R., Lakonishok, J., Shleifer, A., Vishny, R. (1997). Good news for value stocks: Further evidence on market efficiency. *Journal of Finance*, 52, 859-874.
- Lakonishok, J., Shleifer, A., Vishny, R. (1994). Contrarian investment, extrapolation, and risk. *Journal of Finance*, 49, 1541-1578.
- Narayanamoorthy, G. (2006). Conservatism and cross-sectional variation in the post-earnings announcement drift. *Journal of Accounting Research*, 44, 763-789.
- Penman, S. (2007). *Financial Statement Analysis and Security Valuation*. McGraw-Hill.
- Richardson, S., Sloan, R., Soliman, M., Tuna, I. (2005). Accrual reliability, earnings persistence and stock prices. *Journal of Accounting and Economics*, 39, 437-485.

- Richardson, S., Sloan, R., Soliman, M., Tuna, I. (2006). The implications of firm growth and accounting distortions for accruals and profitability. *The Accounting Review*, 81, 713-743.
- Richardson, S. (2006). Over-investment of free cash flow. *Review of Accounting Studies*, 11, 159-189.
- Sloan, R. (1996). Do stock prices fully reflect information in accruals and cash flows about future earnings? *The Accounting Review*, 71, 289-315.
- Titman, S., Wei, J., Xie, F. (2004). Capital investments and stock returns. *Journal of Financial and Quantitative Analysis*, 39, 677-700.
- Titman, S., Wei, J., Xie, F. (2009). Abnormal investment, overinvestment and stock returns. Hong Kong University of Science and Technology working paper.
- Watts, R. (2003). Conservatism in accounting part II: evidence and research opportunities. *Accounting Horizons*, 17, 287-301.
- Wysocki, P. (2001). Real options and the informativeness of segment disclosures. MIT Sloan School of Management working paper.
- Wu, H., Fargher, N. (2007). Components of accruals, losses and future profitability, *Accounting Research Journal*, 96-110.

Appendix

The variables used in the paper are defined as follows:

Variable	Measurement (C=Compustat data item)
Asset Growth Rate (<i>AG</i>)	$(C6_t - C6_{t-1})/C6_{t-1}$
Growth Rate in Accounts Receivables (<i>ΔARE</i>)	$(C2_t - C2_{t-1})/C6_{t-1}$
Growth Rate in Inventory (<i>ΔINV</i>)	$(C3_t - C3_{t-1})/C6_{t-1}$
Growth Rate in Other Current Assets (<i>ΔOCA</i>)	$(C68_t - C68_{t-1})/C6_{t-1}$
Growth Rate in Cash and Cash Equivalents (<i>ΔCASH</i>)	$(C1_t - C1_{t-1})/C6_{t-1}$
Growth Rate in Current Assets (<i>ΔCA</i>)	$\Delta ARE + \Delta INV + \Delta OCA + \Delta CASH$
Growth Rate in Net Property, Plant and Equipment (<i>ΔNPPE</i>)	$(C8_t - C8_{t-1})/C6_{t-1}$
Growth Rate in Intangibles (<i>ΔINT</i>)	$(C33_t - C33_{t-1})/C6_{t-1}$
Growth Rate in Other Long Term Assets (<i>ΔOLA</i>)	$[(C31_t + C32_t + C69_t) - (C31_{t-1} + C32_{t-1} + C69_{t-1})]/C6_{t-1}$

Growth Rate in Fixed Assets (ΔFA)	$\Delta NPPE + \Delta INT + \Delta OLA$
Average Total Assts ($AVTA$)	$(C6_t + C6_{t-1})/2$
Earnings ($EARN$)	$C172_t / AVTA$
Total Accruals (ACC)	$[(C6_t - C1_t + C181_t + C34_t + C9_t) - (C6_{t-1} - C1_{t-1} + C181_{t-1} + C34_{t-1} + C9_{t-1})] / AVTA$
Net Cash Distributions to Equity holders ($DIST_E$)	$C172_t - [(C6_t - C181_t) - (C6_{t-1} - C181_{t-1})]$
Net Cash Distributions to Debt holders ($DIST_D$)	$-[(C34_t + C9_t) - (C34_{t-1} - C9_{t-1})]$
Retained Cash Flows (RCF)	$(C1_t - C1_{t-1})$
Free Cash Flows (FCF)	$(DIST_E + DIST_D + RCF) / AVTA$
Market Capitalization (MV)	$C199_t \times C25_t$
Size ($SIZE$)	$Ln(MV)$
Book to Market Ratio (BV/MV)	$(C6_t - C181_t) / MV$
Size-Adjusted Returns (SAR)	The difference between a firms' buy-and-hold raw return and the value weighted buy-and-hold return for all other firms

Η ΔΙΑΣΤΑΣΗ ΤΟΥ ΦΥΛΟΥ ΣΤΗΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΗ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΑ

Βικτωρία Πέκκα Οικονόμου

Τμήμα Ο.Δ.Ε
Πανεπιστήμιο Πειραιώς

Κωνσταντίνα Αγοράκη

Τμήμα Ο.Δ.Ε.
Πανεπιστήμιο Πειραιώς

Περίληψη

Σκοπός της παρούσας μελέτης είναι να εξετάσει τη σπουδαιότητα της συμμετοχής των γυναικών στην επιχειρηματική δραστηριότητα. Στο σύγχρονο επιχειρηματικό περιβάλλον η αξιοποίηση και η ισότιμη συμμετοχή των γυναικών στο οικονομικό γίνεσθαι είναι κρίσιμης σημασίας. Το ποσοστό της γυναικείας συμμετοχής στο σύνολο της επιχειρηματικής δραστηριότητας αποτελεί θέμα που συναντάται τόσο σε εθνικό όσο και σε ευρωπαϊκό επίπεδο. Παρά το γεγονός ότι οι γυναίκες αποτελούν την πλειοψηφία του εργατικού δυναμικού, η παρουσία τους στα ανώτερα κλιμάκια της ιεραρχίας είναι περιορισμένη. Στα πλαίσια της συγκεκριμένης μελέτης παρουσιάζονται οι σημαντικότεροι παράγοντες που επηρεάζουν δυσμενώς τη γυναικεία επιχειρηματικότητα και συντελούν στην περιορισμένη παρουσία των γυναικών στα υψηλότερα επίπεδα ιεραρχίας. Συνεπώς, η ανάγκη για ενίσχυση της συμμετοχής των γυναικών σε θέσεις ευθύνης είναι επιτακτική για την ανάπτυξη της επιχείρησης αλλά και της οικονομίας ως σύνολο.

Λέξεις Κλειδιά: γυναίκα, επιχειρηματικότητα, γυάλινη οροφή

Εισαγωγή

Η θεωρητική και εμπειρική διερεύνηση του ρόλου των γυναικών στο μάνατζμεντ αποτελεί ένα γνωστικό αντικείμενο με ιδιαίτερο ενδιαφέρον. Κύρια θέματα μελέτης είναι ο ρόλος των δύο φύλων στη διαμόρφωση της κουλτούρας και της επικοινωνίας σε έναν οργανισμό, καθώς και οι διαφοροποιήσεις σε θέματα ηγεσίας και ιεραρχίας. Η ισόρροπη συμμετοχή των γυναικών στο επιχειρηματικό γίνεσθαι επιτυγχάνει την αντιπροσωπευτικότερη συμμετοχή του συνόλου της κοινωνίας στους οικονομικούς και κοινωνικούς μηχανισμούς (Πέκκα-Οικονόμου, 2008). Στις περισσότερες χώρες, το ποσοστό των γυναικών σε ανώτατες θέσεις

σε επίπεδο ιεραρχίας και αμοιβής δεν αντιστοιχεί στο ποσοστό συνολικής συμμετοχής τους στις επιχειρήσεις, παρά το γεγονός ότι αποτελούν σημαντικό τμήμα του ανθρώπινου δυναμικού (Lückerath-Rovers, 2010). Χαρακτηριστικό είναι πως ενώ οι γυναίκες αποτελούν περίπου το 50% των εργαζομένων, κατέχουν λιγότερο από το 5% των ανώτερων διευθυντικών θέσεων (Petraiki-Kottis, 1996).

Οι κοινωνικές δομές και διαδικασίες έχουν μετασχηματίσει τον χώρο εργασίας. Η γυναικεία εργασία συχνά ταυτίζεται με την τεχνολογική εξέλιξη, την άνοδο του μορφωτικού επιπέδου, την αστικοποίηση και τη χειραφέτηση. Ωστόσο, η αυξημένη παρουσία των γυναικών στην αγορά εργασίας δεν συμβαδίζει με την αύξηση των μισθών, τις προαγωγές και τη συμμετοχή των γυναικών στη λήψη αποφάσεων. Το ποσοστό των γυναικών σε ανώτερες θέσεις στις εταιρείες του Fortune 500 ανήλθε από 8,7% το 1995, σε 15,7% το 2002 ενώ το ποσοστό των γυναικών στις υψηλά αμειβόμενες θέσεις αυξήθηκε από 1,2% σε 5,2% αντίστοιχα (Melero, 2011). Η αύξηση αυτού του ποσοστού υποκινεί τη συζήτηση για τις πιθανές συνέπειές της παρουσίας των γυναικών στη διοίκηση.

Πιο συγκεκριμένα, ενώ ο αριθμός των γυναικών αυξάνεται συνεχώς στις χαμηλές και μεσαίες διοικητικές θέσεις, οι προσπάθειες τους να επιτύχουν υψηλότερα επίπεδα στην ιεραρχία εμποδίζονται. Αν και οι γυναίκες αριθμούν το ένα τρίτο των στελεχών στις ΗΠΑ (United States Bureau of Labor Statistics, 2007), η παρουσία τους στα ανώτερα κλιμάκια της ιεραρχίας είναι περιορισμένη, τόσο στα Δ.Σ. (Hillman et al., 2007) όσο και στα κέντρα λήψης αποφάσεων (Daily et al., 1999; Helfat et al., 2006).

Σε έρευνα που πραγματοποίησε η Petraiki-Kottis (1996) σε ελληνικές επιχειρήσεις, μόνο το 6% αυτών είχαν γυναίκα στη θέση του προέδρου, ενώ σε πολυεθνικές επιχειρήσεις που λειτουργούσαν στην Ελλάδα ο πρόεδρος ήταν άντρας σε όλες τις περιπτώσεις. Οι γυναίκες αποτελούσαν το 11% των μελών του Δ.Σ., ενώ το 43% των εταιριών δεν είχαν καμία γυναίκα στο Δ.Σ. Τέλος, στο 31% των εταιριών δεν υπήρχε καμία γυναίκα που να κατέχει διευθυντική θέση. Με βάση έρευνα του Κέντρου Ερευνών για Θέματα Ισότητας (2008), σε ό,τι αφορά τις ευκαιρίες απασχόλησης σε θέσεις υψηλής ευθύνης το 72,6% δηλώνει ότι οι άνδρες ευνοούνται περισσότερο.

1. Η γυναίκα και η επιχειρηματική δραστηριότητα

Οι προκαταλήψεις, τα στερεότυπα και οι παραδόσεις επιβραδύνουν σε μεγάλο βαθμό και εμποδίζουν την επαγγελματική ανέλιξη των γυναικών στις ανώτερες θέσεις της ιεραρχίας των επιχειρήσεων παρά το γεγονός ότι αποτελούν ένα σημαντικό τμήμα του ανθρώπινου δυναμικού (Oakley, 2000). Το φαινόμενο της γυάλινης οροφής (glass ceiling effect)

αναφέρεται στα εμπόδια που αντιμετωπίζουν οι γυναίκες στην προσπάθεια τους να αναρριχηθούν στα υψηλά κλιμάκια της ηγεσίας (Li και Wearing, 2004; Arfken et al., 2004; Farrell και Hersch, 2005; Francoeur et al., 2008), ενώ από το 1992 θεσμοθετήθηκε στις ΗΠΑ η «Ομοσπονδιακή Επιτροπή Γυάλινης Οροφής» με βασικό στόχο την εξέταση των εμποδίων που αντιμετωπίζουν οι γυναίκες στην εξέλιξη της καριέρας τους.

Ο υπολογισμός του εύρους της «γυάλινης οροφής» παρουσιάζει το βαθμό δυσκολίας που αντιμετωπίζουν οι γυναίκες προκειμένου να καταφέρουν να εξελιχθούν στην ιεραρχία σε επίπεδα αντίστοιχα με αυτά των ανδρών συναδέλφων τους (Ντερμανάκης, 2004). Η γυάλινη οροφή συναντάται σε όλους τους κλάδους της Ελληνικής οικονομίας, ακόμα και σε αυτούς με ιδιαίτερα αυξημένη συμμετοχή των γυναικών ενώ όσο μεγαλύτερο είναι το μέγεθος των επιχειρήσεων, τόσο αυξάνεται το εύρος της και γίνεται ακόμα περισσότερο εμφανής στα υψηλότερα διευθυντικά επίπεδα (Oakley, 2000). Όσο μεγαλύτερο είναι το μέγεθος των επιχειρήσεων, τόσο αυξάνεται το εύρος της «γυάλινης οροφής», με τα ποσοστά να κυμαίνονται από 30% έως και 54% (Ντερμανάκης, 2004).

Ερωτήματα που έχουν απασχολήσει κατά καιρούς τους μελετητές είναι οι λόγοι για τους οποίους ο αριθμός των γυναικών είναι περιορισμένος στα ανώτερα επίπεδα, τα χαρακτηριστικά των γυναικών και οι μορφές γυναικείας ηγεσίας (Kanter, 1977).

Οι λόγοι για την χαμηλή εκπροσώπηση των γυναικών στη διευθυντική ιεραρχία έχουν απασχολήσει μεγάλο μέρος της βιβλιογραφίας. Συνοπτικά, οι περισσότερες μελέτες εστιάζουν σε ψυχολογικά χαρακτηριστικά, στα κοινωνικά πρότυπα, στον επαγγελματικό προσανατολισμό, στις εκπαιδευτικές επιλογές και στις επιλογές σταδιοδρομίας (Morrison και Von Glinow, 1990). Η μειονεκτική θέση των γυναικών αποδίδεται σε ένα χαμηλότερο ή λιγότερο σχετικό είδος εκπαίδευσης καθώς και στην έλλειψη κατάλληλων επαγγελματικών εμπειριών, συμπεριλαμβανομένης της εργασίας στο εξωτερικό (Simpson, 1996). Επιπλέον, οι προκαταλήψεις, τα στερεότυπα και οι παραδόσεις επιβραδύνουν σε μεγάλο βαθμό και εμποδίζουν την επαγγελματική ανέλιξη των γυναικών στις ανώτερες θέσεις. Οι στερεότυπες αντιλήψεις που αντιμετωπίζουν οι γυναίκες, συχνά τις αποθαρρύνει ολοένα και περισσότερο για την ανάληψη πρωτοβουλιών, ακόμα και αν διαθέτουν όλα τα κατάλληλα προσόντα για την ανάληψη του ρίσκου.

Σύμφωνα με τον Kanter (1977), οι προκαταλήψεις ενάντια στις γυναίκες σε υψηλόβαθμες θέσεις είναι λιγότερο έντονες όταν η αναλογία τους στην επιχείρηση είναι υψηλότερη. Αυτή η δυναμική ενδεχομένως αποδυναμώνει τη δυνατότητα των γυναικών να επηρεάσουν τις αποφάσεις όταν είναι η μειονότητα. Αντιθέτως, καθώς το ποσοστό των γυναικών αυξάνεται και η ομάδα γίνεται ισορροπημένη, οι γυναίκες σταματούν να είναι άτυπα μέλη της ομάδας. Ωστόσο, άλλος ένας λόγος που τις αποθαρρύνει από τις επιχειρηματικές πρωτοβουλίες, είναι

και οι οικογενειακές υποχρεώσεις που περιορίζουν τη δυνατότητα για συνεχή έρευνα και κατάρτιση και γενικά για δραστηριότητες που βοηθούν στην περαιτέρω ανάπτυξη και εξέλιξη (Marshall, 1984).

Στη μελέτη της Petraki-Kottis (1996), η πλειοψηφία των ερωτηθέντων ανέφερε πως σημαντικότερες αιτίες για την μη εξέλιξη των γυναικών είναι οι οικογενειακές υποχρεώσεις καθώς και οι προκαταλήψεις και τα στερεότυπα που επικρατούν για τη θέση των γυναικών. Σχετικά μικρό ποσοστό υποστήριξε πως οι άνδρες είναι καταλληλότεροι για τη λήψη διευθυντικών θέσεων ενώ οι γυναίκες δεν διαθέτουν τα χαρακτηριστικά που απαιτούνται για να αναλάβουν θέσεις υψηλών ευθυνών, ενώ ενδεχομένως να δημιουργούσαν προβλήματα στο προσωπικό της εταιρείας.

Ορισμένοι συγγραφείς θεωρούν ότι το συμφέρον των ανδρών για παρεμπόδιση των γυναικών προς τις προνομιούχες θέσεις τους καθιστά απρόθυμους να δεχτούν γυναίκες ως διευθυντές (Cockburn, 1991). Από την άλλη, η πατριαρχική κοινωνία επιβάλλει τις γυναίκες σε υποδεέστερη θέση, γεγονός που βρίσκει αντίκτυπο και στις επιχειρήσεις (Kanter, 1977). Επιπλέον, η σύγκρουση μεταξύ των οικογενειακών υποχρεώσεων και του ανδρικού προτύπου εργασίας, αποτρέπει τις γυναίκες από την προώθηση τους σε διευθυντικές θέσεις (Martin, 1993). Η βαθιά ριζωμένη αντίληψη για την κύρια ευθύνη των γυναικών στις οικογενειακές υποχρεώσεις επηρεάζει συχνά τους εργοδότες δυσμενώς στην διαδικασία επιλογής και προώθησής τους (Nίνα-Παζαρζή και Πέκκα-Οικονόμου, 2009). Άλλες μελέτες τονίζουν πως η αποφασιστικότητα και η σκληρή αντιμετώπιση των προβλημάτων, καθώς και η ικανότητα παραμερισμού προσωπικών και συναισθηματικών παρα-γόντων, αποτελούν ανασταλτικό παράγοντα στις προσπάθειες των γυναικών για ανάληψη υψηλών διοικητικών θέσεων (Kanter, 1977).

2. Ο ρόλος των δύο φύλων στη διοικητική ιεραρχία

Αν και αρκετοί υποστηρίζουν πως τα δύο φύλα έχουν παρόμοιες φιλοδοξίες και γνωρίσματα προσωπικότητας καθώς επίσης και δεξιότητες και συμπεριφορές αναφορικά με την απασχόληση τους (Dobbins και Platz, 1986; Marshall, 1984), αρκετές μελέτες έχουν επικεντρωθεί στη διερεύνηση διαφορών στον προσανατολισμό και στον τρόπο ηγεσίας. Ένα από τα ερωτήματα είναι εάν οι γυναίκες και οι άνδρες διαθέτουν διαφορετικό τρόπο ηγεσίας όταν καλούνται να αναλάβουν τους ίδιους ρόλους (Eagly και Carli, 2007). Δύο τρόποι ηγεσίας που έχουν μελετηθεί εκτενώς είναι ο αυταρχικός (autocratic) και ο δημοκρατικός (democratic) (Benharda et al., 2010).

Γενικά υπάρχει η άποψη, ότι η ηγεσία αναφέρεται σε άνδρες και αναλύεται με ανδρικά κριτήρια, ενώ θεωρείται εξαιρετικά δύσκολο, να ενσωματώνει τη γυναικεία υπόσταση (Lipman και Blumen, 1992). Οι άνδρες και οι γυναίκες τείνουν να διαφέρουν όχι μόνο στην πραγματική κοινωνική συμπεριφορά τους, αλλά και με τον τρόπο που αναμένονται για να συμπεριφερθούν στην κοινωνία. Η δυναμικότητα, η ανάληψη πρωτοβουλιών και οι επιθετικές στρατηγικές θεωρούνται ως χαρακτηριστικά γνωρίσματα των ανδρών ενώ αντίθετα η συναισθηματικότητα, η διαλλακτικότητα και η κοινωνικοποίηση περιγράφουν τις θηλυκές μορφές ηγεσίας (Powell, 1988).

Από την άλλη πλευρά, η σύγχρονη άποψη για την διοίκηση καθιστά κυρίαρχες έννοιες όπως η εταιρική διακυβέρνηση, η εταιρική κουλτούρα, οι ευέλικτες μορφές διοίκησης, η διοικητική αποκέντρωση, η διαχείριση υπηρεσιών, η ποιότητα, και η καινοτομία να περιλαμβάνουν λιγότερο ανδρικά πρότυπα και συχνά παραπέμπουν σε μια γυναικεία κατεύθυνση (Gherardi, 1995). Η αποδοχή ενός πιο συμμετοχικού, μη-ιεραρχικού, ευέλικτου και προσανατολισμένου στην ομάδα τρόπου διοίκησης περιλαμβάνει και γυναικεία χαρακτηριστικά, γεγονός που τους επιτρέπει πλέον να έχουν περισσότερες αξιώσεις στο χώρο εργασίας (Lipman και Blumen, 1992; Fondas, 1997). Οι γυναίκες φαίνεται να αποδίδουν καλύτερα από τους άντρες σε ηγετικές θέσεις που απαιτούν ικανότητες διαπροσωπικής επικοινωνίας και συνεργασίας, όπως η παροχή υπηρεσιών, σε αντίθεση με τους άντρες που αποδίδουν καλύτερα σε ηγετικές θέσεις που απαιτούν καθοδήγηση και έλεγχο (Νίνα-Παζαρζή και Πέκκα-Οικονόμου, 2009).

Η εκτενής εμπειρική έρευνα εξετάζει το βαθμό στον οποίο οι άνδρες και οι γυναίκες αποκλίνουν στις μορφές ηγεσίας τους. Η μελέτη των Eagly και Johannesen-Schmidt (2001) παρουσιάζει σημαντικές διαφορές μεταξύ των ανδρών και των γυναικών στους τρόπους ηγεσίας και αξιολόγησης των εργαζομένων. Οι γυναίκες τείνουν να προτιμούν τη διαπροσωπική αλληλεπίδραση, τη δημοκρατική λήψη αποφάσεων και την εξατομικευμένη εκτίμηση των υπαλλήλων, ενώ επενδύουν συνήθως στις σχέσεις, την αποτελεσματική επικοινωνία, τη συναισθηματική νοημοσύνη, τη συνεργασία και τη δικτύωση. Σύμφωνα με τους Eagly και Carli (2007) οι γυναίκες ηγέτες ενισχύουν την ευελιξία των οργανισμών, τους κάνουν πιο δεκτικούς στα ερεθίσματα, ενισχύουν τη συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων και τη δημιουργικότητα.

Έρευνες έχουν δείξει πως επιχειρήσεις με μεγάλα ποσοστά γυναικών προωθούν διαπροσωπικά κανάλια επικοινωνίας και ενισχύουν τη συμμετοχική λήψη αποφάσεων. Μελέτη του Thomas και Ely (1996) υποστηρίζει πως η συμμετοχή γυναικών σε πολιτικά όργανα λήψης αποφάσεων συνδέονται με την προώθηση ζητημάτων που έχουν να κάνουν με τις

γυναίκες, τα παιδιά και την οικογένεια. Ο Rosener (1990), προτείνει ότι το διαλλακτικότερο ύψος ηγεσίας των γυναικών ταιριάζει καλύτερα στη σύγχρονη μορφή εταιρειών. Το υψηλό ποσοστό γυναικών στις διευθυντικές θέσεις διευκολύνει την προαγωγή εργαζομένων από χαμηλότερες βαθμίδες (Van Knippenberg et al., 2004), ενώ φροντίζουν περισσότερο για την συμβουλευτική των υπαλλήλων και τη συμμετοχή τους στη λήψη αποφάσεων (Eagly και Johnson, 1990).

Τέλος, σειρά ερευνών προσπαθούν να συνδέσουν την παρουσία γυναικών στη διοίκηση και την αυξημένη εταιρική απόδοση, στοχεύοντας να τονίσουν τη σπουδαιότητα των γυναικών στη λήψη εταιρικών αποφάσεων. Τα επιχειρήματα, λοιπόν, έναντι της ενισχυμένης παρουσίας γυναικών σε ανώτερες διοικητικές θέσεις καλύπτουν ένα ευρύ φάσμα από ηθικά (ισότητα μεταξύ των δύο φύλων) μέχρι οικονομικά (οι επιχειρήσεις με μεγαλύτερη παρουσία γυναικών στο Δ.Σ. είναι πιο αποτελεσματικές) (Lückerath-Rovers, 2010).

Σύμφωνα με μελέτη της McKinsey (2007) διαπιστώθηκε αύξηση της αξίας των μετοχών ευρωπαϊκών επιχειρήσεων με περισσότερες γυναίκες σε ανώτερες θέσεις. Στην ίδια μελέτη παρατηρήθηκε πως τα κέρδη των εταιρειών με γυναίκες σε θέσεις διευθυντικών στελεχών είναι κατά 56% υψηλότερα από τα κέρδη επιχειρήσεων που διέθεταν μόνο άνδρες στα ανώτατα κλιμάκια της ιεραρχίας. Διαφορετικές απόψεις μέσα στην επιχείρηση ή το Δ.Σ. μπορεί να συμβάλλουν στην δημιουργική επίλυση διαφόρων ζητημάτων. Η παρουσία γυναικών στην ανώτατη διοίκηση αυξάνει την ποικιλομορφία σε επίπεδο πληροφοριών, εμπλουτίζει τις συμπεριφορές της διοίκησης και παρακινεί τις γυναίκες στα μεσαία στρώματα της ιεραρχίας (Van Knippenberg et al., 2004).

Επιπλέον, οι γυναίκες με τις διαφορετικές εμπειρίες τους εμπλουτίζουν την θεώρηση σημαντικών στρατηγικών ζητημάτων που σχετίζονται συνήθως με το γυναικείο φύλο ως πελάτες, εργαζόμενοι και συνεργάτες (Daily et al., 1999). Οι γυναίκες ενθαρρύνουν τη συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων, είναι πιο δεκτικές στο να μοιράζονται τη δύναμη και την πληροφόρηση και κρατούν ανοιχτούς διαύλους επικοινωνίας τόσο εντός όσο και εκτός επιχείρησης. Μελέτες δείχνουν πως οι γυναίκες είναι λιγότερο ιεραρχικές και περισσότερο συνεργάσιμες σε σχέση με τους άντρες (Book, 2000), ενώ διοικούν με περισσότερο δημοκρατικό τρόπο (Eagly και Johnson, 1990), υπογραμμίζοντας πως στις γυναίκες αρέσει να μοιράζονται τη δύναμη (Daily και Dalton, 2003; Van Knippenberg *et al.*, 2004).

3. Συμπεράσματα

Μελέτες που εξετάζουν το ρόλο των γυναικών στα πλαίσια του Δ.Σ. έχουν πραγματοποιηθεί κυρίως σε ανεπτυγμένες χώρες όπως ΗΠΑ (Adams και Ferreira, 2009),

Καναδάς (Francoeur et al., 2008), Ισπανία (Campbell και Minguez-Vera, 2008), Κάτω χώρες (Marinova, 2010), και Δανία (Smith et al., 2005). Επιπλέον, αρκετές μελέτες εστιάζουν στο ρόλο που παίζει το φύλο σε σχέση με άλλα δημογραφικά χαρακτηριστικά όπως φυλετικές καταβολές (Carter et al., 2003; Richard et al., 2004), εθνικότητα (Randøy et al., 2006) και ηλικία (Kilduff et al., 2000).

Γενικότερα ομογενείς ομάδες τείνουν να λειτουργούν καλύτερα σε απλές περιπτώσεις, ενώ σε αποφάσεις που ενέχουν μεγαλύτερο κίνδυνο οι διαφοροποιημένες ομάδες φαίνεται να είναι πιο αποτελεσματικές (Bowers et al., 2000). Από την άλλη, ο Tsui *et al.* (1992) παρουσιάζει μια αρνητική στάση των ανδρών στη συμμετοχή των γυναικών σε υψηλόβαθμες θέσεις, όπου ενδέχεται να μειώνει την ψυχολογική δέσμευση και να μειώνει τα κίνητρα των ανδρών συναδέλφων.

Η σχέση φύλου και απόδοσης εταιρειών έχει μελετηθεί εκτενώς (Dalton et al., 1998; Dwyer et al., 2003; Krishnan και Park, 2005). Χρησιμοποιώντας στοιχεία από 2500 επιχειρήσεις στη Δανία, την περίοδο 1993-2001 οι Smith et al. (2005) καταλήγουν πως η ενισχυμένη παρουσία γυναικών στο Δ.Σ. ενισχύει την εταιρική απόδοση. Οι Du Rietz και Henrekson (2000) αναλύουν σε αντίστοιχη σχέση σε ένα δείγμα σουηδικών εταιρειών. Οι Shrader et al. (1997) αναλύουν 200 από τις μεγαλύτερες εταιρείες στις ΗΠΑ, χωρίς να καταφέρουν να επιβεβαιώσουν μια θετική σχέση μεταξύ της παρουσίας γυναικών στο Δ.Σ. και την κερδοφορία των εταιρειών. Ο Adler (2001) καταλήγει πως η παρουσία γυναικών στο Δ.Σ. έχει επιδράσει θετικά στην απόδοση των εταιρειών του US Fortune 500. Η μελέτη των Jurkus et al. (2008) εξετάζει την διαφοροποίηση λόγω φύλου στις εταιρείες του Fortune 500 και καταλήγει πως αυξημένη παρουσία γυναικών σε διοικητικές θέσεις μειώνει το κόστος διαμεσολάβησης (agency cost). Τέλος, οι Adams και Ferreira (2009) έδειξαν ότι οι γυναίκες διευθυντές είναι πιο «αυστηρές» στον έλεγχο και λειτουργούν ως πιο αποτελεσματικοί μηχανισμοί εταιρικής διακυβέρνησης.

Οι μελέτες και οι προβληματισμοί που παρουσιάστηκαν ανωτέρω, υπογραμμίζουν την ανάγκη για περαιτέρω ρύθμιση της συμμετοχής των γυναικών σε θέσεις ευθύνης, σε επίπεδο θεσμών. Κάποιες δέσμες μέτρων θα ήταν ιδιαίτερα χρήσιμο να προσανατολιστούν στην αντιμετώπιση των δυσχερών συνθηκών που έχει να αντιμετωπίσει η γυναίκα στην ιδιοκτησία και τη διοίκηση επιχειρήσεων (Πέκκα Οικονόμου, 2008). Χώρες όπως η Σουηδία και η Νορβηγία έχουν υιοθετήσει κανονισμούς που σχετίζονται με τη συμμετοχή γυναικών στα Δ.Σ. έτσι ώστε να προωθήσουν τις ίσες ευκαιρίες. Εάν ο αριθμός γυναικών σε θέσεις λήψης αποφάσεων δεν καταφέρει να αυξηθεί εθελοντικά, κρίνεται επιτακτική η παρέμβαση της ευρωπαϊκής νομοθεσίας. Η ταχεία ανάληψη δράσεων για την ενίσχυση της γυναικείας

επιχειρηματικότητας είναι καθοριστικής σημασίας για το επιχειρηματικό περιβάλλον, αλλά και για την κοινωνία και την οικονομία γενικότερα.

ΠΗΓΕΣ ΚΑΙ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- Book, E.W. (2000). *Why the Best Man for the Job Is a Woman: The Unique Qualities of Leadership*, New York, NY: HarperCollins.
- Cockburn, C. (1991). *In the Way of Women: Men's Resistance to Sex Equality in Organizations*, London: Macmillan.
- Gherardi, S. (1995). *Gender, Symbolism and Organizational cultures*, Sage, London.
- Kanter, R. M. (1977). *Men and Women of the Corporation*. New York: Basic Books.
- Κέντρο Ερευνών για Θέματα Ισότητας, (2008). *Συμμετοχή των γυναικών στην αγορά εργασίας*.
- Martin, P. Y. (1993). *Feminist practice in organizations: implications for management*, in E. A. Fagenson (ed.), *Women in Management: Trends, Issues, and Challenges in Managerial Diversity*. Thousand Oaks, CA, Sage.
- McKinsey. (2007). *Female leadership, a competitive edge for the future*.
- Oakley, A. (2000). *Experiments in Knowing: Gender and Method in the Social Sciences*. Cambridge: Polity Press
- Adams, R., Ferreira, D. (2009). "Women in the boardroom and their impact on governance and performance", *Journal of Financial Economics*, Vol.94 (2), pp.291-309.
- Adler, R. D. (2001). "Women in the Executive Suite Correlate to High Profits. Glass ceiling Research Center"
- Arfken, D. E., Bellar, S.L., Helms, M. (2004). "The Ultimate Glass Ceiling Revisited: The Presence of Women on Corporate Boards", *Journal of Business Ethics*, Vol.50, pp. 177–186.
- Benharda, I., Brett, J., Lempereur, A. (2010). "Gender and Role in Conflict Management: Female and Male Managers as Third Parties", *Proc. of 23rd Annual Conference of the International Association for Conflict Management, Social Science Research Network*.
- Bowers, C., Pharmer, J., Salas, E. (2000). "When member homogeneity is needed in work teams: A meta-analysis", *Small Group Research*, Vol.31, pp.305–327.
- Campbell, K., Minguéz-Vera, A. (2008). "Gender diversity in the boardroom and firm financial performance, *Journal of Business Ethics*", Vol. 83(3), pp.435-451.
- Carter, D.A., Simkins, B.J., Simpson, W.G. (2003). "Corporate Governance, Board Diversity, and Firm Value", *Financial Review*, Vol.38 (1), pp.33-53.

- Daily, C. M., Trevis, C., Dalton, D. (1999). "A Decade of Corporate Women: Some Progress in the Boardroom, None in the Executive Suite", *Strategic Management Journal*, Vol.20, pp.93–99.
- Daily, C. M., Dalton, D. R. (2003). "Women in the Boardroom: A Business Imperative", *Journal of Business Strategy*, Vol.24 (5),pp. 8-9.
- Dalton, D. R., Daily, C. M., Ellstrand, A. E., Johnson, J. L. (1998). "Meta-analytic reviews of board composition, leadership structure and financial performance", *Strategic Management Journal*, Vol.19, pp.269–290.
- Dobbins, G. Platz, J. (1986). "Sex differences in leadership: how real are they? ", *Academy of Management Review*, Vol. 11, pp.118-127.
- Du Rietz, A., Henrekson, M. (2000). "Testing the female underperformance hypothesis", *Small Business Economics*, Vol.14 (1), pp.1-10.
- Dwyer, S., Richard, O.C., Chadwick, K. (2003). "Diversity in management and firm performance: the influence of growth orientation and organizational culture", *Journal of Business Research*, Vol. 56, pp.1009–1019.
- Eagly, A. H., Carli, L. L. (2007). "Through the labyrinth: The truth about how women become leaders", Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Eagly, A. H., Johannesen-Schmidt, M.C. (2001). "The leadership styles of women and men", *Journal of Social Issues*, Vol. 57, pp. 781–797.
- Eagly, A. H., Johnson, B. T. (1990). "Gender and leadership style: a meta-analysis", *Psychology Bulletin*, Vol. 108, pp. 233–256.
- Farrell, K. A., Hersch, P. L. (2005). "Additions to Corporate Boards: The Effect of Gender", *Journal of Corporate Finance*, Vol.11 (1-2), pp.85-106.
- Fondas, N. (1997). "Feminization unveiled: management qualities in contemporary writings", *Academy of Management Review*, Vol. 22(1), pp.257-82.
- Francoeur, C., Labelle, R., Sinclair-Desgagne, B. (2008). "Gender Diversity in Corporate Governance and Top Management", *Journal of Business Ethics*, Vol. 81, pp.83–95
- Helfat, C. E., Harris, D., Wolfson, P. J. (2006). "Women and Men in the Top Executive Ranks of U.S. Corporations", *Academy of Management Perspectives*, Vol.20 (4), pp. 42-64.
- Hillman, A. J., Shropshire, C., Cannella, A. (2007). "Organizational Predictors of Women on Corporate Boards", *Strategic Management Journal*, Vol. 50 (4), pp. 941-952.
- Jurkus, A., Park, J., Woodard, L. (2008). "Women in Top Management and Agency Costs". Available at: <http://ssrn.com/abstract=1085109>, 31/10/2013, 17:24.

- Kilduff, M., Angelmar, R., Mehra, A. (2000). "Top management-team diversity and firm performance: Examining the role of cognitions", *Organization Science*, Vol. 11(1), pp. 21-34.
- Krishnan, H., Park, A. (2005). "A few good women – on top management teams", *Journal of Business Research*, Vol. 58 (12), pp. 1712-1720.
- Li, C. A., Wearing, R. T. (2004). "Between Glass Ceilings: Female Non-Executive Directors in UK Quoted Companies", *International Journal of Disclosure and Governance*, Vol. 1, pp. 1-17.
- Lipman-Blumen, J. (1992). "Connective leadership: female leadership styles in the 21st-century workplace", *Sociological Perspectives*, Vol. 35(1), pp. 183-203.
- Luckerath-Rovers, M. (2010). "Women on boards and firm performance", Working paper, Erasmus University, Rotterdam, April.
- Marinova, J., Plantenga, J., Remery, C. (2010). "Gender diversity and firm performance: Evidence from Dutch and Danish boardrooms", Discussion paper, University of Utrecht, Utrecht School of Economics, Utrecht, January.
- Melero, E. (2011). "Are workplaces with many women in management run differently?", *Journal of Business Research*, Vol. 64, pp.385–393.
- Morrison, A., Von Glinow, M.A. (1990). "Women and minorities in management", *American Psychologist*, Vol. 45(2), pp.200-208.
- Νίνα-Παζαρζή, Ε., Πέκκα-Οικονόμου, Β. (2009). Φύλο και Μάνατζμεντ.
- Ντερμανάκης, Ν. (2004). "Το εύρος της γυάλινης οροφής σε επιλεγμένους κλάδους στην Ελλάδα", Κέντρο Ερευνών για Θέματα Ισότητας, Νο1.
- Πέκκα Οικονόμου, Β. (2008). "Η γυναικεία επιχειρηματικότητα στη σύγχρονη οικονομική πραγματικότητα", *Studies on Gender*, Πανεπιστήμιο Πειραιώς.
- Petraki-Kottis, A. (1996). "Women in Management and the Glass- Ceiling in Greece", *Women in Management*, Vol. 11 (2), pp.30-38.
- Powell, G., Butterfield, A. (1994). "Investigating the "glass ceiling" phenomenon: an empirical study of actual promotions to top management", *Academy of Management Journal*, Vol. 37(1), pp.68-86.
- Randøy, T., Oxelheim, L., Thomsen, S. (2006). "A Nordic perspective on corporate board diversity", Working paper, Nordic Innovation Centre, Oslo, November.
- Richard, O. C., Barnett, T., Dwyer, S., Chadwick, K. (2004). "Cultural Diversity in Management, Firm Performance, and the Moderating Role of Entrepreneurial Orientation Dimensions", *Academy of Management Journal*, Vol. 47 (2), pp. 255-266.

- Rosener, J. B. (1990). "Ways women lead", *Harvard Business Review*, Vol. 68(6), pp.119–125.
- Shrader, C. B., Blackburn, V. B., Iles, P. (1997). "Women in Management and firm financial performance: an explorative study", *Journal of Managerial Issues*, Vol. 9 (3), pp.355-372.
- Simpson, R. (1996). "Does an MBA help women? Career benefits of the MBA", *Gender, Work and Organization*, Vol. 3(2), pp.115-121.
- Smith, N., Smith, V., Verner, M. (2005). "Do women in top management affect firm performance? A panel study of 2500 Danish firms", *International Journal of Productivity and Performance Management*, Vol. 55, pp.569-593.
- Thomas, D. A., Ely, R. (1996). "Making differences matter: A new paradigm in managing diversity", *Harvard Business Review*, pp.118-128.
- Tsui, A., Egan, T. D., O'Reilly, C. A. (1992). "Being different: Relational demography and organizational attachment", *Administrative Science Quarterly* 37, pp.549-579.
- Van Knippenberg, D., De Dreu, C. K. W., Homan, A.C. (2004). "Work Group Diversity and Group Performance: An Integrative Model and Research Agenda", *Journal of Applied Psychology*, Vol.89 (6), pp.1008-1022.

Evaluation of the main strategic factors that formulate the entrepreneurial activity: The case of Greek firms

V. Pekka-Economou

Department of Business Administration
University of Piraeus

A. Karali

Department of Business Administration
University of Piraeus

A. Charemis

Department of Business Administration
University of Piraeus

Abstract

The intensity and quality of entrepreneurial activity plays a center role for the growth and evolution of economies and societies. This paper comprises a quantitative research as far as the views of key company representatives in relation to how entrepreneurship and innovation works in Greece, as well as the actual practices applied in their companies. Research approach and methodology is based on structured questionnaires delivered electronically a representative sample of Greek companies. Quantitative research includes evaluate specific strategies and tactics that trigger entrepreneurial and innovative action, taking into account the particularities of the Greek economy and business landscape, while suggesting how they can be applied in specific fields and how benefits can be reaped. Analysis evolves several factors that formulate the entrepreneurial activity as innovation clusters, intra-organizational features, competitive advantages, employment creativity, export activity and growth. Through this specific evaluation and comparison, we propose some suggestions as far as the preferable directions are concerned for the entrepreneurial activity in Greek era.

Keywords: Entrepreneurship, Innovation, Strategic Decision-Making

Introduction

This Doctoral Thesis has as a starting point the sphere of entrepreneurial activities. The intensity and quality of entrepreneurial activity plays a center role for the growth and

evolution of economies and societies. Its role has become an object of re-examination, given sweeping global changes such as the 'de-westernization; of economic activity, the growth of non-conventional types of entrepreneurship (e.g. web-based) and the growing threats of new players based on innovative approaches that challenge established companies and paradigms. It is no chance that entrepreneurship enjoys a renewed interest from academics and governments alike.

Still, definitions of entrepreneurship abound, and so is the case for suggested ways to actually measure it as an index. Despite the extensive coverage of the subject at the level of academic analysis, it is believed by the author that there is a quite significant gap when it comes to incorporating the perspective of marketing and branding, a viewpoint that will be further developed as part of this thesis.

This Thesis will also comprise a primary quantitative research piece that will examine the views of key company representatives in relation to how entrepreneurship and innovation works in Greece, as well as the actual practices applied in their respective companies. Through the examination of the available theoretical background and combined with this research piece, this Thesis also aims at highlighting strategic choices and directions that are related to the creation of innovation in entrepreneurship and, consequently, growth and prosperity at the level of economy and society.

The analysis, conclusions and recommendations will center on the Greek economy and reality, given the particularities of Greek economy, society and structural environment and the persistent and growing need to move the economy ahead, with the help of a different, results-driven paradigm.

The Theoretical Background

In the minds of the general public, entrepreneurship and the sphere of small and medium enterprises are erroneously connected - to the extent of constituting a tautology. The stereotypes of entrepreneurs usually involve a self-made businessman who manages to rise above competition and creates a success story.

Scientific literature takes a different view – one that does not negate the above archetype but goes way beyond it. Entrepreneurship is connected with the use of innovation, as well as financial and human capital resources combined with informed decision-making in order to optimally create and dispense goods of any type in the market. This can be applied on the creation of new businesses, or the restructuring of existing ones so as to be in a better position to take advantage of rising market opportunities.

The economist Joseph Schumpeter places great emphasis on innovation and its role in wealth creation. According to him, innovation can take the form of new products/services or new methods of production/marketing, growth and entering new markets, and new ways of organization and function.

According to various other writers, innovation is a critical parameter that helps businesses create/sustain a competitive advantage (Madhavan & Grover, 1998; Subramaniam & Youndt, 2005.), guarantees adaptability, (Montes et al., 2004), and is connected to the levels of knowledge, specialisation and commitment of human capital (Youndt et al., 1996, Collins & Clark, 2003; Martinsons, 1995). Others cover the skills required at the level of top management (e.g. Thomas and McDaniel, 1990; Gioia and Chittipeddi, 1991; Schneider and De Meyer, 1991; Lant et al., 1992.)

The development and application of innovation has also been linked to specialization/focus on specific market segments, the level of professionalism and company structures, and the channels, frequency and quality of intra-company communication.

Finally, a series of external factors have been mentioned as critical to the creation and growth of entrepreneurial activity, such as the image of the country as a point of origin, the legal framework and the degree of maturity of state structures, the existence/quality of infrastructures, the degree of geographical isolation and actual access capabilities, the intensity of competition and the degree of market control by incumbent businesses, access to capital and lending terms, and social trust and piece in combination with the cultural background.

Writers tend to place emphasis on parameters related to organization and management or human capital (management/HR perspective), and external factors more related to economics, while not covering extensively parameters related to consumer/market understanding or differentiation at the level of marketing/branding.

In economies such as the one of Greece, where actual differentiation at the level of core products and services cannot be extensive, it makes sense to focus on the latter, covering the analytical gap to the extent possible.

Measuring entrepreneurship

It is expected, as definitions of entrepreneurship abound, to have a discord on how to actually measure it. The complexity of the topic makes the creation of a super-index that encapsulates everything (e.g. at the level of a national economy) a Herculean task with debatable potential results.

In any case, targeted indices that do work have been suggested (see OECD), for example the number of start-ups by size and per sector, degree of growth of companies and sectors, company survival rates, density of business activity, company replacement ratio (relation of entry to exit), business ownership and self-employment indices, and patent filing and patents-in-market, plus a series of indices internal to the company in question. This Thesis will cover all of the above, while at the same time will attempt to develop original indices related to the field of marketing/branding.

Entrepreneurship-the case of Greece

When it comes to the analysis of the case of Greece, this Thesis will cover: The historical background and the shaping parameters: with the 1960's a starting point when Greece recorded the 2nd highest growth rate in the world, we will examine the parameters that paved the way for the decline currently experienced such as dependence on the State, Public Sector gigantism and bureaucracy, persistence on market segments where the economy enjoys limited competitive advantage and the subsequent decline of competitiveness, and cultural negativity against entrepreneurship, profit and resistance to change.

The current state of affairs and future evolution: covering the definers of entrepreneurship and innovation on the basis of local and international indices. Also, covering the future potential on the basis of problematic areas and obstacles against the most promising areas where there is a greater probability of success.

Research Approach & Methodology

An integral part of this Thesis will be built upon a piece of primary, quantitative research on Greek businesses and entrepreneurship and innovation. It will be based on structured questionnaires delivered electronically to businesses, and will cover a representative sample of companies in Greece (according to turnover, no. of employees and sector). Target is a total of 200 questionnaires. Questions will cover the respondents' perception of entrepreneurship and innovation in Greece, and actual related practices applied in their respective companies, with emphasis on marketing and branding.

The research data will be analyzed on the basis of Sample Total as well as sub-audiences (defined by size, sector, years of activation etc.). In parallel to that, factor and cluster

analysis will be performed, so as to create discrete groups of companies on the basis of practices, systems in place and culture.

Conclusions and Recommendations

This Thesis will finally evaluate specific strategies and tactics that are in position to bolster entrepreneurship and innovative action, taking into account the particularities of the Greek economy and its business landscape, while suggesting how they can be applied in specific fields and how benefits can be reaped. We will place emphasis on:

Innovation Clusters: the positive effect of convergence and teaming up of research and production resources at a regional level. – by giving rise to innovative action and creating new businesses, while creating economies of scale and regional development through easing collaborations, diffusing knowledge capital and benefits related to geographical closeness.

Intra-organizational entrepreneurship: The contribution of internal structure, functions and strategy towards the creation of business growth and innovative action, with emphasis on corporate governance, organizational culture, top management paradigm, degree of consumer understanding and branding maturity and R&D focus.

Selection/Focus on areas of competitive advantage: Gathering forces and effort on activity sectors where a national economy and society can enjoy a competitive viable advantage, on the basis of the analysis originated by M.E Porter.

Creation of employment: Analysis of the contribution that entrepreneurship /innovation can have in the field of the long-term creation and sustaining of jobs.

Fueling exports: Analysis of how entrepreneurship /innovation can act as a multiplying force for exports at the level of a national economy

GDP Growth: Analysis of how entrepreneurship /innovation affect the creation of a positive background that leads to economic growth and prosperity.

Interconnection of facets of entrepreneurship: Analysis of the way different strategic options and manifestations of entrepreneurship /innovation affect one another and how they are connected at a systemic level.

Overall evaluation of alternatives vs.benefits and feasibility: An overview of the strategic options available at the level of Greek economy and evaluation of their degree of attractiveness (potential benefits vs. costs) and their feasibility, given the local particularities. Through evaluation and comparison, we will come down with specific recommendation as to the preferable directions.

The Questionnaire

Indicative topics to be covered/elaborated upon in the questionnaire to be distributed to Greek businesses:

Key Company Parameters

- Name of Company
- Legal Status (SA, Ltd etc.)
- Years of functioning as a company
- Position of interviewee in the company (pre-selected list)
- Size of the company in terms of employees
 - % Change in relation to 2 years ago
- Size in terms of annual turnover
 - % Change in relation to 2 years ago
- Product, service focus or a combination of both
- Sector(s) where active
- Markets where active (at a country level)
- Export activity (in terms of % of turnover)
- Pricing policies vs. market average
- Market share (in approximation) in the Greek market

Organizational Parameters

- Turnover rate
- Maturity of IT support
- Existence of a separate Human Resources team
- Existence of formalized equal opportunity policies
- Existence and extent of employee training programs
- Career and growth opportunities within the company
- Clarity of employee roles and expectations
- Existence of job descriptions with targets and feedback on personal performance
- Formalization of procedures within the company
- Existence of formalized departmental/company meetings
- Incidence of restructuring initiatives within the last 10 years (no. and extent)
- Existence of a change management initiative within the company
- Existence of a Top Management succession plan

Innovation Focus& Market Orientation

- Clarity of target market definition
- Consensus on growth opportunities in the market
- Existence of a Knowledge Management Initiative
- Existence of a Company Social Responsibility Initiative
- Existence of a separate R&D team
- Existence of a methods of quality controls
- No. of new products and services typically launched on an annual basis
- % of revenue coming from products & services launched within the last 2 years
- Average time from conceptualization to marketing of new products & services (in months)
- Extent of market research (annual budget, no. of projects run)
- Incidence of some type of customer satisfaction/loyalty measures
- Extent of advertising (annual budget, media where present, % allocation by medium, focus on web and social media)
- Existence of a dedicated company website
 - If yes, existence of a website administrator
- No. of patents and legally registered trademarks etc.
- Existence of a company:
 - Mission
 - Vision
 - Brand Positioning
- Collaboration with a design agency
- Presence in exhibitions in a typical year (local, international)
- Press releases or articles by company people in a typical year
- Speaking in conferences by company people in a typical year

Cultural Parameters

- Degree of solidity of Organizational Culture
- Perceived degree of employee cultural integration
- Existence of subcultures and cliques
- Degree of welcoming of newcomers
- Shared sense of pride for working there
- Sense of equality
- Sense of freedom

- Importance placed on loyalty
- Levels of belief in people
- Levels of Team Spirit and helping
- Perceived degree of employee inspiration by company culture
- Existence of heroes and villains in company culture
- Existence of 'one clear way to do things here' in company culture
- Attitude towards dealing with mistakes and decisions proven wrong
- Existence of a the concept of a 'model employee'
- Existence of taboo / no-talk territories
- Strength of hierarchies
- Strength of rules
- Degree of ownership of decisions
- Existence of people whose opinion is regarded as always infallible
- Degree of participation of employees in decision-making
- Open door policies
- Open space vs. separate offices
- Welcoming of spontaneity from employees by Management
- Attitude towards expressing one's opinion
- Attitude towards sincerity and straightforwardness
- Acceptance of alternative ideas
- Acceptance of dissent by Management
- Tolerance of lack of creativity
- Recognition of talent
- Troubleshooting approach
- Formal vs. casual communication style
- Formal vs. casual Dress Codes
- Easiness of information flow across people, functions and departments
- Attitude towards change
- Initiative to 'unlearn' ways that have proven wrong
- Willingness to risk
- Attitude towards long-tem planning
- Effort to make one's products/services obsolete before competition does so
- Respect for competitors vs. arrogance
- Distribution of workload
- Levels of stress

- Levels of harmony vs. friction in intra-company collaboration

**Evaluation of the state of Entrepreneurship and innovation in Greece
(on the basis of 10-point scale where 1 means extremely problematic and 10
means extremely favorable)**

- Geographical position
- Image of country as a point of origin
- Availability of natural resources
- Access to resources
- Incidence of monopolies and oligopolies
- Transport infrastructure
- Communication infrastructure
- Bureaucratic infrastructure
- Legal framework in general
- Role of political parties
- Role of Unions
- Role of consumer movements
- Environment protection legislation
- Quality of education
- Access to peoples' talent
- Work-related legislation
- Tax-related legislation
- Patent / intellectual property related legislation
- Incentives to innovate provided by the State
- Subsidies by the State
- Levels of investment by the State
- Access to EC funds
- Access to capital/lending
- Interest rates
- Exchange rates
- Easiness to enter the market
- Degree of added value in products and services
- Intensity of competition
- Fairness of competition
- Purchasing power of the target market/consumers

- Maturity of marketing and branding
- Cultural perceptions on profit
- Cultural acceptance of/resistance to change
- Cultural perceptions on entrepreneurship

Bibliography - Related Literature

- Arnold, D. (1992). 'The Handbook of Brand Management', London: Century Business
- Bekele, G. and R. Jackson (2007). 'Theoretical Perspectives on Industry Clusters' West Virginia University Research Paper 2006–7.
- Boutelier, R., Gassmann, O., Zettvitz, M. (2008) 'Managing Global Innovation: Uncovering the Secrets of Future Competitiveness' Springer
- Castells, M.(2000) 'The Rise of the Network Society: Information Age: Economy, Society and Culture' v. 1 (Information Age Series)
- Charalambidis, D., Maratou-Alipranti, L., Hadjiyanni, A (2004) 'Recent Social Trends in Greece 1960-200' McGill-Queen's University Press
- Dalago, B., Gugliemetti, C. (2010) 'Local Economies and Global Competitiveness' Palgrave Macmillan
- De Chernatony, L. and McDonald, M. (1998). 'Creating Powerful Brands in Consumer Service and Industrial Markets' 2nd Edition. Oxford: Butterworth Heinemann.
- Elkus, R. (2008) 'Winner Take All: How Competitiveness Shapes the Fate of Nations' Basic Books
- Guiliani, E.; Pietrobelli, C. and R. Rabellotti (2005). 'Upgrading in Global Value Chains: Lessons for Latin American Clusters.' In World Development.Vol. 33, No. 4. pp. 549–573.
- Hitt, M,m, Ireland, D.R., Hoskisson, R.E. (2010) 'Strategic Management: Concepts and Cases: Competitiveness and Globalization' South-Western College Pub
- Humphrey, J. and H. Schmitz (1996). 'The Triple C Approach to Local Industrial Policy.' In World Development. Vol. 24, No. 12, pp. 1859–1877.
- Kapferer, Jean-Noel (2004) 'The New Strategic Brand Management'. London: Kogan Page
- Ketels, C. and Ö. Sölvell. (2005). 'EU Clusters in the EU-10 New Member Countries'. Europe Innova Cluster Mapping Report.
- Ketels, C.; Lindqvist, G. and Ö. Sölvell (2006). 'Cluster Initiatives in Developing and Transition Economies'. Center for Strategy and Competitiveness Stockholm.

- Kuhn, K, (2009) 'Consumerist Lifestyles in the Context of Globalization: Investigating Scenarios of Homogenization, Diversification and Hybridization', In 'The New Middle Classes Globalizing Lifestyles,
- Kumar V. & Shah, D. (2004) 'Building and Sustaining Profitable Customer Loyalty for the 21st Century', *Journal of Retailing*, 80(4)
- Maguire, K. and A. Davies (2007). 'Competitive Regional Clusters and National Policy Approaches'. OECD Review of Regional Innovation.
- Palmade, V. (2005). 'Industry Level Analysis: The Way to Identify the Binding Constraints to Economic Growth'. World Bank Policy Research
- Porter, M. (1990). 'The Competitive Advantage of Nations'. New York: Basic Books.
- Porter, M.(2008) 'On Competition' Harvard Business School Press
- Porter, M.(1998) 'Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors' , Free Press
- Porter, M.; Ketels, C. and M. Delgado (2007). 'The Microeconomic Foundations of Prosperity: Findings from the Business Competitiveness' Basic Books
- Index. In World Economic Forum (2009). The Global Competitiveness Report 2009–10.
- Sabel, C. (2005). 'Bootstrapping Development: Rethinking the Role of Public Intervention in Promoting Growth'. Cornell University Conference Paper.
- Schmitz, H. (1999). 'Collective Efficiency and Increasing Returns.' In *Cambridge Journal of Economics* 23 (4): 465–483.
- Sölvell, Ö.; Lindqvist, G. and C. Ketels 92003). 'The Cluster Initiative Greenbook'. The Competitiveness Institute (TCI). September 2003.
- Van den Bulte & Christophe & Stremersch, Stefan (2004) 'Social Contagion and Income Heterogeneity in New Product Diffusion: A Meta-analytic Test', *Marketing Science* 23(4)
- Winer, R.S. (2000) 'Marketing Management', New Jersey: Prentice Hall.
- Yim, C.K. and, P.K. Kannan (1999), 'Consumer Behavioral Loyalty: A Segmentation Model and Analysis', *Journal of Business Research*, 44 (2) 75-92.

Η ΙΣΤΟΡΙΑ ΤΗΣ ΠΡΟΣΤΑΣΙΑΣ ΤΟΥ ΕΜΠΟΡΙΚΟΥ ΣΗΜΑΤΟΣ ΑΠΟ ΤΗΝ ΑΡΧΑΙΟΤΗΤΑ ΕΩΣ ΤΟΝ ΝΕΟ Ν. 4072/2012

Αριστέα Σινανιώτη - Μαρούδη

Καθηγήτρια Εμπορικού Δικαίου
Πανεπιστήμιο Πειραιώς

Περίληψη

Το σήμα κάνει την εμφάνισή του ως διακριτικό γνώρισμα ήδη από την προϊστορική εποχή, επιτελώντας με την πάροδο του χρόνου διάφορες λειτουργίες, όπως θρησκευτικούς συμβολισμούς, λειτουργία της προέλευσης ενός προϊόντος, λειτουργία εγγύησης, διαφήμισης κ.α. Ορόσημα στην ιστορία του δικαίου προστασίας των εμπορικών σημάτων αποτελούν τα CORPORATIONI και STATUTI των ιταλικών πόλεων της Μόντσα και της Βερόνα, η Γαλλική επανάσταση και η συνακόλουθη βιομηχανική ανάπτυξη του 19^{ου} αιώνα. Στη νεότερη Ελλάδα, τα σημαντικότερα νομοθετήματα, τα οποία διαμόρφωσαν το δίκαιο του εμπορικού σήματος είναι ο ν. ΒΡΝΣΤ/1893, ο α.ν. 1998/1939, ο ν. 3205/1955, ο ν. 2239/1994, μέχρι τον πιο πρόσφατο ν. 4072/2012 ο οποίος αναμόρφωσε βασικούς κλάδους του Εμπορικού Δικαίου στη χώρα μας.

Λέξεις Κλειδιά: σήμα, άυλο αγαθό, διακριτικό γνώρισμα της ατομικότητας, δικαίωμα διανοητικής ιδιοκτησίας, διεθνής καταχώριση, λόγοι απαραδέκτου, σήμα ελληνικών προϊόντων και υπηρεσιών, λειτουργία προέλευσης

1. Ιστορική Αναδρομή

Από την προϊστορική εποχή το σήμα εμφανίζεται προς διάκριση της ατομικότητας του ανθρώπου, των πράξεών του καθώς και των πραγμάτων αυτού και αποτελεί τρόπον τινά την υπογραφή του. Τα ζώα έφεραν το σήμα του ιδιοκτήτη τους προς αποφυγή συγχύσεως και καθένας αποτύπωνε το σήμα του πάνω στο όπλο του. Ακόμη, οι πάσσαλοι, επί των οποίων στηρίζονταν οι καλύβες δίπλα στις λίμνες, έφεραν το σήμα του ιδιοκτήτη¹.

¹ Βλ. Σόκολη Κ., Περί Εμπορικών και Βιομηχανικών Σημάτων, 1902, σελ. 1.

Γενικά το σήμα έπαιξε σημαντικό ρόλο στον συμβολικό μυστικισμό των διαφόρων φιλοσοφικών συστημάτων από τη θρησκεία των Ινδών, Χαλδαιών, Ασσυρίων, Αιγυπτίων, Φοινίκων, Εβραίων μέχρι τη Χριστιανική θρησκεία. Ας μην ξεχνάμε και το σήμα πάνω από την πόρτα κάθε σπιτιού, το οποίο διέταξε ο Μωυσής να θέσουν όλοι οι Εβραίοι την πρώτη νύκτα της Εξόδου, έθιμο που υφίσταται κατά το Πάσχα και σήμερα σε πολλά μέρη της Ελλάδας. Αλλά και τα μυστήρια της εκκλησίας δεν είναι παρά τέτοια σύμβολα «ορατά της αοράτου χάριτος» κατά τα αποδιδόμενα στον Διονύσιο τον Αρεοπαγίτη συγγράμματα. Έτσι το σήμα, ως υλική διακριτική παράσταση, προηγήθηκε της γραφής και είναι σύγχρονο, αν όχι αρχαιότερο του ονόματος.

Στις βιομηχανικές και εμπορικές συναλλαγές, τα διάφορα αριστουργήματα, όπως οι πορσελάνες της Κίνας και της Ιαπωνίας, τα έργα της κεραμικής τέχνης της ελληνικής και ρωμαϊκής εποχής, τα οποία κοσμούν σήμερα τα διάφορα μουσεία του κόσμου, έφεραν σημείο διακριτικό της προέλευσής τους. Επιγραφές που απαντώνται συνηθέστατα στα περισσότερα μνημεία της αρχαιότητας είναι "ο δείνα με εποίησεν" ή "Πραξιτέλης εποίησεν" κτλ.²

Εξάλλου διάφορα σήματα που βρίσκονται στο βάθος των αρχαίων αγγείων και στις λαβές των αμφορέων και παριστάνουν προσωπείο, άγκυρα, τρίαινα, δελφίνι, λύρα, δεν μπορούν να εξηγηθούν παρά μόνο ως εμπορικά ή βιομηχανικά σήματα. Κατά τον Braun, 6.000 ρωμαϊκά σήματα χρησιμοποιούνταν στη βιοτεχνία των αγγείων. Τα σήματα αυτά προσδιόριζαν τον τόπο ή το όνομα του κατασκευαστή των αγγείων ή των κεραμικών αντικειμένων. Αντίστοιχα σήματα εμπόρων βρέθηκαν πάνω σε αμφορείς που περιείχαν κρασί, λάδι ή αλοιφές και τα οποία αποδεικνύουν ότι υπήρχε ένα μεγάλο ρεύμα εμπορικών συναλλαγών στη Μεσόγειο, το οποίο έφτανε μέχρι τη σημερινή Σουηδία και την Νορβηγία³. Άλλη λειτουργία που επιτελούσαν τότε τα σήματα ήταν η τοποθέτηση επί των προϊόντων για την προστασία των ιδιοκτητών από την κλοπή στα εργαστήριά τους.

Ακόμη, σημεία που βρίσκονταν στα κτίρια, ιδίως στο παλάτι του Διοκλητιανού και στα τείχη της Ρώμης και της Πομπηίας θεωρήθηκαν εμπορικά και βιομηχανικά σήματα. Επιπλέον, διάφορες σφραγίδες που φυλάσσονται σήμερα σε μουσεία, όπως μεταξύ άλλων στο μουσείο της Λυών, θεωρούνται ότι χρησίμευσαν για την επίθεση σημάτων επί υφασμάτων, ξύλων και αγγείων.

Οι πορφύρες της Φοινίκης, τα αρώματα της Αραβίας και εν γένει όλα εκείνα τα εξωτικά προϊόντα, που κατανάλωναν οι αγορές της Κορίνθου, της Αθήνας, της Ρώμης, τα μύρα με τις ελληνικές επιγραφές κατά τον συρμό της εποχής, όλα αυτά είναι αδύνατον να τα φανταστεί κανείς χωρίς σήμα ενδεικτικό της προέλευσής τους. Αναμφίβολα η Φρύνη, η Κλεοπάτρα και η

² Βλ. Σόκολη Κ., ό.π., σελ. 2.

³ Βλ. Σακελλαρίδη Ι/Σακελλαρίδη Α., Το Εμπορικό Σήμα, Δημοκρατία Πολιτών, Αθήνα 1995, σελ. 13.

Μεσσαλίνα θα ζητούσαν σημείο διακριτικό προς αναγνώριση των προμηθευτών τους. Εν τούτοις οι συγγραφείς δεν αναφέρουν κάτι συγκεκριμένο για τη χρήση των σημάτων⁴.

Ο Ηρόδοτος ομιλεί περί επισήμου των βασιλέων της Περσίας, αλλά αυτό δεν ήταν παρά οικόσημο. Ο Βαλέριος Μάξιμος δεν αναφέρεται σε εμπορικά σήματα, αλλά σε σήματα έργων τέχνης. Στη Βυζαντινή Αυτοκρατορία, της οποίας η πρωτεύουσα υπήρξε το διαμετακομιστικό κέντρο της Υψηλίου, αναμφίβολα το σήμα έπαιξε σημαντικό ρόλο στις εμπορικές συναλλαγές, όμως δεν διεσώθη σχετική νομοθεσία⁵.

Κατά τον Μεσαίωνα το βιομηχανικό σήμα ήταν υποχρεωτικό και δεν είχε την έννοια του σήματος της σύγχρονης εποχής. Για πρώτη φορά ρυθμίζεται το δίκαιο των εμπορικών σημάτων από τα CORPORATIONI και STATUTI των ιταλικών πόλεων της Μόντσα (1331) και της Βερόνα (1393, 1454). Το σήμα είχε τον χαρακτήρα της παροχής εγγύησης για καλή κατασκευή του προϊόντος και προστατευόταν με βάση τις γενικές αρχές του κοινού δικαίου, επιτρέποντας δικαστική αξίωση σε περίπτωση κακής εργασίας. Γινόταν διάκριση ανάμεσα, αφενός στο δημόσιο ή βιομηχανικό σήμα, που ήταν αυτό της επαγγελματικής συντεχνίας και αποτελεί το ιστορικό πρότυπο του συλλογικού σήματος, και αφετέρου στο ιδιωτικό σήμα, δηλαδή στο προσωπικό σήμα κάθε τεχνίτη που εισερχόταν στη συντεχνία "signum collegii signo private distinctum est, sed conjungitur"⁶. Έτσι, παρατηρούμε σε ένα τεμάχιο υφάσματος να υπάρχουν τα εξής τέσσερα διαφορετικά σήματα: το σήμα του τεχνίτη που κατασκεύασε το ύφασμα, το σήμα του βαφέα που το έβαψε, το σήμα των εξεταστών που το είχαν εξετάσει στο εργαστήριο, απ' όπου και η ονομασία «σήμα εργοστασίου», και τέλος το σήμα του υφασματέμπορου. Στα αντικείμενα που προορίζονταν για εξαγωγή, προστίθετο και το σήμα του εμπόρου-εξαγωγέα, επιτρέποντας έτσι την αναγνώριση και ανάκτηση των προϊόντων που εκλάπησαν στην ξηρά ή τη θάλασσα από πειρατές⁷.

Εκτός από τα κοινά, υπήρχαν και τα τιμητικά σήματα των εργοστασίων και των παραγωγών που προμήθευαν προϊόντα στα βασιλικά ανάκτορα. Στη Γαλλία όμως, επειδή έγινε μεγάλη κατάχρηση αυτών των τιμητικών σημάτων και όλοι ήθελαν να εμφανίζονται ως προμηθευτές των βασιλικών ανακτόρων για ευνόητους λόγους διαφήμισης των προϊόντων τους, ο Λουδοβίκος 15^{ος} εξέδωσε διάταγμα του Κυβερνητικού Συμβουλίου για να σταματήσει αυτή η κατάχρηση των τιμητικών σημάτων. Με το διάταγμα αυτό κατασχέθηκαν όλα τα προϊόντα που έφεραν το «τιμητικό σήμα» χωρίς την ειδική εξουσιοδότηση, την λεγόμενη «LETTRE PATENTE" (αποδεικτική επιστολή).

⁴ Βλ. Σόκολη Κ., ό.π., σελ.3.

⁵ Βλ. Σόκολη Κ., ό.π., σελ.4.

⁶ Βλ. Roubier Paul, Le droit de la propriété industrielle, Paris, 1952, σελ. 78 επ.

⁷ Βλ. Σακελλαρίδη, ό.π., σελ. 15.

Κατά τη Γαλλική επανάσταση, το επαναστατικό δίκαιο διακήρυσσε την ελευθερία του εμπορίου και της βιομηχανίας ερχόμενο σε πλήρη αντίθεση με τους συντεχνιακούς αυστηρούς κανονισμούς και τις προδιαγραφές ποιότητας. Στη συνέχεια όμως με τη χρήση του τυπογραφείου στις εφημερίδες και στα περιοδικά άρχισαν να δημοσιεύονται οι πρώτες ανακοινώσεις των κατασκευαστών προϊόντων.

Το 1857, η Γαλλική κυβέρνηση με νόμο θέσπισε την προστασία όλων των σημάτων γενικώς. Δόθηκε προτεραιότητα αποκλειστικής χρήσης στον πρώτο που χρησιμοποιούσε ένα σήμα. Ήταν πλέον η εποχή που τα εμπορικά σήματα προβάλλονταν από τη διαφήμιση στα έντυπα και τις αφίσες και γίνονταν γρήγορα γνωστά στους καταναλωτές ως διακριτικά του συγκεκριμένου προϊόντος.

Όμως, ο συγκεκριμένος τρόπος προστασίας απεδείχθη ανεπαρκής. Όταν ένας βιομήχανος επένδυε κεφάλαια για να προβάλλει ένα νέο προϊόν με ένα νέο σήμα, δεν ήταν ποτέ σίγουρος ότι αυτό το σήμα δεν προϋπήρχε μεμονωμένα για κάποια τοπική χρήση, χωρίς να είναι γνωστό σε όλο το κράτος⁸.

Κατά την περίοδο της αύξησης των εμπορικών συναλλαγών και της μεγάλης βιομηχανικής ανάπτυξης του 19^{ου} αιώνα, ο προσδιορισμός της προέλευσης των προϊόντων και των εμπορευμάτων μέσω σήματος έλαβε σημαντικές διαστάσεις και έτσι παρουσιάστηκε η ανάγκη θέσπισης ειδικότερης νομοθετικής αναγνώρισης και ρύθμισης των υφιστάμενων πραγματικών γεγονότων και καταστάσεων της οικονομικής και συναλλακτικής ζωής, καθώς και των διακριτικών γνωρισμάτων. Γι' αυτό τον λόγο, όλες οι ισχύουσες νομοθεσίες περί εμπορικών και βιομηχανικών σημάτων χρονολογούνται από το δεύτερο μισό του 19^{ου} αιώνα και μετά⁹.

2. Ο Νόμος ΒΡΝΣΤ/1893

Στη νεότερη Ελλάδα, η πρώτη ελληνική νομοθετική ρύθμιση για την προστασία του σήματος προϊόντος βρίσκεται σε διατάξεις φορολογικού δικαίου το 1884¹⁰. Ο πρώτος νόμος ο οποίος ρύθμισε διεξοδικά την προστασία των σημάτων είναι ο νόμος ΒΡΝΣΤ της 10^{ης} Φεβρουαρίου 1893 και το από 18 Δεκεμβρίου 1893 εκτελεστικό διάταγμα. Στην Αιτιολογική Έκθεση του νόμου αναφέρεται ότι συντάχθηκε με βάση τις νομοθεσίες της Γαλλίας, του Βελγίου, της Ιταλίας και της Γερμανίας, ιδίως δε με βάση το νομοσχέδιο της γαλλικής Γερουσίας του 1887. Ο ιστορικός νομοθέτης του ν. ΒΡΝΣΤ/1893 ακολούθησε κατά κύριο λόγο τις αντίστοιχες αντιλήψεις της εποχής που είχαν σηματοδοτήσει την Γαλλική

⁸ Βλ. *Σακελλαρίδη, ό.π., σελ. 17.*

⁹ Βλ. *Μουμούρη Μ., Η διαγραφή του Σήματος, σελ. 17-18.*

¹⁰ Βλ. *Χαρίση Η., Η διαδικασία κτήσεως του δικαιώματος στο σήμα, 1998, σελ. 19.*

Επανάσταση και που στηρίζονταν στο δόγμα του φυσικού δικαίου και της προστασίας της ιδιοκτησίας. Κατά το άρθρο 1 του ν. ΒΠΝΣΤ/1893, θεωρείται σήμα «παν σημείον χρήσιμον προς διάκρισιν των προϊόντων της βιομηχανίας, της γεωργίας και της κτηνοτροφίας και εν γένει των αντικειμένων του εμπορίου». Σαφέστατα ο ορισμός αυτός εκφράζει τον σκοπό του σήματος, που είναι να διακρίνει τα προϊόντα ενός από τα προϊόντα άλλου βιομηχάνου ή εμπόρου ή παραγωγού¹¹. Από τον ορισμό προκύπτει ότι ο νόμος προστατεύει κατά πρώτο λόγο τον παραγωγό, χωρίς όμως να παραβλέπει τον καταναλωτή που αναμφίβολα ενδιαφέρεται για την ποιότητα και την προέλευση των προϊόντων¹².

Το δικαίωμα στο σήμα, ως εκδήλωση του απόλυτου δικαιώματος της προσωπικότητας, κτάται από και με τη χρήση του σήματος στις συναλλαγές κατά το ουσιαστικό σύστημα γενέσεως του δικαιώματος και παρέχει στον δικαιούχο εξουσίες αντίστοιχες με εκείνες του κυρίου πράγματος. Έτσι, ο δικαιούχος έχει δικαίωμα για αποκλειστική χρήση του σημείου και δικαίωμα εναντίωσης σε τρίτους που παραποιούν ή απομιμούνται το σήμα¹³.

Παράλληλα με την ειδική αυτή νομοθεσία έβαιναν οι διατάξεις των άρθρων 247, 335, 396, 432 και 433 του Ποινικού Νόμου. Η ειδική επί του ελέγχου του εμπορίου της σταφίδας νομοθεσία που καθιερώθηκε με τον νόμο ΒΜΕ της 27^{ης} Ιουλίου 1892, όπως τροποποιήθηκε με τον νόμο ΒΥ της 31^{ης} Μαρτίου 1896 και περιέχει διατάξεις για την επισήμανση της σταφίδας, έχει μεγαλύτερη σχέση όχι με τα σήματα αλλά με τις ενδείξεις προελεύσεως¹⁴.

3. Ο Αναγκαστικός Νόμος 1998/1939 και ο Νόμος 3205/1955

Ο α.ν. 1998/1939 «περί σημάτων» κατήργησε τον προηγούμενο ν. ΒΠΝΣΤ/1893 και αποτέλεσε θεμέλιο λίθο της ιστορίας του ελληνικού δικαίου των σημάτων, καθώς καθιερώθηκε το τυπικό σύστημα γενέσεως του δικαιώματος στο σήμα (αρχή της καταθέσεως του σήματος)¹⁵. Περαιτέρω, διευρύνθηκε η ήδη προβλεπόμενη από τον ν. ΒΠΝΣΤ/1893 αρμοδιότητα της διοίκησης για ουσιαστικό προέλεγχο της καταθεσιμότητας του σήματος και εισήχθη η υποχρέωση της χρήσεως του σήματος για τη διατήρηση του δικαιώματος σε αυτό (άρθρο 15 παρ.1 στοιχ. α, β και γ α.ν. 1998/1939). Προστασία κατά τον νόμο των σημάτων

¹¹ Βλ. *Σόκολη Κ.*, ό.π., σελ. 24.

¹² Βλ. *Πέρδικα Π.*, Εγχειρίδιον Εμπορικού Δικαίου, Τόμος Ι, εκδ.β', 1952, σελ. 447.

¹³ Βλ. *Χαρίση Η.*, ό.π., σελ. 20.

¹⁴ Βλ. *Σόκολη Κ.*, ό.π., σελ. 13.

¹⁵ Το σύστημα της αρχής της κατάθεσης του σήματος είχε ήδη εισαχθεί με την τροποποίηση του ν. ΒΠΝΣΤ/1893 από τα διατάγματα της 9/18.9.1925 και 2.11.1927 και τον ν. 3462/1928 σε μια λιγότερο αυστηρή, πλην όμως, ασαφή μορφή.

παρεχόταν μόνο σε κατατεθειμένα ως σήματα σημεία, ενώ η προστασία των μη κατατεθειμένων σημάτων, δηλαδή εκείνων που είχαν επικρατήσει στις συναλλαγές ως διακριτικά γνωρίσματα προϊόντος ή εμπορεύματος, επαφιόταν στις διατάξεις του ν. 146/1914 περί αθέμιτου ανταγωνισμού¹⁶.

Κατά τον α.ν. 1998/1939 διατηρήθηκε ο επιχειρησιοπαγής χαρακτήρας του σήματος και μάλιστα ως στοιχείο της έννοιάς του. Ο άρρηκτος σύνδεσμος της επιχείρησης με το σήμα συναγόταν από αρκετές διατάξεις, όπως από τις διατάξεις για τη μεταβίβαση, την κληρονομική διαδοχή και την εκποίηση του σήματος λόγω κατάσχεσης ή πτώχευσης, πράξεις οι οποίες μπορούσαν να συντελεσθούν μόνο μαζί με την επιχείρηση (άρθρα 20-23 α.ν. 1998/1939), από τη διάταξη κατά την οποία το σήμα μπορούσε να χρησιμοποιηθεί μόνο για τα εμπορεύματα του σηματούχου (άρθρο 17 παρ.1 και 5 α.ν. 1998/1939) και από το ότι η μη λειτουργία της επιχείρησης ήταν λόγος διαγραφής του σήματος (άρθρο 15 παρ.1 στοιχ. γ α.ν. 1998/1939). Επίσης, παρά την έλλειψη αντίστοιχης σαφούς διάταξης, ο καταθέτης σήματος έπρεπε να έχει επιχείρηση, ενώ ο σηματούχος χωρίς επιχείρηση δεν προστατευόταν.

Ο λόγος της διαμόρφωσης του σήματος κατά τέτοιο τρόπο, ώστε να λειτουργεί ως υποτελές δικαίωμα, ήταν η προστασία των καταναλωτών. Κατά την αντίληψη του νομοθέτη, μόνο τότε αποκλειόταν η παραπλάνηση του καταναλωτικού κοινού, όταν δηλαδή ήταν εξασφαλισμένο ότι τα εμπορεύματα που φέρουν το σήμα προέρχονται από την ίδια πάντοτε επιχείρηση. Έτσι, έπρεπε κατά αναγκαστικό δίκαιο ο φορέας της επιχείρησης και ο δικαιούχος του σήματος να είναι πάντα το ίδιο πρόσωπο¹⁷.

Παρ' όλα αυτά, το σύστημα αυτό αποδείχτηκε αναποτελεσματικό σε πρακτικό επίπεδο και η συνταγματικά εκπεφρασμένη βούληση για ανάπτυξη των επενδύσεων με την προσέλκυση αλλοδαπών κεφαλαίων στην ελληνική αγορά οδήγησαν στην τροποποίηση και συμπλήρωση του α.ν. 1998/1939 με τον ν. 3205/1955. Βασικές ρυθμίσεις του νόμου αυτού αποτελούν η αναγνώριση του συλλογικού σήματος, καθώς και η καθιέρωση της παράλληλης κατάθεσης και παραχώρησης χρήσης του σήματος υπό τις προϋποθέσεις που εξασφαλίζουν την προστασία του κοινού από τον κίνδυνο παραπλάνησης και μετά από διοικητικό έλεγχο της συνδρομής των προϋποθέσεων αυτών¹⁸.

¹⁶ Βλ. *Χαρίση Η.*, ό.π., σελ. 21.

¹⁷ Βλ. *Ρόκα Ν.*, Λειτουργικές Μεταβολές του Δικαιώματος στο Σήμα, ΕΕμπΔ 1997, 443-444.

¹⁸ Βλ. *Χαρίση Η.*, ό.π., σελ. 22.

4. Ο Νόμος 2239/1994

Τροποποιήσεις στη νομοθεσία περί σημάτων επέφερε το Π.Δ. 317/92, που ενσωμάτωσε στο ελληνικό δίκαιο την Οδηγία 89/104 ΕΟΚ¹⁹ και στη συνέχεια ο μέχρι πρότινος ισχύσας νόμος 2239/1994. Ο ν. 2239/1994, στον οποίο ενσωματώθηκε η Οδηγία 89/104/ΕΟΚ του Συμβουλίου της 21ης Δεκεμβρίου 1988 για την προσέγγιση των νομοθεσιών των κρατών μελών περί σημάτων²⁰, κωδικοποίησε σε ενιαίο κείμενο τη νομοθεσία περί σημάτων και παράλληλα έδωσε στον έλληνα νομοθέτη την ευκαιρία να επιλύσει ορισμένα ζητήματα που παρέμεναν εκκρεμή για μεγάλο χρονικό διάστημα.

Έτσι, ο ν. 2239/1994 «περί σημάτων» κατήργησε τον επιχειρησιοπαγή χαρακτήρα του σήματος και με το άρθρο 22 επέτρεψε τη μεταβίβαση του σχετικού δικαιώματος και χωρίς την επιχείρηση, σε αντίθεση με ό,τι ίσχυε στο προϊσχύσαν δίκαιο. Το ίδιο καθιερώθηκε και για τη σύμβαση παραχωρήσεως άδειας χρήσης, καθώς στο άρθρο 16 παρ.2 που αφορά στην παραχώρηση άδειας χρήσης δεν απαιτείται η ύπαρξη στοιχειώδους οικονομικού δεσμού για την παραχώρηση²¹.

Μια ακόμη καινοτομία του ν. 2239/1994, εντοπίζεται στο άρθρο 7 εδ. α', όπου ορίζεται ότι μέχρι της ενώπιον του Διοικητικού Εφετείου συζητήσεως ο καταθέτης μπορεί να προβεί σε δήλωση μη διεκδικήσεως δικαιωμάτων επί ορισμένων μη ουσιωδών στοιχείων του δηλωθέντος σήματος. Με τη διάταξη αυτή εισάγεται η αρχή της «ελαστικότητας περί την κατάθεση» (ο όρος είναι διεθνώς γνωστός ως disclaimer) και παρέχεται η δυνατότητα στον δικαιούχο να περιορίζει τη γραφική παράσταση που συνιστά σήμα (τροποποίηση σήματος). Ακόμα, στο εδ. β', ορίζεται ότι μέχρι της ενώπιον του Διοικητικού Εφετείου συζητήσεως ο καταθέτης μπορεί να προβεί σε δήλωση περιορισμού προϊόντων ή υπηρεσιών ακόμη και να δεν αναφέρονται κατά λέξη στη δήλωση²².

Περαιτέρω, ο νόμος αυτός εισήγαγε καινοτομία στο άρθρο 4 παρ.4. Κατά το άρθρο αυτό, η έγγραφη συναίνεση του δικαιούχου προγενέστερου σήματος που περιέχει και τυχόν όρους και η οποία κατατίθεται στην υπηρεσία σημάτων, αίρει το κώλυμα καταχωρίσεως του σήματος που ομοιάζει αλλά δεν ταυτίζεται με το προγενέστερο. Βέβαια, η συναίνεση δεν

¹⁹ Βλ. *Σινανιώτη-Μαρούδη Α.*, Η εναρμόνιση των νομοθεσιών περί Σημάτων στα κράτη-μέλη των Ευρωπαϊκών Κοινοτήτων, ΝοΒ 1993, 596επ.

²⁰ Η Οδηγία 89/104/ΕΟΚ έχει ήδη αντικατασταθεί με την Οδηγία 2008/95/ΕΚ της 22ας Οκτωβρίου 2008.

²¹ Βλ. *Ρόκα Ν.*, Βιομηχανική Ιδιοκτησία, 2011, σελ.98, *Λιακόπουλο Θ.*, Εξελίξεις και προοπτικές του δικαίου της βιομηχανικής ιδιοκτησίας, ΔΕΕ 1995, 820.

²² Βλ. *Δελούκα Αικ.*, Ο νέος νόμος 2239/1994 για τα εμπορικά σήματα, ΕΕμπΔ 1995, 37.

πρέπει να αντίκειται στο δημόσιο συμφέρον και να δημιουργεί σοβαρούς κινδύνους παραπλάνησης του κοινού²³.

Άλλες σημαντικές αλλαγές που ο ν. 2239/1994 επέφερε στο ελληνικό δίκαιο σημάτων αφορούσαν:

α) Στη διεύρυνση της έννοιας του σήματος (άρθρο 1 ν. 2239/94). Καταθέσιμα ως σήματα καθίστανται και οι ήχοι και οι μουσικές φράσεις (ηχητικό σήμα), τα σήματα που διακρίνουν υπηρεσίες και όχι αγαθά (σήμα υπηρεσιών)²⁴, τα σχέδια, το σχήμα του προϊόντος ή της συσκευασίας του (designs).

β) Στην επέκταση των λόγων απαραδέκτου (άρθρο 3)²⁵

γ) Στη διεύρυνση της δυνατότητας τριτανακοπής (άρθρο 4)

δ) Στη διεύρυνση της δυνατότητας διαγραφής (άρθρο 17)

ε) Στον πληρέστερο καθορισμό της έκτασης του δικαιώματος στο σήμα και στη νομοθετική ρύθμιση των «παράλληλων εισαγωγών».

5. Ο νέος ν. 4072/2012

Η πιο πρόσφατη τροποποίηση στο ελληνικό δίκαιο των σημάτων πραγματοποιήθηκε με τον ν. 4072/2012, ο οποίος στα άρθρα 121 έως 183 θέτει σε ισχύ τον νέο νόμο περί σημάτων, η έναρξη ισχύος του οποίου αρχίζει από την 11.10.2012. Με τις διατάξεις του ν. 4072/2012, εκσυγχρονίζεται η νομοθεσία περί εμπορικών σημάτων και καταργείται ο ν. 2239/1994.

Πιο συγκεκριμένα, με τον νέο νόμο εισάγονται επιγραμματικά οι ακόλουθες ρυθμίσεις και καινοτομίες:

²³ Βλ. *Λιακόπουλο Θ.*, σε *Δίκαιο Σημάτων* (επιμ. *Ρόκα Ν.*), Εισαγωγή, 5.

²⁴ Βλ. *Σινανιώτη-Μαρούδη Α.*, *Το σήμα υπηρεσιών*, 1995, παντού.

²⁵ Ως προς τους λόγους απαραδέκτου βλ. εκτενέστερα *Althammer*, *Warenzeichenrecht*, 1985, *Baumbach-Hefermehl*, *Warenzeichenrecht und internationales Wettbewerbs- und Zeichenrecht*, Komm., 12^η εκδ., 1985, *Beier*, *Grundfragen des franzoesischen Markenrechts*, 1962, *Chavanne/Burst*, *Droit de la propriete industrielle*, 1993, *Cornish*, *Intellectual Property*, 1996, *Hubmann*, *Gewerblicher Rechtsschutz*, 1988, *Roubier*, *Le droit de la propriété industrielle*, 1952, *Sinanioti*, *Der Schutz geographischer Herkunftsangaben und Ursprungsbezeichnungen. Systematische Darstellung des griechischen Rechts unter besonderer Beruecksichtigung des franzoesischen und deutschen Rechts mit Harmonisierungsvorschlaegen auf europaeischer und internationaler Ebene*, 1987.

α) Ως προς την κατάθεση του σήματος:

Ο νέος νόμος παρουσιάζει αλλαγές ως προς τη διαδικασία κατάθεσης του εμπορικού σήματος. Συγκεκριμένα, ορίζεται ότι είναι υποχρεωτική η κατάθεση της δήλωσης και της αποτύπωσης του σήματος και σε ηλεκτρονική μορφή²⁶, με την προσκόμιση στην αρμόδια Υπηρεσία ψηφιακού δίσκου ή άλλου πρόσφορου αποθηκευτικού μέσου (άρθρο 136 παρ.2). Παρέχεται επίσης, η δυνατότητα ηλεκτρονικής εξ αποστάσεως κατάθεσης της δήλωσης καταχώρισης του σήματος, εφόσον αυτή φέρει ημερομηνία και υπογραφή κατά την έννοια του άρθρου 3 παρ.1 π.δ. 150/2001 (άρθρο 136 παρ.3). Οι παραπάνω ρυθμίσεις θεσπίζονται προς το σκοπό επιτάχυνσης και διευκόλυνσης δημιουργίας ηλεκτρονικής βάσης δεδομένων σημάτων, προς την εξυπηρέτηση του κοινού²⁷.

Στο άρθρο 136 εισάγεται καινοτομία καθώς, ο καταθέτης μπορεί πλέον να επιλέξει να καταθέσει τη δήλωση αυτοπροσώπως, με αντιπρόσωπο ή με εξουσιοδοτημένο προς τούτο δικηγόρο²⁸. Έτσι, ο διορισμός δικηγόρου κατά την κατάθεση της δήλωσης του σήματος είναι προαιρετικός, ενώ παραμένει υποχρεωτικός μόνο σε περίπτωση άσκησης ή απόκρουσης ενδίκου μέσου ενώπιον της ΔΕΣ.

Περαιτέρω, εισάγεται νέος θεσμός με τον οποίο παρέχεται η δυνατότητα διαίρεσης της δήλωσης κατάθεσης του σήματος για ένα τμήμα των προϊόντων ή υπηρεσιών, που περιλαμβάνονται στην αρχική δήλωση, στις περιπτώσεις που πλήττεται ένα σήμα για ορισμένα από τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες που διακρίνει και όχι για όλα. Η απαγόρευση αλληλοεπικάλυψης των προϊόντων ή υπηρεσιών δήλωσης διαίρεσης αφενός και εκείνων που παραμένουν σε αρχική ή τμηματική δήλωση ή καταχώριση αφετέρου, αποσκοπεί στην αποφυγή του κινδύνου συγχύσεως ως προς την προέλευση των προϊόντων ή υπηρεσιών, αλλά και την αποφυγή καταστρατήγησης των διατάξεων σχετικού και απολύτου απαραδέκτου των άρθρων 123 και 124 ν. 4072/2012 (άρθρο 130)²⁹.

Επιπλέον, εισάγεται ο θεσμός της επαναφοράς των πραγμάτων στην προηγούμενη κατάσταση, σε περίπτωση, που ο καταθέτης ή ο δικαιούχος σήματος δεν τηρήσει μια προθεσμία σε διαδικασία ενώπιον της ΔΕΣ (ιδίως για ανανέωση ή διαγραφή), λόγω ανωτέρας

²⁶ Δημιουργείται ηλεκτρονική καρτέλα για κάθε σήμα. Η καρτέλα περιέχει, κατ' ελάχιστον, αριθμό δήλωσης, ημερομηνία και ώρα κατάθεσης, αποτύπωση σήματος, ονοματεπώνυμο καταθέτη, καθώς και αναφορά με χρονολογική σειρά στις αποφάσεις που εκδίδονται επί της δήλωσης κατάθεσης, τις ανακοπές, προσφυγές, αιτήσεις έκπτωσης και ακυρότητας και τις αποφάσεις, που εκδίδονται επ' αυτών, καθώς και αναφορά στις πράξεις που εγγράφονται επί του σήματος, (άρθρο 137 παρ.2).

²⁷ Βλ. Αιτιολογική Έκθεση του ν. 4072/2012, σελ. 34.

²⁸ Βλ. Αιτιολογική Έκθεση του ν. 4072/2012, σελ. 33.

²⁹ Βλ. Αιτιολογική Έκθεση του ν. 4072/2012, σελ. 32.

βίας ή άλλου σπουδαίου λόγου, εάν εξ αυτού του λόγου απώλεσε δικαίωμα ή ένδικο βοήθημα (άρθρο 149).

β) Ως προς τον έλεγχο του σήματος:

Σε πρώτο βαθμό, οι απόλυτοι και σχετικοί λόγοι απαραδέκτου του εμπορικού σήματος εξετάζονται ταυτόχρονα από μονομελές διοικητικό όργανο, τον εξεταστή, ο οποίος, εάν δεν συντρέχει λόγος απαραδέκτου, κάνει δεκτή τη δήλωση και δημοσιεύει τη σχετική απόφαση μέσα σε προθεσμία ενός μηνός από τη λήψη της ημερομηνίας κατάθεσης (άρθρο 139).

Σε δεύτερο βαθμό, η Διοικητική Επιτροπή Σημάτων (ΔΕΣ) διατηρείται και αναβαθμίζεται σε δευτεροβάθμιο όργανο διοικητικού ελέγχου για την εξέταση προσφυγών και ανακοπών (άρθρο 140επ.). Περαιτέρω, οι αποφάσεις της ΔΕΣ επί ανακοπών και προσφυγών, εξακολουθούν να υπόκεινται σε προσφυγή ενώπιον των διοικητικών δικαστηρίων, η άσκηση της οποίας έχει ανασταλτικό αποτέλεσμα (άρθρο 146).

γ) Ως προς τη μεταβίβαση και την άδεια χρήσης του εμπορικού σήματος:

Εισάγονται καινοτομίες στη δυνατότητα μεταβίβασης του σήματος. Αφενός, επιτρέπεται εκτός του σήματος και η μεταβίβαση του δικαιώματος προσδοκίας σε κατατεθέν αλλά μη ακόμα καταχωρισθέν σήμα, γεγονός που έχει σημασία για την προτεραιότητα (άρθρο 131 παρ. 1), και αφετέρου, επιτρέπεται η μερική μεταβίβαση του εμπορικού σήματος ή της δήλωσης του εμπορικού σήματος, εφόσον δε δημιουργείται παραπλάνηση του κοινού, ιδίως ως προς τη φύση, την ποιότητα ή τη γεωγραφική προέλευση του προϊόντος ή της υπηρεσίας (άρθρο 131παρ. 2).

Επίσης, καταργείται ο θεσμός της παράλληλης άδειας χρήσης, που προβλεπόταν, όπως αναφέρθηκε, από το προϊσχύσαν δίκαιο (άρθρο 16 ν. 2239/1994), θεσμός που δεν απαντάται σε άλλα γνωστά δίκαια και η χρήση του οποίου ήταν σπάνια και, αντ' αυτού, προβλέπεται η παραχώρηση άδειας χρήσης με απόλυτη (εμπράγματη) ενέργεια, δυνάμει της οποίας ο αδειούχος μπορεί να στραφεί εξ ιδίου δικαιού κατά τρίτων προσβολέων (άρθρο 132)³⁰.

δ) Ως προς τα δικαιώματα διανοητικής ιδιοκτησίας και τη διεθνή καταχώριση διεθνών σημάτων:

Ενσωματώνεται η Οδηγία 2004/48/EK, σχετικά με την επιβολή των δικαιωμάτων διανοητικής ιδιοκτησίας στον τομέα του δικαίου των σημάτων και εισάγονται καινοφανείς για το ελληνικό – δικονομικό και ουσιαστικό – δίκαιο ρυθμίσεις, σε περίπτωση προσβολής του

³⁰ Βλ. Αιτιολογική Έκθεση του ν. 4072/2012, σελ. 33

σήματος, όπως, ενδεικτικά, ρυθμίσεις που: α) προβλέπουν τον τρόπο υπολογισμού της αποζημίωσης, σε περίπτωση προσβολής του σήματος, β) παρέχουν τη δυνατότητα συγκέντρωσης αποδεικτικών στοιχείων, που βρίσκονται στη διάθεση του προσβολέα, γ) προβλέπουν εξαιρετικά δραστικά μέτρα σε προληπτικό στάδιο, όπως η δυνατότητα να διαταχθεί η συντηρητική κατάσχεση περιουσιακών στοιχείων του προσβολέα και η δέσμευση τραπεζικών λογαριασμών, ακόμη και χωρίς προηγούμενη ακρόαση του καθού, στην περίπτωση που η καθυστέρηση θα προκαλούσε ανεπανόρθωτη ζημία στο δικαιούχο του σήματος.

Ακόμα, ενσωματώνονται οι ρυθμίσεις που αφορούν στην προστασία των διεθνών σημάτων, μετά την κύρωση από την Ελλάδα του Πρωτοκόλλου της Μαδρίτης με το ν. 2783/2000, για τη διεθνή καταχώριση διεθνών σημάτων (άρθρα 164επ.)³¹.

ε) Το «Σήμα ελληνικών προϊόντων και υπηρεσιών»:

Εισάγεται ο θεσμός του εθνικού «Σήματος ελληνικών προϊόντων και υπηρεσιών», το οποίο θα φέρουν, προαιρετικά, ως επισήμανση, τα προϊόντα που παράγονται και μεταποιούνται στην Ελλάδα και συμμορφώνονται συστηματικά με τις οριζόμενες προδιαγραφές (άρθρο 184)³². Για την απονομή του «Ελληνικού Σήματος» δημιουργείται η Επιτροπή Ελληνικού Σήματος (ΕΕΣ), με αποφασιστική αρμοδιότητα τη θέσπιση και τον συντονισμό των διαδικασιών (άρθρο 185επ.). Στη Διεύθυνση Εμπορικής και Βιομηχανικής Ιδιοκτησίας της Γενικής Γραμματείας Εμπορίου θα τηρείται ηλεκτρονικό Μητρώο Ελληνικών Προϊόντων – Υπηρεσιών, με σκοπό τη δημοσιοποίηση της απονομής/χορήγησης του Ελληνικού Σήματος.

Με τη ρύθμιση αυτή, επιτυγχάνεται η εδραίωση της εμπιστοσύνης των καταναλωτών, οι οποίοι πλέον είναι σε θέση να γνωρίζουν την προέλευση των προϊόντων και να προβαίνουν σε ενημερωμένες επιλογές. Ακόμα, προστατεύονται τα συμφέροντα των παραγωγών από απομιμήσεις και αθέμιτο ανταγωνισμό ή από φαινόμενα παράνομων «ελληνοποιήσεων» προϊόντων³³.

³¹ Βλ. *Βασταρούχα Μ.*, Διατάξεις ν. 4072/2012 «Περί Σημάτων» - «Σήμα Ελληνικών προϊόντων και υπηρεσιών», www.nomos.gr, Αιτιολογική Έκθεση του ν. 4072/2012, σελ. 30.

³² Το σήμα θα καταχωρισθεί από την Γενική Γραμματεία Εμπορίου του Υπουργείου Ανάπτυξης, Ανταγωνιστικότητας και Ναυτιλίας, στον Διεθνή Οργανισμό Διανοητικής Ιδιοκτησίας, υπό τις προϋποθέσεις του άρθρου 6 της Διεθνούς Συμβάσεως περί Προστασίας Βιομηχανικής Ιδιοκτησίας (ν. 213/1975) και σε όποιον άλλο φορέα θεωρηθεί αναγκαίο. Για το λεκτικό περιεχόμενο και την τυχόν διαγωνιστική διαδικασία για τον σχεδιασμό του σήματος προβλέπεται η έκδοση σχετικής Υπουργικής Αποφάσεως.

³³ Βλ. *Βασταρούχα Μ.*, ό.π. και Αιτιολογική Έκθεση του ν. 4072/2012, σελ. 42.

6. Επίλογος

Με τα ανωτέρω έγινε προσπάθεια να καταδειχθεί η ιστορία του εμπορικού σήματος από την προϊστορική εποχή έως τις μέρες μας και να αναδειχθούν οι επιτελούμενες συν τω χρόνω λειτουργίες του, αλλά και οι τροποποιήσεις στον τρόπο κτήσης του δικαιώματος στο συγκεκριμένο διακριτικό γνώρισμα. Αναμφίβολα διαφαίνεται η σταδιακή τάση διεύρυνσης του προστατευτικού βεληνεκούς του σημαντικότετου αυτού άυλου αγαθού.

ΠΗΓΕΣ ΚΑΙ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Althammer, Warenzeichenrecht, Μόναχο 1985.

Baumbach-Hefermehl, Warenzeichenrecht und internationales Wettbewerbs- und Zeichenrecht, Komm., 12^η εκδ., Μόναχο 1985.

Beier, Grundfragen des franzoesischen Markenrechts, Μόναχο 1962.

Chavanne/Burst, Droit de la propriete industrielle, εκδ. Dalloz, 1993.

Cornish, Intellectual Property, εκδ. 3^η, Λονδίνο 1996.

Hubmann, Gewerblicher Rechtsschutz, 5^η εκδ., Μόναχο 1988.

Roubier, Le droit de la propriété industrielle, Παρίσι, 1952.

Sinanioti, Der Schutz geographischer Herkunftsangaben und Ursprungsbezeichnungen. Systematische Darstellung des griechischen Rechts unter besonderer Beruecksichtigung des franzoesischen und deutschen Rechts mit Harmonisierungsvorschlaegen auf europaeischer und internationaler Ebene, Μόναχο 1987.

Βασταρούχα Μ., Διατάξεις ν. 4072/2012 «Περί Σημάτων» - «Σήμα Ελληνικών προϊόντων και υπηρεσιών», www.nomos.gr.

Δελούκα Αικ., Ο νέος νόμος 2239/1994 για τα εμπορικά σήματα, ΕΕμπΔ 1995, 37.

Λιακόπουλος Θ., Εξελίξεις και προοπτικές του δικαίου της βιομηχανικής ιδιοκτησίας, ΔΕΕ 1995, 820.

ο ίδιος, σε Δίκαιο Σημάτων (επιμ. Ρόκα Ν.), Εισαγωγή, 5, εκδ. Νομική Βιβλιοθήκη, 1996.

Μουμούρης Μ., Η διαγραφή του Σήματος, 1967.

Πέρδικας Π., Εγχειρίδιον Εμπορικού Δικαίου, Τόμος Ι, εκδ. Αντ. Ν. Σάκκουλα, 1952.

Ρόκας Ν., Λειτουργικές Μεταβολές του Δικαιώματος στο Σήμα, ΕΕμπΔ 1997, 443επ..

ο ίδιος, Βιομηχανική Ιδιοκτησία, εκδ. Νομική Βιβλιοθήκη, 2011.

Σακελλαρίδης Ι./Σακελλαρίδη Α., Το Εμπορικό Σήμα, εκδ. Δημοκρατία Πολιτών, 1995, σελ. 13.

Σινανιώτη-Μαρούδη Α., Η εναρμόνιση των νομοθεσιών περί Σημάτων στα κράτη-μέλη των Ευρωπαϊκών Κοινοτήτων, ΝοΒ 1993, 596επ.

η ίδια, Το σήμα υπηρεσιών, εκδ. Αντ Ν. Σάκκουλα, 1995.

Σόκολης Κ., Περί Εμπορικών και Βιομηχανικών Σημάτων, 1902.

Χαρίση Η., Η διαδικασία κτήσεως του δικαιώματος στο σήμα, εκδ. Νομική Βιβλιοθήκη, 1998.

THE EFFECTS OF DERIVATIVES TRADING ON STOCK MARKET VOLATILITY: THE CASE OF THE ATHENS STOCK EXCHANGE

Aggelos Siopis

MSc Finance

Independent Researcher, HellasFin

Katerina Lyroudi

PhD

Hellenic Open University

Abstract

One of the most important issues that have occupied the financial managers and the academicians in Finance all over the world is the financial markets volatility and the need to forecast it accurately. The stock prices depend on the investment behavior which, in turn, is affected by the efficiency of volatility forecasting. The purpose of this paper is to examine the volatility of the Greek stock market after the introduction of futures contracts on the FTSE/ASE-20 index. Various volatility forecasting approaches are used such as GARCH and EGARCH models and the GJR model using the data for a sample period of 10 years. The existing studies give controversial results regarding the underlying spot market volatility. In order to capture the volatility, we apply at the same time the EGARCH(1,1), GARCH(1,1) and the TGARCH(1,1) models for the pre-futures period and the post-futures period as well, with and without a dummy variable. The results of this study indicate that the introduction of futures has a significant negative impact on the volatility of the FTSE/ASE-20 index.

Keywords: volatility, garch models, futures trading

Introduction

The need for risk diversification in capital markets has generated the need to create some financial instruments that will allow investors to hedge and thus, to be secured from price fluctuations. The introduction of derivatives such as futures and options gave the financial managers the ability to create efficient portfolios in order to benefit from prices' upwards or downwards movements. For that reason, the demand for options and futures has increased since 1970's significantly (Alexander, 2001). The first official Derivatives Markets was the

Chicago Boards of Trade and the Chicago Mercantile Exchange (1973), while futures trading began in 1865 at the Chicago Board of Trade (Hull, 2006). However, it should be noted, the possibility that the October's 1987 market crash was exacerbated by the trading of futures and options contracts (Fabozzi and Modigliani, 1992).

The concept of volatility in the stock market is defined as a measure for the size and the frequency of fluctuations of the underlying asset's price during a time period (Maris, Pantou, Nikolopoulos, Pagourtzi and Assimakopoulos, 2004). According to Alexander (2001), "implied" volatility is the volatility forecast over the life of an option or future that equates an observed market price with the model price of an option while "statistical" volatility depends on the choice of statistical model, such as GARCH models, that is applied to historical asset returns data". Thus, the uncertainty about future stock price movements is measured by the volatility. Therefore, the need to estimate and forecast volatility is one of the greatest issues for financial markets.

In recent years, the volatility of many financial assets has increased and this issue has attracted the interest of many financial managers and academicians. For example, derivatives markets use to attract more and more uninformed investors because of the higher degree of leverage. Thus, the lower the information received by the traders in the cash markets, the higher the volatility of the price fluctuations (Alexander, 2001). This is usually referred as the "destabilization hypothesis" and there are two variants of the "destabilization hypothesis": 1) the populist variant, which suggests that the cash market instrument does not reflect any fundamental economic value, and 2) the liquidity variant which suggests that there is no effect on the underlying volatility in the long-term (Fabozzi and Modigliani, 1992).

Many studies have focused on the analysis of the US market volatility and a small number of studies refer to the UK market. The objective of this study is to examine and analyze the Greek Stock Market's volatility after the introduction of futures contracts on the FTSE/ASE-20 and it focuses on the behavior of the volatility for years after the introduction of derivatives trading. This paper is divided into six sections. The next section presents the general condition and the main characteristics of the Greek Stock Market. The third section refers briefly to relevant previous studies. The fourth section describes the data and the methodology used and makes a brief presentation of the Generalized Autoregressive Conditional Heteroscedasticity (GARCH) family models applied. These models are able to link information and volatility and they avoid some methodological problems that appeared in other studies. The fifth section presents and analyzes the results and the last section contains a summary and concluding remarks.

1. The Greek Stock Market

The economy of Greece has moved from an emerging market to a developed one to drop again in June 2013, according to Morgan Stanley downgrading to an emerging market.

There was a great wave of economic growth during the period 1996-1999, which was followed by the financial crisis of 1999. Then there was a small growth again up to 2007, which was followed by the global crisis of 2008 and after that the economy suffers a great depression. Since 1996, the basic financial policy of the Greek government was to achieve an economic development by keeping stable the inflation rate, the fiscal expenses and by giving motivations to the international investors to invest their funds into the emerging Greek stock market¹. On the second half of 1999 the great rise of the ASE was interrupted and the General Index dropped from 6400 points to 3000 points. This is widely known as the *Great Crash of 1999* for the Greek Stock Market. It is estimated that small investors lost almost 100 billion euros. After that shock, the ASE has known an increase which was related to the participation of Greece to the European Monetary Union, the adoption of the single currency² of euro in 2001 and the Olympic Games of 2004. The General Index was almost stabilized at the level of 3500 points and it reached 4800 points. In 2006, the Common Trading and Clearing Platform between the Greek and the Cyprus Stock Exchange was put into operation and thus the investors gained direct access to both stock markets.

This study focuses on the most important index of the ASE, the FTSE/ASE-20 Index. The FTSE/ASE-20 index is the product of the cooperation of the ASE and FTSE International and was established on September 1997. It includes the 20 stocks with the highest capitalization traded in the FTSE/ASE-20 which is the first index that has been used by the Athens Derivative Exchange (ADEX) as the underlying asset for futures' contracts. The capitalization of the 20 companies of the FTSE/ASE-20 is equal to more than half of the total capitalization of the ASE companies.

Many specialists of the market suggest that the introduction of financial derivatives, constitute the most important innovation in the last 25 years for the financial markets, because of their characteristic to supply investors with a great instrument for risk management. However, there is another group of economists, disagreeing with this view, suggesting that derivatives are the main factor that caused the crash of the US financial market in 1985 and the financial crisis of 1998.

¹ [Bank of Greece](http://www.bankofgreece.gr/en/euro/Changeover.htm) (http://www.bankofgreece.gr/en/euro/Changeover.htm), 2002

² [Bank of Greece](http://www.bankofgreece.gr/announcements/text_speech.asp?speechid=39) (http://www.bankofgreece.gr/announcements/text_speech.asp?speechid=39), 2003

Now, after the global financial crisis of September 2008 it is crucial to examine the effect of the derivatives on market volatility and crisis. However, this is beyond the scope of the present study. First, we need to investigate the effect of the derivatives introduction on market volatility and then in a follow up study we can proceed by investigating their long-term effect on it.

2. Literature Review

Most of the evidence for the measure of volatility related to the introduction of futures trading is coming from different studies for different countries and in various time periods. The results are ambiguous because of the differences in the nature of the stock markets, the different time periods and the fact that the introduction of derivatives can stabilize or destabilize the spot markets, as well.

The destabilization of the stock markets refers to the increase of its volatility, while the stabilization refers to the volatility decrease, or at least no change of the underlying volatility. Perold and Gammill (1989) gave as possible reasons leading to these different results the speed that the new information is arriving because of the derivatives' trading and the speed that this information is transmitted. The main characteristics of the derivative markets are their higher liquidity, lower transaction costs and lower margins. For those reasons, the investors are able to act faster and more efficiently compared to their actions in the cash markets. That means that the cash market volatility depends on the proportion of informed to uninformed investors (noise traders) migrating from the cash markets to the derivatives markets [Vipul, (2006)].

Most of the studies in the pertinent literature have used GARCH-family models to examine the volatility change after the introduction of derivatives trading in a market. Several studies have found that the introduction of the derivatives increase the volatility of the spot market prices like Cox (1976), Stein (1987), Aggarwal (1988) and Harris (1989), Maberly *et al.* (1989), Kamara *et al.* (1992) for the USA, Lee and Ohk (1992) for the markets in Japan, Hong Kong, the UK, the USA and Australia, Butterworth (1998) for the UK market, Becchetti and Caggese (2000) for the German market, Yu (2001) for the markets of the USA, Japan, Australia and France, Pok and Poshakwale (2004) for the Malaysian market and Ryoo and Smith (2004) for the Korean market.

However, for the markets of Hong Kong and the UK, Yu (2001) found no significant relationship between the change in volatility and futures. Similar results, that there is no significant effect of the introduction of futures trading on the spot market volatility of the

underlying index found Santoni (1987), Davis and White (1987), Edwards (1988a,b), Baldauf and Santoni (1991) and Seguin (1992) for the S&P500 index, Antoniou et al. (1998) for the Japanese, Spanish, British and American markets, Dennis and Slim (1999) for the Australian market, Becchetti and Caggese (2000) for the UK, Swiss, French and Austrian markets and Rahman (2001) for the US market.

In contrast to the above results, other studies reached the conclusion that the volatility in the post-introduction period is decreased relatively to the volatility of the pre-introduction period. Edwards (1988) for the USA, Freris (1990) for the Hong Kong market, Antoniou and Holmes (1995) Antoniou *et al.* (1998) for the markets in Germany and Switzerland, Galloway and Miller (1997) for the US, Cohen (1999) for the US, the Japanese and the British market, Becchetti and Caggese (2000) for the Dutch market, Pilar and Rafael (2002) for the Spanish market found that the stock market volatility was decreased after the introduction of futures. The evidence from the different markets on the volatility change is still contradictory and controversial. Most studies researched the impact of futures markets after examining of the unconditional variance of returns before and after the introduction of futures. To achieve this, most of the authors have used different GARCH-family models (Engle, 1982; Bollerslev, 1986) with or without a dummy variable. Most of the studies concluded that the GARCH models are very efficient in capturing the volatility of the spot market index.

Finally, Floros and Vougas (2006), regarding the spot market volatility of the FTSE/ASE-20 and the FTSE/ASE-Mid40 indices of the Greek stock market for the period 1997-2001, found that it decreased by the introduction of derivatives trading. This was the first study that examined the effect of derivatives trading in Greek stock market by using GARCH-family models and our study will be based on the same GARCH models, but will move forward up to 2007. Kyrtsoou and Terraza (2000), Niarchos and Alexakis (2003) and Panas (2005) also studied the volatility in the Athens Stock Exchange.

3. Data and Methodology

In order to analyze the impact of futures trading on the underlying spot market volatility of the FTSE/ASE-20 index, we use several GARCH-family models and we divide the sample period into the pre-introduction and the post-introduction period. The pre-introduction period covers the period before the introduction of futures contracts on the Greek FTSE/ASE-20 index, that means from April 10th 1998 to August 20th 1999 and the post-introduction period from August 27th 1999 to June 15th 2007.

The data used is weekly closing prices of the FTSE/ASE-20 index. It is the first index that has been used as an underlying asset for the derivatives traded in the Athens Stock Exchange. The results were obtained on the basis of the rate of return R in period t , R_t , computed in the logarithmic first difference, which means:

$$R_t = \log(\text{FTSE/ASE-20}_t / \text{FTSE/ASE-20}_{t-1})$$

where FTSE/ASE-20_t is the weekly spot price of the FTSE/ASE-20 index at the period t .

In this paper, we are going to use three different approaches to capture the volatility of the FTSE/ASE-20 index. The first step is to model the conditional volatility by separating the sample period into two sub-periods: the period before and the period after the introduction of futures contracts on the underlying index. Then, we apply different GARCH-family models such as GARCH(1,1) according to Rahman (2001), EGARCH(1,1) and TGARCH(1,1) according to Gulen and Mayhew (2000) and we measure the volatility of the pre-introduction period and the post-introduction period. In order to capture the volatility asymmetry we compare the ARCH and GARCH parameters as well. The conditional mean of the sample is estimated using ARMA (p,q) models and using AIC and BIC criteria. The GARCH (p,q) model has the characteristic that captures better the volatility of returns to perform volatility clustering, incorporating heteroscedasticity into the estimation procedure [Tsay, (2005)]. Volatility clustering is the phenomenon when big shocks tend to be followed by big shocks in either direction and small shocks tend to be followed by small shocks [Verbeek, (2004)]. This phenomenon is very usual for weekly or daily data.

3.1. GARCH(1,1)

Developed by Bollerslev and Taylor (1986), GARCH models have the ability to allow the conditional variance to depend on its previous lags. In this way, we interpret the current fitted variance, σ_t^2 , as a weighted function of an average value α_0 , information for the previous period's volatility, $\alpha_1 \varepsilon_{t-1}^2$, and the fitted variance of the model in the previous period, $\beta_1 \sigma_{t-1}^2$. According to Campbell *et al.* (1997), "in the standard GARCH model, forecasts of future variance are linear in current and past variances and squared returns drive revisions in the forecasts". Furthermore, according to Verbeek (2004), "GARCH models are better and more fitted than ARCH models because GARCH models are more parsimonious while they contain only three parameters and it is likely to hold the non-negativity constraints". A GARCH (1,1) model can be extended to a more generalized GARCH (p,q) model but generally and according to Verbeek (2004), a GARCH(1,1) model captures sufficiently the volatility clustering of financial time series, hence, performing very well.

According to Bollerslev and Taylor (1986), the standard GARCH (1,1) model is expressed as follows:

$$(1) \quad \sigma_t^2 = \alpha_0 + \alpha_1 \varepsilon_{t-1}^2 + \beta_1 \sigma_{t-1}^2 + u,$$

where σ_t^2 is the conditional variance of the period t , ε_{t-1}^2 is the squared error term of the previous period, α_1 (ARCH parameter) and β_1 (GARCH parameter) are the regression coefficients and u is the unexplained error term. If the conditional variance σ_t^2 is non-negative, it implies that the coefficients α_0 , α_1 and β_1 are positive numbers. In addition, the coefficient α_1 can be viewed as the “news” coefficient.

So, an increase (decrease) in the ARCH parameter means that news is reflected in prices more rapidly (slowly) [Butterworth (1998)]. The α_1 parameter refers to the effect of yesterday's market price changes on price changes today and higher value implies that recent news has a greater impact on price changes [Antoniou and Holmes (1995)]. The β_1 coefficient is the ‘old news’ coefficient or the persistence coefficient. An increase (decrease) in β_1 means that old news has a greater (lower) persistence effect on price changes while when the sum of those two coefficients is close to unity that means that the volatility shocks are persistent [Antoniou and Holmes (1995); Floros and Vougas (2006)].

Symmetric GARCH models have limited practical use. Therefore, it is necessary to include the possibility of asymmetries in order to capture the leverage effect. Thus, asymmetric GARCH models are used. A useful distinction between symmetric and asymmetric GARCH models is that in symmetric GARCH models the conditional variance and the conditional mean equations can be estimated separately [Alexander (2001)]. In this way, some constraints for the parameters can be put so that they can be determined.

3.2. EGARCH(1,1)

Nelson (1991) proposed a useful extension of the GARCH model. It is the exponential GARCH or the EGARCH model and it is given by the equation:

$$(2) \quad \log(\sigma_t^2) = \alpha_0 + \alpha_1 \left| \varepsilon_{t-1} / \sigma_{t-1} \right| + \alpha_2 (\varepsilon_{t-1} / \sigma_{t-1}) + \alpha_3 \log(\sigma_{t-1}^2) + u$$

Since we use the log of the variance, we verify that the conditional variance will be positive even if the parameters are negative. The α_2 coefficient can be viewed as the ‘leverage effect’ and refers to the presence of asymmetries. EGARCH model is mainly used in order to capture asymmetries like an unexpected drop in price which has a larger impact on volatility than an unexpected increase in price of similar magnitude and thus, we can test for the presence of asymmetries from the value of α_2 . If α_2 is negative, then positive shocks generate less volatility than negative shocks (‘bad news’) (Verbeek, 2004). In many cases, the EGARCH model performs better than other GARCH models.

3.3. TGARCH(1,1)

The third model of the GARCH family that we are going to apply is the TGARCH (1,1) model. It was expressed by Glosten, Jagannathan and Runkle (1993) and the equation of the conditional variance is given by the formula:

$$(3) \sigma_t^2 = \alpha_0 + \alpha_1 \varepsilon_{t-1}^2 + \alpha_2 \varepsilon_{t-1}^2 \Delta_{t-1} + \alpha_3 \sigma_{t-1}^2 + u,$$

where the α_3 coefficient is the leverage effect and it is significant when $\alpha_3 > 0$ and where $\Delta_{t-1} = 1$ if $\sigma_{t-1}^2 < 0$ and $\Delta_{t-1} = 0$ otherwise. The non-negativity constraints suppose that $\alpha_0 \geq 0$, $\alpha_1 \geq 0$, $\alpha_3 \geq 0$ and $\alpha_1 + \alpha_2 \geq 0$. If $\alpha_2 \neq 0$, the news impact is asymmetric [Verbeek (2004)].

3.4. Models with dummy variable

The second approach we are going to use is to include a dummy variable into the GARCH models mentioned above. In this way, we can test for the significance of the dummy variable. If the dummy is statistically significant then the introduction of futures trading has changed the spot market volatility of the FTSE/ASE-20 index.

It should be noted that the dummy takes the value zero for the period before the introduction of futures contracts on FTSE/ASE-20 and the value one for the period after. The GARCH models with a dummy variable take the following expression:

- GARCH(1,1)

$$(4) \sigma_t^2 = \alpha_0 + \alpha_1 \varepsilon_{t-1}^2 + \beta_1 \sigma_{t-1}^2 + \gamma dv + u, \quad \text{where } dv \text{ is the dummy variable}$$

- EGARCH(1,1)

$$(5) \log(\sigma_t^2) = \alpha_0 + \alpha_1 \left| \varepsilon_{t-1} / \sigma_{t-1} \right| + \alpha_2 \left| \varepsilon_{t-1} / \sigma_{t-1} \right| + \alpha_3 \log(\sigma_{t-1}^2) + \gamma dv + u$$

- TGARCH(1,1)

$$(6) \sigma_t^2 = \alpha_0 + \alpha_1 \varepsilon_{t-1}^2 + \alpha_2 \varepsilon_{t-1}^2 \Delta_{t-1} + \alpha_3 \sigma_{t-1}^2 + \gamma dv + u$$

As long as the coefficient γ of the dummy variable is positive then we suggest that there is a positive effect of futures contracts trading on volatility of the underlying index. On the other hand, when the coefficient γ is negative there is a negative effect on volatility.

3.5. Unconditional Variance

Finally, the last approach used for capturing the change on the volatility of the FTSE/ASE-20 index is the simplest of all the above and is the unconditional variance method. As Floros and Vougas (2006), first, we find the unconditional variance for GARCH(1,1) model for the pre-introduction period and the post-introduction period and then we compare the variance between the two periods.

Under stationarity, $E(\varepsilon_{t-1}^2) = E(\sigma_{t-1}^2)$, the unconditional variance of ε_t for the basic GARCH(1,1) model can be expressed as following:

$$(7) \quad \sigma^2 = \alpha_0 / (1 - \alpha_1 - \beta_1)$$

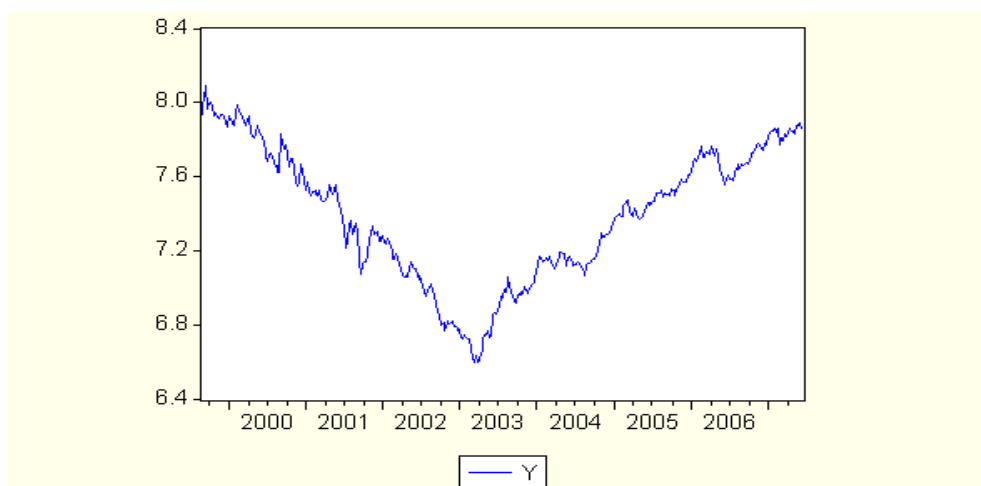
where α_0 , α_1 and β_1 are non-negative numbers. The stationarity also requires that $\alpha_1 + \beta_1 < 1$. Plus, the values of $\alpha + \beta$ close to unity means that the persistence in volatility is high (Verbeek, 2004).

4. Empirical Results and Analysis

4.1. Modelling the FTSE/ASE-20 series

In this section, we consider weekly data of the closing prices of the FTSE/ASE-20 index before and after the introduction of futures trading. The issue whether the series are mean reverting has attracted considerable attention in the academic literature. From the graph of the series (Graph 1), it is evident that the series do not fluctuate around a mean or, in other words, the series is not mean reverting. Furthermore, there is clearly a break until 2003 where the FTSE/ASE-20 follows a downward movement since 1999. On the other hand, the index followed an upward movement after 2003 up to 2008. This is due to the general conditions of the Greek Stock Market after the financial crisis of 1999. More precisely, the great rise of the Greek Stock Market during the first half of 1999 had driven the stock prices to be overpriced and thus, "strong" downward movement followed during the second half of 1999. As a consequence, the Greek investors, especially the individual ones lost their trust on the market and were extremely "nervous" for years after. In addition, the crisis of 2008 made the situation worse which resulted to lower volume traded by greek and foreign investors as well.

Graph 1: Graph of the Log(FTSE/ASE-20) series in the Post-Introduction Period



After applying the appropriate tests, we concluded that the series for both post-futures introduction and pre-futures introduction periods were stationary in first differences. This means that they fluctuate around a mean, which is close to zero. Furthermore, the first differenced series were not normally distributed for both sub-periods while the FTSE/ASE-20 series follow the AR(1) process for both sub-periods (all the test details are available upon request).

4.2. Testing for ARCH effects

Statistical tests can be used to test for the existence of heteroscedasticity for the whole sample period. For example we can examine the correlograms of the fitted OLS regression errors, e^2_t (Verbeek, 2004). From the inspection of the correlogram of the squared residuals e^2_t , we conclude that there is heteroscedasticity. Plus, close to zero P-values for the Ljung-Box Q-statistics for all lags after the 4th also lead us to reject the null hypothesis of no ARCH effects. The formal test for the presence of ARCH effects is the ARCH-Lagrange multiplier test or ARCH-LM test. In this way, we run a regression of e^2_t upon a constant and p of its lags. We get the t-statistic for 6 lags and we conclude that the second and the fifth lag have P-values close to zero which is evidence for the rejection of the homoscedasticity hypothesis.

4.3. GARCH (1,1) family models

Then, we examined the volatility of the FTSE/ASE-20 across two periods. One period before the introduction of futures and one period after the introduction and we compare the test parameters.

Three GARCH family models are used such as the GARCH(1,1), the EGARCH(1,1) and the T-GARCH(1,1) (GJR model). Then we compare the results taken before and after the introduction of futures trading. After that, we include a dummy variable in the basic GARCH equations for the whole sample period and we test for the value of the dummy variable. If the coefficient of the dummy variable is positive then we conclude that there is a positive effect of futures trading on the underlying volatility of the FTSE/ASE-20 index. To begin with, we apply the basic GARCH (1,1) model using the Eviews program.

For the post-introduction period, we have the ARCH parameter equal to $\alpha_1 = -0,012309$ and the GARCH coefficient, $\beta_1 = 1,000708$ with the standard errors being 0,000658 and 0,000161 respectively. Thus, the sum of α_1 and β_1 equals 0,988399 which approaches unity. This implies that shocks to the conditional variance will be highly persistent. Both ARCH and

GARCH parameters are statistically significant at the 5% significance level which means that the 'news' parameter and the persistence coefficient are significant. Thus, the volatility of the FTSE/ASE-20 index will change after the introduction of futures trading significantly.

Next, we examine the AR(1)-GARCH(1,1) model and we reach the same results as in the GARCH(1,1) analysis for ARCH and GARCH parameters.

From the analysis of the results for the pre-introduction period we conclude the same inferences. The ARCH parameter is - 0,071447 and the GARCH coefficient is 0,536151, while for the AR(1)-EGARCH analysis, the ARCH parameter is - 0,076439 and the GARCH coefficient is 0,471613. The sum of those two coefficients is 0,462704 for the GARCH(1,1) model and 0,395174 for the AR(1)-GARCH(1,1). Both are being far away from the value of 1. The ARCH and GARCH coefficients are not statistically significant at the 5% significance level for both GARCH(1,1) and AR(1)-GARCH(1,1). Thus, the 'news' parameter is not statistically significant during the pre-introduction period.

Table 1: Results for all GARCH models for FTSE/ASE-20 index for the Post-Introduction Period

Models	Ω	α_1	α_2	α_3	β_1
GARCH(1,1)	5.75E-06 (10.93537*)	-0.012309 (-18.69977*)			1.000708 (6224.086*)
EGARCH(1,1)	-0.060354 (-478.5815*)	-0.044967 (-5121.228*)	-0.022825 (-4.913391*)	0.987078 (7261.960)	
TGARCH(1,1)	7.97E-06 (7.502933*)	-0.022160 (-18.60257*)	0.003131 (1.241086)	1.006206 (11636.81*)	
AR(1)- GARCH(1,1)	9.92E-06 (6.951118*)	-0.021803 (-4.656986*)			1.004129 (335.4111*)
AR(1)- EGARCH(1,1)	-0.066317 (-3.715927*)	-0.052752 (-3.129915*)	-0.019013 (-1.577386)	0.985378 (246.1204*)	
AR(1)- TGARCH(1,1)	1.35E-05 (5.042690*)	-0.037361 (-3.438492*)	0.023301 (1.854874)	1.004254 (303.7574*)	

Tables 1 and 2 summarize the above results and we can see the parameters' values for the pre-introduction period and the post-introduction period. We conclude that the ARCH

parameter, α_1 is higher for the post-introduction period suggesting that 'news' is reflected in prices more rapidly. Plus, the GARCH parameter is higher in the post-introduction period and thus, the old news has a greater persistent effect on price changes or there is a greater persistence (Antoniou and Holmes, 1995). These results imply that the introduction of futures contracts has generated significant positive effects on the spot market volatility of the FTSE/ASE-20 index and the persistence of shocks in the post-introduction period increased, while the news is reflected in prices more rapidly.

Table 2: Results for all GARCH models for FTSE/ASE-20 index for the Pre-Introduction Period

Models	Ω	α_1	α_2	α_3	β_1
GARCH(1,1)	0.001936 (0.598138)	-0.071447 (-0.735137)			0.536151 (0.651216)
EGARCH(1,1)	-0.264346 (-699.9364*)	-0.429111 (-473250.7*)	-0.081226 (-6.792821*)	0.897474 (2384.383*)	
TGARCH(1,1)	0.000767 (2.083257*)	-0.261016 (-3.104941*)	0.208132 (1.956436*)	0.926571 (9.686603*)	
AR(1)- GARCH(1,1)	0.002136 (0.733641)	-0.076439 (-0.888717)			0.471613 (0.603412)
AR(1)- EGARCH(1,1)	-1.936764 (-1.019687)	-0.334595 (-1.147935)	-0.326477 (-1.362055)	0.615652 (1.718654)	
AR(1)- TGARCH(1,1)	0.001962 (0.960055)	-0.168474 (-3.412651*)	0.088504 (1.403864)	0.561184 (1.079181)	

Another way to capture the volatility of the FTSE/ASE-20 index is by applying the EGARCH and TGARCH models. After applying the EGARCH(1,1) and AR(1)-EGARCH(1,1) we conclude that all the parameters of the EGARCH model are highly significant. Thus, the 'news' parameter and the 'persistence' coefficient are significant in the post-introduction period. The leverage effect coefficient, $C(4)$, is also significant, different from zero and negative which means that there is leverage in the returns for our sample-period and the news impact is asymmetric. Negative shocks imply a higher conditional variance for the post-introduction period than positive shocks of the same magnitude do.

Comparing the results from Tables 1 and 2, we conclude that for the EGARCH(1,1), both ARCH and GARCH parameters have increased in the post-introduction period and their sum too. Thus, the "news" is reflected in prices more rapidly and old news have higher impact on today's prices. Hence, the introduction of futures trading has a significant positive impact on

the spot market volatility of the FTSE/ASE-20 index. The leverage effect coefficient (a_2) is negative for both the EGARCH(1,1) and the AR(1)-EGARCH(1,1) analysis. However it is significant only for the EGARCH(1,1) model analysis and not for the AR(1)-EGARCH(1,1) model. Thus, the leverage effect is significant in the post-introduction period with the EGARCH(1,1) analysis. However, with the AR(1)-EGARCH(1,1) analysis, we observe a decrease in the sum of ARCH and GARCH parameters which indicates that the new information is reflected in prices more slowly and the persistence of shocks from the pre-introduction period to the post-introduction period is lower.

4.4. GARCH(1,1) with a dummy variable

An alternative as stated above is the inclusion of a dummy variable, dv , in the previously examined GARCH-family models. This variable takes the value zero for the period before the introduction of derivatives and the value one for the period after. Table 3 depicts these results.

Table 3: Results for all GARCH models including a dummy variable for the FTSE/ASE-20 index

	Coefficient on dummy variable	t-ratio	P-value
GARCH(1,1)	-2.13E-05	-20.17090	0,0000
EGARCH(1,1)	-0.036840	-3.662691	0.0002
TGARCH(1,1)	-2.35E-05	-2.962857	0.0030
AR(1)-GARCH(1,1)	-1.57E-05	-4.804646	0.0000
AR(1)-EGARCH(1,1)	-0.035233	-3.014708	0.0026
AR(1)-TGARCH(1,1)	-1.97E-05	-2.949415	0.0032

We begin with the GARCH(1,1) model. The dummy variable is statistically significant at the 5% significance level with a t-statistic of -20.17090 exceeding the critical value for the 5% significance level. That means that the existence of futures markets has a very strong impact on the volatility of the FTSE/ASE-20 spot closing prices.

The coefficient of the dummy variable is negative (-2.13E-05) which means that there is a negative effect of futures on stock market volatility. The negative effect is statistically significant, as mentioned above. Thus, the introduction of futures has decreased the volatility of the underlying spot prices of the FTSE/ASE-20. Similar results we get for the EGARCH(1,1) and TGARCH(1,1) models and all effects are statistically significant.

4.5. Unconditional Variance

In this section, we are going to measure the unconditional variance across the two sub-periods. It was mentioned above that the sum of the ARCH and GARCH parameters, $\alpha_1 + \beta_1$, should be less than one. Thus, we are going to find the unconditional variance for the GARCH(1,1) and the AR(1)-GARCH(1,1) models by using Equation 7 mentioned previously.

Table 4 :Results for unconditional variances for both GARCH(1,1) and AR(1)-GARCH(1,1) models for both sub-periods

Periods	GARCH(1,1)	AR(1)-GARCH(1,1)
Post-Introduction Period	0.00049564	0.00056127
Pre-Introduction Period	0.00361669	0.00353159

Table 4 summarizes the results for the unconditional variances: we observe that the unconditional variance is lower in the post-introduction period for both the GARCH(1,1) and the AR(1)-GARCH(1,1) models. This is evidence of lower volatility of the FTSE/ASE-20 index in the post-introduction period which also shows that the introduction of futures trading has decreased the spot market volatility of the FTSE/ASE-20 index.

Table 5:ARCH and GARCH coefficients for the Pre-Period with the GARCH(1,1) and AR(1)-GARCH(1,1) models

Model	GARCH (1,1)	AR(1)-GARCH(1,1)
ARCH	-0.071447	-0.076439
GARCH	0.536151	0,471613
SUM	0,464704	0,395174

5. Summary and Conclusion

The operation of futures markets and the introduction of futures contracts trading in stock markets have produced many important changes in the volatility of the markets and more particularly, in the volatility of the underlying asset. Many studies have shown that the introduction of futures markets leads to a decrease in the volatility of the underlying index. They support that this is because of the increase in the market liquidity. The investors could hedge their positions due to the increased market liquidity and thus, reduce their risk. In

contrast, many studies concluded that the underlying volatility has not changed after the introduction of futures while other studies suggested that the volatility increased.

This study examined the effect of the introduction of the futures markets in the Greek Stock Market on the volatility of an underlying index, the FTSE/ASE-20. The data used is weekly closing prices of the FTSE/ASE-20 for the period between 10/4/1998 and 21/6/2007. For the analysis, the period of examination is separated into two sub-periods: the pre-introduction period and the post-introduction period.

The main idea behind this analysis is to compare the volatility of the spot market volatility of the FTSE/ASE-20 before and after the introduction of futures trading. For this purpose, in order to capture the underlying volatility, several GARCH-family models were used. The results indicate that there is a great negative impact in the spot market volatility of the FTSE/ASE-20 index after the introduction of futures contracts. Thus, there is a decrease on the volatility of the FTSE/ASE-20 after the introduction of futures. The unconditional variance method supported the previous conclusion. While we found that the value of the unconditional variance was lower in the post-introduction period which means that there was a decrease on the market volatility for the FTSE/ASE-20 index.

In summary, we can suggest a negative effect of the introduction of futures trading on the underlying volatility of the FTSE/ASE-20 index but the evidence is not consistent and strong enough for our sample period due to the different results from different GARCH-family models applications. The ability to predict the direction of spot market volatility is very important for academicians and practitioners in the field. It is a crucial factor for the formation of optimal asset allocation decisions and for the determination of dynamic hedging strategies for derivative products such as options and futures (Baillie and Myers, 1991). Thus, further research needs to be done in order to get conclusive results for the impact of the introduction of futures contracts trading on spot market volatility of the FTSE/ASE-20 index and other indices of the Greek stock market.

REFERENCES

- Aggarwal, R. (1988) 'Stock Index Futures and Cash Market Volatility', *Review of Futures Markets*, Vol. 7, No. 2, pp. 290–299.
- Alexander, C. (2001) 'Market Models: a guide to financial model analysis', Chichester, J. Wiley

- Antoniou, A. and Foster, A. J. (1992) 'The Effect of Futures Trading on Spot Price Volatility Evidence for Brent Crude Oil Using GARCH', *Journal of Business Finance & Accounting*, Vol. 19, No. 4, pp. 473–484.
- Antoniou, A. and Holmes, P. (1995) 'Futures Trading, Information and Spot Price Volatility: Evidence for the FTSE 100 Stock Index Futures Contract using GARCH', *Journal of Banking & Finance*, Vol. 19, pp. 117–129.
- Antoniou, A., Holmes, P. and Priestley, R. (1998) 'The Effects of Stock Index Futures Trading on Stock Index Volatility: An Analysis of the Asymmetric Response of Volatility to News', *Journal of Futures Markets*, Vol. 18, pp. 151–166.
- Baillie, R.T and Myers, R. (1991), "Modelling Commodity Price Distributions and Estimating the Optimal Futures Hedge", *Journal of Applied Econometrics*, Vol. 6, pp. 109-124.
- Baldauf, B. and Santoni, G. J. (1991) 'Stock price volatility: some evidence from an ARCH model', *The Journal of Futures Markets*, Vol. 11, pp. 191–200.
- Bank of Greece (2002) The adoption of the Euro in Greece, available at: <http://www.bankofgreece.gr/en/euro/Changeover.html> (accessed 29 September 2002)
- Becchetti, L. and Caggese, A. (2000) 'Effects of index option introduction on stock index volatility: the procedure for empirical testing based on SSC-GARCH models', *Applied Financial Economics*, Vol. 10, pp. 323–41.
- Bollerslev, T. (1986) 'Generalized autoregressive conditional heteroscedasticity', *Journal of Econometrics*, Vol. 31, pp. 307–27.
- Bessembinder, H. and Seguin, P. J. (1992) 'Futures trading activity and stock price volatility', *Journal of Finance*, Vol. 47, pp. 2015–34.
- Butterworth, D. (1998) 'The Impact of Futures Trading on Underlying Stock Index Volatility: The Case of the FTSE Mid 250 Contract', Working Paper, Department of Economics, University of Durham.
- Campbell, J., Andrew, L. And MacKinlay, K. (1997) 'The Econometrics of Financial Markets', Princeton University Press
- Chiang, M.-H. and Wang, C.-Y. (2002) 'The Impact of Futures Trading on Spot Index Volatility: Evidence for Taiwan Index Futures', *Applied Economics Letters*, Vol. 9, pp. 381–385.
- Cohen, B. H. (1999) Derivatives, volatility and price discovery, *International Finance*, Vol. 2, issue 2, pages 167-202.
- Cox, C. C. (1976) 'Futures trading and market information', *Journal of Political Economy*, Vol. 84, pp. 1215–37.

- Darrat, A. F., Rahman, S. and Zhong, M. (2002) 'On the role of futures trading in spot market fluctuations: perpetrator of volatility or victim of regret?', *The Journal of Financial Research*, Vol. 25, pp. 431–44.
- Davis, C. D., and White, A. (1987) 'Stock market volatility', Staff Study Number 153, Board of Governors of the Federal Reserve System.
- Dennis, S. A. and Sim, A. B. (1999) 'Share price volatility with the introduction of individual shares futures on the Sydney futures exchange', *International Review of Financial Analysis*, Vol. 8, pp. 153–64.
- Drimbetas, E., Sariannidis, N. and Porfiris, N. (2007) 'The effect of the Derivatives Trading on Volatility of the Underlying Asset: Evidence from the Greek Stock Market', *Applied Financial Economics*, Vol. 17, pp. 139-148.
- Dritsaki, M. (2005) 'The interrelationship between the Athens Stock Exchange and the large international stock markets of New York and London and the impact of macroeconomic determinants on stock price movement', Thesis, Department of Informations Systems, University of Macedonia, Greece.
- Edwards, F. R. (1988a) 'Does the future trading increase stock market volatility?', *Financial Analysts Journal*, Vol. 44, pp. 63–9.
- Edwards, F. R. (1988b) 'Futures trading and cash market volatility: stock index and interest rate futures', *Journal of Futures Markets*, Vol. 8, pp. 421–39.
- Engle, R. F. (1982) 'Autoregressive conditional Heteroscedasticity with estimates of the variance of United Kingdom inflation', *Econometrica*, Vol. 50, pp. 987–1007.
- Engle, R.F. and Ng, V.K. (1993), 'Measuring and testing the impact of news and volatility', *Journal of Finance*, Vol 48, pp. 1749-1778.
- Fabozzi, F. J. and Modigliani, F. (1992) 'Capital Markets: Institutions and Instruments', Prentice-Hall International
- Floros, C. And Vougas, D. (2006) 'Index Futures Trading, Information and Stock Market Volatility: The Case of Greece, Derivatives Use, Trading & Regulation', Vol. 12, pp. 146-166.
- Freris, A. F. (1990) 'The effects of the introduction of stock index futures on stock prices: the experience of Hong Kong 1984–1987', in *Pacific-Basin Capital Markets Research* (Eds) S. G. Rhee and R. P. Chang, Elsevier, Amsterdam.
- Galloway, T. M. and Miller, J. M. (1997) 'Index futures trading and stock return volatility: evidence from the introduction of MidCap 400 index futures', *Financial Review*, Vol 32, pp. 845–66

- Glosten, R. G., Jagannathan, R. and Runkle, D. E. (1993) 'On the relation between the expected value and the volatility of the nominal excess return on stocks', *The Journal of Finance*, 48, 1779–801.
- Harris, L. (1989) 'S&P500 Cash Stock Price Volatilities', *Journal of Finance*, Vol. 44, pp. 1155–1175.
- Holmes, P. (1996) 'Spot Price Volatility, Information and Futures Trading: Evidence from a Thinly Traded Market', *Applied Economics Letters*, Vol. 3, pp. 63–66.
- Holton, G. (2003) 'Value-at-Risk: Theory and Practice', Academic Press
- Hull, J. 'Options, Futures and Other Derivatives', 6th edition, Pearson/Prentice Hall
- Kamara, A., Miller Jr, T. W. and Siegel, A. F. (1992) 'The effect of futures trading on the stability of Standard and Poor 500 returns', *The Journal of Futures Markets*, Vol 12, pp 645–58.
- Kyriacou, K. and Sarno, L. (1999) 'The Temporal Relationship between Derivatives Trading and Spot market Volatility in the U. K.: Empirical Analysis and Monte Carlo Evidence', *Journal of Futures Markets*, Vol. 19, pp. 245–270.
- Kyrtosu, C., Terraza, V., 2000. Volatility behaviour in emerging markets: a case study of the Athens stock exchange, using daily and intra-daily data. *European Research Studies Journal* 2.
- Lee, S. B. and Ohk, K. Y. (1992) 'Stock index futures listing and structural change in time-varying volatility', *The Journal of Futures Markets*, Vol. 12, pp. 493–509.
- Lien, D. and Tse, Y. K. (1999) 'The Effects of Cash Settlement on the Cash-Futures Prices and Their Relationship: Evidence from the Feeder Cattle Contract', Working Paper, University of Kansas.
- Maberly, E. D., David, S. A. and Roy, R. G. (1989) 'Stock Index Futures and Cash Market Volatility', *Financial Analysts Journal*, Vol. 45, pp. 75–77.
- Maris, K., Pantou, G., Nikolopoulos, K., Pagourtzi, E. and Assimakopoulos, V. (2004) 'A Study of Financial Volatility forecasting techniques in the FTSE/ASE-20 index', *Applied Economics Letters*, Vol. 11, pp. 453-457.
- Miller, M. (1991) 'Financial Innovations and Market Volatility', Blackwell, Cambridge (Mass.)
- Nelson, D. (1991) 'Conditional heteroskedasticity in asset returns: a new approach' *Econometrica*, Vol. 59, pp. 347–70.
- Niarchos, N., Alexakis, C., 2003. Intraday stock price patterns in the Greek stock exchange. *Applied Financial Economics* 13, 13–22.
- Panas, E., 2005. Generalized beta distributions for describing and analyzing intraday stock market data: testing the U-shape pattern. *Applied Economics* 37, 191–199.

- Perold, André F., and James F. Gammill. (1989) 'The Changing Character of Stock Market Liquidity', *The Journal of Portfolio Management* (spring 1989), pp. 13-18.
- Pilar, C. and Rafael, S. (2002) 'Does Derivatives Trading Destabilize the Underlying Assets? Evidence from the Spanish Stock Market', *Applied Economics Letters*, Vol. 9, pp. 107–110.
- Pok, W. C. and Poshakwale, S. (2004) 'The impact of the introduction of futures contracts on the spot market volatility: the case of Kuala Lumpur stock exchange', *Applied Financial Economics*, Vol. 14, pp. 143–54.
- Rahman, S. (2001) 'The introduction of derivatives on the Dow Jones Industrial Average and their impact on the volatility of component stocks', *Journal of Futures Markets*, Vol. 21, pp. 633–653.
- Robinson, G. (1993) 'The Effects of Futures Trading on Cash Market Volatility: Evidence from the London Stock Exchange', Bank of England, Working Paper, Series No 19.
- Ryoo, H.-J. and Smith, G. (2004) 'The Impact of Stock Index Futures on the Korean Stock Market', *Applied Financial Economics*, Vol. 14, pp. 243–251.
- Santoni, G. J. (1987) 'Has programmed trading made stock price more volatile?', *Federal Reserve Bank of St. Louis, Review*, Vol. 69, pp. 8–29.
- Shiller, R. (1992) 'Market Volatility', Cambridge, MIT Press
- Stein, J. (1987) 'Informational Externalities and Welfare-reducing Speculation', *Journal of Political Economy*, Vol. 95, pp. 1123–1145.
- Tsay, R. (2005) 'Analysis of Financial Time Series', 2nd edition, Hoboken, J. Wiley
- Verbeek, M. (2004) 'A Guide to Modern Econometrics', 2nd edition, Chichester, J. Wiley
- Vipul, 'Impact of the Introduction of Derivatives on Underlying Volatility: Evidence from India, *Applied Financial Economics*, Vol. 16, pp. 687-697.
- Yu, S. (2001) 'Index futures trading and spot price volatility', *Applied Economics Letters*, Vol. 8, pp.183–86.

ΜΕΛΕΤΗ ΤΗΣ ΑΠΟΨΗΣ ΤΩΝ ΧΡΗΣΤΩΝ ΤΩΝ ΚΕΝΤΡΩΝ ΥΓΕΙΑΣ ΓΙΑ ΤΗ ΣΥΜΜΕΤΟΧΗ ΣΤΟ ΚΟΣΤΟΣ

Στόκου Ελένη

Τμήμα Νοσηλευτικής,
Καποδιστριακό Πανεπιστήμιο Αθηνών

Βοζίκης Αθανάσιος

Τμήμα Οικονομικής Επιστήμης,
Πανεπιστήμιο Πειραιώς

Χονδροκούκης Γρηγόριος

Τμήμα Βιομηχανικής Διοίκησης και Τεχνολογίας,
Πανεπιστήμιο Πειραιώς

Περίληψη

Η συμμετοχή στο κόστος για τις υπηρεσίες των κέντρων υγείας καθιερώθηκε για τον περιορισμό των δημοσίων δαπανών και την εισροή πόρων στο σύστημα υγείας. Για την αξιολόγηση της είσπραξης εξετάστρων από τους ασθενείς-χρήστες των κέντρων υγείας συμπληρώθηκαν 626 ερωτηματολόγια δειγματοληπτικά από 18 κέντρα υγείας σε 6 Υγειονομικές Περιφέρειες της Ελλάδας, με τη μορφή προσωπικών συνεντεύξεων, από τον Μάιο 2012 μέχρι τον Απρίλιο 2013. Η στατιστική ανάλυση πραγματοποιήθηκε με το SPSS, ενώ χρησιμοποιήθηκαν τα εργαλεία Pearson χ^2 test, Kolmogorov-Smirnov test, t-test, Mann-Whitney test, με επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας $p < 0,05$. Το 54% των χρηστών εξέφρασε πολύ και πάρα πολύ ικανοποίηση από τις υπηρεσίες των κέντρων υγείας, ενώ από αυτούς το 58% δεν κατέβαλλε το εξέταστρο. Το 74,9% δεν συμφωνεί με την πληρωμή εξετάστρων ως έναν τρόπο αναβάθμισης των υπηρεσιών των κέντρων υγείας, ενώ από αυτούς το 53% εξέφρασε μέτρια έως καθόλου ικανοποίηση από τα κέντρα υγείας. Παράλληλα, το 97,3% δήλωσε ότι θα επισκεφθεί ξανά το κέντρο υγείας αν χρειαστεί. Η συμμετοχή στο κόστος δεν έχει αποβεί προς όφελος των χρηστών των κέντρων υγείας, ώστε να αυξηθεί η συνείδησή τους για το νέο μέτρο. Κρίνεται αναγκαία η αναβάθμιση των προσφερόμενων υπηρεσιών και η πραγματοποίηση ελέγχου για την ομαλή λειτουργία της είσπραξης εξετάστρων.

Λέξεις Κλειδιά: κέντρα υγείας, ασθενείς - χρήστες, συμμετοχή στο κόστος, εξέταστρα

Εισαγωγή

Η πολιτική της συμμετοχής στο κόστος των υπηρεσιών υγείας από την πλευρά των ασθενών, ακολουθείται από τα συστήματα υγείας διεθνώς, ως μια μέθοδος περιορισμού των δημοσίων δαπανών υγείας. Επιπλέον, κατ' αυτόν τον τρόπο επιτυγχάνεται η εισροή πόρων στο σύστημα υγείας για την κάλυψη του αυξημένου κόστους φροντίδας υγείας λόγω της γήρανσης του πληθυσμού και του εκσυγχρονισμού της βιοϊατρικής τεχνολογίας [OECD, 2013, O'Reilly D. et. al., 2007].

Από την άλλη μεριά, όμως, από τη βιβλιογραφική ανασκόπηση διαπιστώνεται αντιπαράθεση για τις επιπτώσεις της συμμετοχής των ασθενών στο κόστος. Οι επιπτώσεις αυτές σχετίζονται αφενός με τη μείωση της ζήτησης υπηρεσιών υγείας, λόγω περιορισμού της επίδρασης του ηθικού κινδύνου (moral hazard) και αφετέρου με την επιδείνωση του επιπέδου υγείας του πληθυσμού, λόγω αδυναμίας συμμετοχής στο κόστος [Lundy J. and Finder B., 2009, Keeler E., 1992, Eden J., 1994, Rice T. and Matsuoka K.Y., 2004, Pauly M.V., 1968, Gerdtham U.G. et al., 1998, Bolin K. et. al, 2009, Eaddy M.T. et. al., 2012, Card D. et. al., 2009]. Όμως, σύμφωνα με τα ευρήματα σχετικών μελετών το χαμηλό κόστος συμμετοχής στο κόστος δεν επιδρά αρνητικά στο επίπεδο υγείας των πολιτών [Balkrishnan R. et. al, 2001, Tamblyn R. et. al., 2001].

Στην Ελλάδα τα κέντρα υγείας, μέχρι το 2010, κάλυπταν τα έξοδά τους αποκλειστικά από τον κρατικό προϋπολογισμό. Όμως, από το Σεπτέμβριο του συγκεκριμένου έτους το Υπουργείο Υγείας θεσμοθέτησε τη συμμετοχή των ασθενών στο κόστος για τις εξωνοσοκομειακές υπηρεσίες υγείας. Αρχικά το ποσό της συμμετοχής στο κόστος ορίστηκε στα 3 € για κάθε ιατρική επίσκεψη, αλλά από τον Ιανουάριο του 2011 αυτό το ποσό καθιερώθηκε στα 5€ (Εγκύκλιοι Υπουργείου Υγείας 2010 & 2011). Όσον αφορά στις ιατρικές - εργαστηριακές εξετάσεις το ποσό της συμμετοχής των ασθενών ορίζεται από το σχετικό διάταγμα «Περί κανονισμού αμοιβής ιατρικών επισκέψεων και πράξεων» του Υπουργείου Υγείας. Παράλληλα, προβλέπονται εξαιρέσεις για ορισμένες κατηγορίες ασθενών, όπως είναι οι ασφαλισμένοι στον Ο.Γ.Α., οι κάτοχοι βιβλιαρίου «Απορίας», οι πρόσφυγες, οι ανασφάλιστοι κάτω των 18 ετών και άνω των 70 ετών, καθώς και οι χρόνιοι ασθενείς. Επίσης, σύμφωνα με την ίδια εγκύκλιο εξαιρούνται της πληρωμής τα επείγοντα περιστατικά των κέντρων υγείας.

Σκοπός

Σκοπός της παρούσας μελέτης είναι η αξιολόγηση της λειτουργίας και των αρχικών αποτελεσμάτων του νέου μέτρου της συμμετοχής των ασθενών στο κόστος των κέντρων

υγείας της Ελλάδας από την πλευρά των ασθενών – χρηστών των υπηρεσιών. Η πρωτοτυπία της μελέτης έγκειται στην αναζήτηση της άποψης των ασθενών για τη συμμετοχή στο κόστος, δειγματοληπτικά από όλη την Ελλάδα. Επίσης, πραγματοποιείται προσπάθεια αξιολόγησης του μέτρου με τη διατύπωση βελτιωτικών προτάσεων.

Υλικό και Μέθοδος

Η αξιολόγηση της είσπραξης των εξετάστρων στα κέντρα υγείας πραγματοποιήθηκε με τη συμπλήρωση ερωτηματολογίων με τη μορφή προσωπικής συνέντευξης στους χρήστες των υπηρεσιών των κέντρων υγείας κατά τη διάρκεια της επίσκεψής τους σε αυτά. Η διανομή των ερωτηματολογίων έγινε δειγματοληπτικά σε 6 Υγειονομικές Περιφέρειες της Ελλάδας. Η επιλογή του δείγματος των χρηστών πραγματοποιήθηκε λαμβάνοντας υπόψη ότι ο αριθμός των ερωτώμενων πρέπει να είναι τουλάχιστον δεκαπλάσιος από τον αριθμό των μεταβλητών του ερωτηματολογίου (40). Το παραπάνω στοιχείο σε συνδυασμό με την ετήσια κίνηση των κέντρων υγείας ανά Υ.Πε. μας οδήγησε στη λήψη του δείγματος, ώστε να εκπροσωπούνται κατά το δυνατόν όλες οι Υ.Πε. και να περιλαμβάνονται κέντρα υγείας όλων των τύπων, δηλαδή αστικά, ημιαστικά, αμιγώς αγροτικά και αγροτικά σε τουριστικές περιοχές. Έτσι, συμπληρώθηκαν συνολικά 626 ερωτηματολόγια από 18 κέντρα υγείας.

Η πλειονότητα των συνεντεύξεων πραγματοποιήθηκε από την ίδια την ερευνήτρια και ένα άλλο μέρος των συνεντεύξεων σε απομακρυσμένες περιοχές διενεργήθηκε από συνεργαζόμενους ερευνητές πεδίου, κυρίως νοσηλευτές οι οποίοι εργάζονταν στις αντίστοιχες μονάδες. Σε αυτούς τους ερευνητές δόθηκαν αναλυτικές και σαφείς για τους σκοπούς της έρευνας οδηγίες καθώς και για τον τρόπο επικοινωνίας με τους χρήστες.

Η συλλογή των ερωτηματολογίων των χρηστών των υπηρεσιών των κέντρων υγείας διήρκεσε από τον Μάιο 2012 μέχρι τον Απρίλιο 2013, ενώ είχε προηγηθεί η πιλοτική έρευνα.

1. Αποτελέσματα

1.1. Δημογραφικά και Κοινωνικοοικονομικά Δεδομένα του υπό Μελέτη Πληθυσμού

Οι χρήστες των υπηρεσιών που συμμετείχαν στη μελέτη προέρχονται από 18 διαφορετικά κέντρα υγείας από όλη την Ελλάδα. Στον Πίνακα 1 παρουσιάζονται αναλυτικά τα κέντρα υγείας από τα οποία συλλέχθηκαν τα ερωτηματολόγια των ασθενών.

Πίνακας 1: Κέντρα υγείας συλλογής ερωτηματολογίων ασθενών

	N	%	Αθροιστικό %
Κ.Υ. Γαλατά	30	4,79	4,79
Κ.Υ. Κρανιδίου	17	2,72	7,51
Κ.Υ. Λυγουριού	17	2,72	10,22
Κ.Υ. Βύρωνα	27	4,31	14,54
Κ.Υ. Γυθείου	16	2,56	17,09
Κ.Υ. Φιλιατρών	13	2,08	19,17
Κ.Υ. Μελιγαλά	35	5,59	24,76
Κ.Υ. Λιτόχωρου	46	7,35	32,11
Κ.Υ. Ευόσμου	15	2,40	34,50
Κ.Υ. Θέρμης	19	3,04	37,54
Κ.Υ. Σοχού	20	3,19	40,73
Κ.Υ. Χάρακα	52	8,31	49,04
Κ.Υ. Ανωγείων	19	3,04	52,08
Κ.Υ. Στρυμονικού	80	12,78	64,86
Κ.Υ. Μεγάρων	44	7,03	71,88
Κ.Υ. Μυτιλήνης	29	4,63	76,52
Κ.Υ. Κάτω Αχαΐας	57	9,11	85,62
Κ.Υ. Αταλάντης	90	14,38	100,00
Σύνολο	626	100,00	

Όσον αφορά στα δημογραφικά χαρακτηριστικά των χρηστών των υπηρεσιών των κέντρων υγείας που συμμετείχαν στη μελέτη το 54,2% ήταν γυναίκες, ενώ οι ηλικίες κυμαίνονταν από 16 έως 88 ετών με μέση ηλικία τα 55 έτη. Το 94,5% των ερωτηθέντων είχαν ελληνική υπηκοότητα και το 75,5% ήταν έγγαμοι (Πίνακας 2).

Πίνακας 2: Δημογραφικά χαρακτηριστικά του υπό μελέτη πληθυσμού

Δημογραφικά χαρακτηριστικά	N	%	Αθροιστικό %
Φύλο (n=626)			
Άνδρας	287	45,8	45,8
Γυναίκα	339	54,2	100,0
Υπηκοότητα (n=621)			

Δημογραφικά χαρακτηριστικά	N	%	Αθροιστικό %
Ελληνική	587	94,5	94,5
Αλλοδαπή ¹	34	5,5	100,0
Οικογενειακή κατάσταση (n=625)			
Έγγαμος/η	472	75,5	75,5
Άγαμος/η	67	10,7	86,2
Χήρος/α	61	9,8	96
Διαζευγμένος/η	25	4,0	100%
Ηλικία (n=625)	Μέση Τιμή	Τυπική απόκλιση	Ελάχιστο/ Μέγιστο
	55	16,851	16 / 88

Συνδυάζοντας τα δεδομένα μόρφωσης και επαγγέλματος των συμμετεχόντων στη μελέτη προκύπτει η κοινωνικοοικονομική κατάστασή τους, με βάση τον αντίστοιχο πίνακα του οργανισμού ESOMAR (Higgs N., 2002, Reif K. et al., 1991). Διαπιστώνουμε ότι η πλειοψηφία των χρηστών των κέντρων υγείας που συμμετείχαν στη μελέτη παρουσιάζει χαμηλό κοινωνικοοικονομικό προφίλ (52,5%) (Πίνακας 3).

Πίνακας 3: Κοινωνικοοικονομική κατάσταση του υπό μελέτη πληθυσμού

Κοινωνικοοικονομική κατάσταση	N	%	Αθροιστικό %
Πολύ υψηλή (A/B)	16	2,6	2,6
Υψηλή (C1)	78	12,6	15,2
Μεσαία (C2)	119	19,3	34,5
Χαμηλή (D)	324	52,5	87,0
Πολύ χαμηλή (E)	80	13,0	100,0
Σύνολο	617	100,0	

1.2. Αιτία επίσκεψης στο κέντρο υγείας και συμμετοχή στο κόστος

Όπως αποτυπώνεται αναλυτικά στον Πίνακα 4, η κυριότερη αιτία επίσκεψης των χρηστών στο κέντρο υγείας, κατά τη διάρκεια της ημέρας που πραγματοποιήθηκαν οι προσωπικές

¹ Στην αλλοδαπή υπηκοότητα εντάσσονται: Αλβανική, Νοτιοαμερικάνικη, Πολωνική, Βουλγαρική, Αμερικάνικη, Ελληνοαυστραλική, Ρουμάνικη, Ουκρανική

συνεντεύξεις, ήταν η συνταγογράφηση (42,2%) και ακολουθεί σε συχνότητα η ιατρική επίσκεψη-κλινική εξέταση από γιατρό (34,2%). Οι υπόλοιπες αιτίες επίσκεψης στο κέντρο υγείας αθροιστικά ανέρχονται στο 23,6% του συνόλου.

Πίνακας 4: Αιτία επίσκεψης του υπό μελέτη πληθυσμού στο κέντρο υγείας

Αιτία Επίσκεψης	N	%	Αθροιστικό %
Ιατρική επίσκεψη (κλινική εξέταση από γιατρό)	214	34,2	34,2
Διαγνωστική εξέταση	73	11,7	45,8
Συνταγογράφηση	264	42,2	88,0
Εμβολιασμός	21	3,3	91,4
Επίσκεψη στον οδοντίατρο	7	1,1	92,5
Συνδυασμός των παραπάνω αιτιών	47	7,5	100,0
Σύνολο	626	100,0	

Οι περισσότεροι χρήστες υπηρεσιών των κέντρων υγείας, που συμμετείχαν στη μελέτη, δήλωσαν ότι δεν κατέβαλλαν το αντίτιμο του εξετάστρου (53,8%) κατά την επίσκεψή τους στο κέντρο υγείας. Αυτό παρατηρείται αφενός διότι ορισμένες κατηγορίες χρηστών εξαιρούνται από την πληρωμή, σύμφωνα με τα κριτήρια που έχουν οριστεί από την εγκύκλιο του υπουργείου υγείας και αφετέρου διότι στα κέντρα υγείας, λόγω της τοπικής - μικρής κοινωνίας όπου βρίσκονται, εμφανίζεται το φαινόμενο να μην εισπράττονται τα εξέταστρα από ορισμένους χρήστες παρόλο που δεν τυγχάνουν εξαιρέσης.

1.3. Ικανοποίηση από το κέντρο υγείας

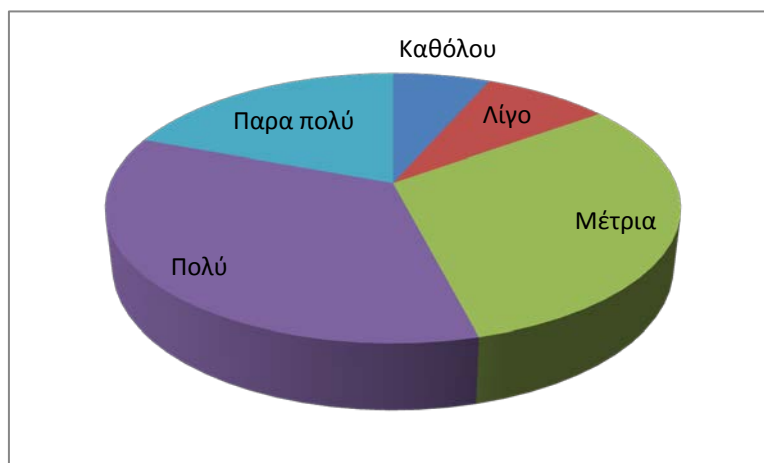
Όπως αποτυπώνεται στον Πίνακα 5 και στο Διάγραμμα 1, οι περισσότεροι χρήστες δήλωσαν ότι είναι πολύ ικανοποιημένοι από τις υπηρεσίες του κέντρου υγείας το οποίο επισκέφθηκαν (34,7%), ενώ ακολουθούν σε ποσοστό οι χρήστες με μέτρια ικανοποίηση (31%). Αθροιστικά το ποσοστό των χρηστών που εκφράζει πολύ και πάρα πολύ ικανοποίηση από τις υπηρεσίες του κέντρου υγείας είναι 54%, ενώ το υπόλοιπο 46% ανήκει σε εκείνους που δήλωσαν καθόλου, λίγο ή μέτρια ικανοποίηση. Επομένως, οι χρήστες μένουν ευχαριστημένοι σε γενικές γραμμές από τις υπηρεσίες των κέντρων υγείας, διότι καλύπτουν ένα μέρος των αναγκών υγείας σε τοπικό επίπεδο. Από την άλλη μεριά, όμως, η ποιοτική αναβάθμιση και ο εμπλουτισμός των υπηρεσιών των κέντρων υγείας κρίνεται αναγκαίος για την αύξηση του ποσοστού ικανοποίησης των χρηστών.

Πίνακας 5: Βαθμός ικανοποίησης του υπό μελέτη πληθυσμού

από τις υπηρεσίες των κέντρων υγείας

	N	%	Αθροιστικό %
Καθόλου	41	6,5	6,5
Λίγο	53	8,5	15,0
Μέτρια	194	31,0	46,0
Πολύ	217	34,7	80,7
Παρα πολύ	121	19,3	100,0
Σύνολο	626	100	

Διάγραμμα 1: Διαγραμματική απεικόνιση του βαθμού ικανοποίησης του υπό μελέτη πληθυσμού από τις υπηρεσίες των κέντρων υγείας



1.4. Απόψεις χρηστών για τη συμμετοχή στο κόστος

Οι χρήστες των υπηρεσιών των κέντρων υγείας που συμμετείχαν στη μελέτη κατά πλειοψηφία (74,9%) δήλωσαν ότι θεωρούν αρνητική εξέλιξη την πληρωμή εξετάστρων, ως τρόπο αναβάθμισης των υπηρεσιών των κέντρων υγείας. Στη συνέχεια, κλήθηκαν οι ερωτώμενοι να δικαιολογήσουν την απάντησή τους όσον αφορά στη θετική ή αρνητική άποψή τους για τη συμμετοχή στο κόστος.

1.5. Λόγοι θετικής στάσης για τη συμμετοχή στο κόστος

Οι χρήστες των κέντρων υγείας που θεωρούν θετική εξέλιξη τη συμμετοχή στο κόστος δικαιολόγησαν την απάντησή τους για τους παρακάτω λόγους, οι οποίοι απεικονίζονται στον Πίνακα 6. Πιο συγκεκριμένα, το 80,9% από τους χρήστες των υπηρεσιών των κέντρων υγείας που απάντησαν ότι θεωρούν θετική εξέλιξη την πληρωμή εξετάστρων αιτιολόγησαν την απάντησή τους δηλώνοντας ότι θεωρούν ότι με τον τρόπο αυτό δίνεται η δυνατότητα

βελτίωσης της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών των κέντρων υγείας. Έτσι δίνεται η δυνατότητα μείωσης των επισκέψεων των ασθενών στον ιδιωτικό τομέα, καθώς οι δημόσιες υπηρεσίες Π.Φ.Υ. θα ικανοποιούν τις ανάγκες των χρηστών.

Επίσης, το 89,2% των χρηστών που εξέφρασαν θετική στάση για την πληρωμή εξετάστρων θεωρούν ότι αυτή συμβάλλει στην ενίσχυση των οικονομικών πόρων των κέντρων υγείας και του συστήματος υγείας γενικότερα, για την κάλυψη των αναγκών υγείας του πληθυσμού. Το γεγονός αυτό έχει ιδιαίτερη σημασία στην παρούσα δημοσιονομική συγκυρία, κατά την οποία περιορίζονται οι κρατικές δαπάνες. Κατ' αυτόν τον τρόπο λειτουργεί η κοινωνική αλληλεγγύη, ώστε οι χρήστες οι οποίοι πληρώνουν και ως ένα βαθμό έχουν οικονομική ευχέρεια, συμβάλλουν στην προσφορά υπηρεσιών υγείας στους ασθενείς εκείνους που εξαιρούνται της πληρωμής.

Οριακά η πλειοψηφία των ερωτηθέντων που θεωρεί θετική την πληρωμή εξετάστρων (50,6%) δήλωσε ότι κατ' αυτόν τον τρόπο παρέχεται η δυνατότητα ενίσχυσης του προσωπικού στα κέντρα υγείας με την πρόσληψη επικουρικών ιατρών και νοσηλευτών. Η συγκεκριμένη πλειοψηφία δεν είναι ισχυρή, διότι ενδεχομένως οι ερωτηθέντες θεωρούν ότι το ποσό των εξετάστρων δεν είναι αρκετό για να συμβάλλει στην πρόσληψη επικουρικού προσωπικού, καθώς επίσης διότι ενδεχομένως δεν θεωρούν ότι αυτό αποτελεί το κύριο έλλειμμα στα κέντρα υγείας.

Επιπλέον, το 61,9% των χρηστών δήλωσε ότι είναι θετικό το μέτρο της πληρωμής εξετάστρων, διότι θα μπορούσε να συμβάλλει στην αναβάθμιση και στη βελτίωση της ξενοδοχειακής υποδομής του κέντρου υγείας καθώς και στον εκσυγχρονισμό του βιοϊατρικού εξοπλισμού. Βέβαια, επισημαίνουμε ότι δεν είναι απολύτως επικρατούσα αυτή η άποψη διότι οι χρήστες, όπως αναλυτικά διατυπώνεται παρακάτω, δεν παρατηρούν ουσιαστική μεταβολή στην ξενοδοχειακή υποδομή και στον βιοϊατρικό εξοπλισμό των κέντρων υγείας που επισκέφθηκαν.

Τέλος, το 68,4% των χρηστών που κρίνουν θετική την πληρωμή εξετάστρων θεωρούν ότι έχει σαν αποτέλεσμα τη μείωση της άσκοπης χρήσης των υπηρεσιών των κέντρων υγείας. Συνεπώς, επιτυγχάνεται η αποσυμφόρηση αυτών των μονάδων και η αποτελεσματικότερη παροχή των υπηρεσιών τους, καθώς επίσης αποτελεί ευκαιρία επικέντρωσης των κέντρων υγείας στην ανάπτυξη προγραμμάτων πρόληψης και προαγωγής της υγείας.

Συνολικά, λοιπόν, διαπιστώνουμε ότι η πλειοψηφία των χρηστών που συμφωνούν με την πληρωμή εξετάστρων έχει αυτή την εκτίμηση διότι οι συγκεκριμένοι πόροι ενισχύουν οικονομικά τα κέντρα υγείας και το σύστημα υγείας γενικότερα. Ενώ η δεύτερη επικρατούσα άποψη είναι ότι με την πληρωμή εξετάστρων παρέχεται η δυνατότητα βελτίωσης των υπηρεσιών υγείας και μείωσης των επισκέψεων στον ιδιωτικό τομέα.

Πίνακας 6: Θετική άποψη του υπό μελέτη πληθυσμού για τη συμμετοχή στο κόστος²

Η συμμετοχή στο κόστος στα Κ.Υ. μπορεί να συμβάλει:	N_Θ/N_(Θ+Α)* (%)
Στη βελτίωση των υπηρεσιών της υγειονομικής μονάδας & τη μείωση των επισκέψεων στον ιδιωτικό τομέα	127/157 (80,9%)
Στην ενίσχυση των πόρων της υγειονομικής μονάδας & και του συστήματος υγείας	140/157 (89,2%)
Στην πρόσληψη ιατρικού & νοσηλευτικού προσωπικού	79/156 (50,6%)
Στην πραγματοποίηση έργων συντήρησης και εκσυγχρονισμού του ξενοδοχειακού εξοπλισμού της υγειονομικής μονάδας	96/155 (61,9%)
Στη μείωση της άσκοπης χρήσης των υπηρεσιών υγείας	106/155 (68,4%)

* Αριθμός θετικών απαντήσεων για κάθε διατύπωση / αριθμό θετικών και αρνητικών απαντήσεων για κάθε διατύπωση

1.6. Λόγοι αρνητικής στάσης για τη συμμετοχή στο κόστος

Όσον αφορά στους χρήστες που είχαν αντίθετη άποψη, που θεωρούσαν δηλαδή ότι η πληρωμή εξετάστρων είναι αρνητική εξέλιξη, αιτιολόγησαν την απάντησή τους, όπως αποτυπώνεται στον Πίνακα 7. Το 76,7% αυτών των χρηστών δήλωσαν ότι δεν έχουν την οικονομική ευχέρεια για να καταβάλλουν το εξέταστρο. Σ' αυτήν την κατηγορία ανήκουν χρήστες που το εισόδημά τους δεν επαρκεί για την κάλυψη των αναγκών υγείας τους και για το λόγο αυτό είναι πιθανόν το εξέταστρο να αποτελέσει αποτρεπτικό παράγοντα για την επίσκεψη στο κέντρο υγείας σε περίπτωση που χρειαστεί, αν δεν εξαιρούνται της καταβολής. Επίσης, το 86,6% των χρηστών δήλωσε ότι δεν συμφωνεί με το μέτρο της πληρωμής των εξετάστρων εφόσον ήδη καταβάλλει τις ασφαλιστικές εισφορές, οι οποίες έπρεπε να κάλυπταν το κόστος των υπηρεσιών υγείας. Το γεγονός αυτό σε συνδυασμό με την οικονομική αδυναμία των χρηστών λόγω της δυσμενούς οικονομικής συγκυρίας που αντιμετωπίζει η χώρα αποκτά ιδιαίτερη βαρύτητα.

Το 48,5% των χρηστών δήλωσε ότι προτιμά να επισκεφθεί τον ιδιωτικό τομέα αν πρόκειται να καταβάλλει εξέταστρο διότι εκεί θα λάβει ποιοτικότερες υπηρεσίες υγείας. Όμως,

² Οι ερωτώμενοι καλούνταν να δηλώσαν αν συμφωνούν ή όχι με κάθε μία από τις διατυπώσεις, επιλέγοντας Ναι, ή Όχι αντίστοιχα. Μερικοί από τους ερωτώμενους δεν απάντησαν σε όλες τις διατυπώσεις.

το συγκεκριμένο ποσοστό δεν αποτελεί πλειοψηφία, διότι οι υπόλοιποι χρήστες εκτιμούν ότι το κόστος που θα καταβάλλουν στον ιδιωτικό τομέα είναι υψηλότερο από ότι στο δημόσιο. Από τις απαντήσεις των χρηστών που συμμετείχαν στη μελέτη διαπιστώθηκε ότι μεγάλο ποσοστό αυτών (88,4%) δεν έχουν εμπιστοσύνη ότι θα γίνει αποτελεσματική διαχείριση των εσόδων για τη βελτίωση των υπηρεσιών που λαμβάνουν από τα κέντρα υγείας. Ένας τρόπος για να αυξηθεί η συναίνεση των χρηστών για τη συμμετοχή στο κόστος είναι να διαπιστώσουν έμπρακτα την αναβάθμιση των υπηρεσιών και την πλήρη κάλυψη των αναγκών υγείας τους από το δημόσιο τομέα σε τοπικό επίπεδο.

Το 71,9% των ερωτηθέντων που δεν συμφωνούν με τη συμμετοχή στο κόστος δεν θεωρούν ότι χρειαζόταν να τροποποιηθεί η παροχή υπηρεσιών από τα κέντρα υγείας, διότι όπως δήλωσαν ήταν καλυμμένοι από τις υπηρεσίες που παρέχονταν από τα κέντρα υγείας πριν την πληρωμή εξετάστρων. Το υψηλό αυτό ποσοστό οφείλεται στην αντίδραση από τους πολίτες που συχνά συνοδεύει κάθε αλλαγή που προγραμματίζεται και εφαρμόζεται.

Τέλος, οι χρήστες που χαρακτήρισαν αρνητική εξέλιξη τη συμμετοχή στο κόστος σε ποσοστό 98,1% υποστηρίζουν ότι οι υπηρεσίες υγείας πρέπει να είναι δημόσιο δωρεάν αγαθό και να παρέχεται ανεξαρτήτως καταβολής εξετάστρων, ισότιμα προς όλους. Η συγκεκριμένη αντίληψη είναι παγιωμένη, διότι η καταβολή εισφορών και φόρων σύμφωνα με τους χρήστες θα έπρεπε να κάλυπτε κάθε ανάγκη υγείας τους. Επιπλέον, σε περίπτωση οικονομικής αδυναμίας των πολιτών η μη παροχή της αναγκαίας ιατροφαρμακευτικής περίθαλψης μπορεί να στοιχίσει την ίδια τη ζωή τους.

Συνολικά θα λέγαμε ότι η κύρια αιτία μη αποδοχής από τους χρήστες της συμμετοχής στο κόστος είναι ότι θεωρούν ότι οι υπηρεσίες υγείας πρέπει να παραμείνουν δημόσιο δωρεάν αγαθό. Δευτερευόντως, η καταβολή ασφαλιστικών εισφορών και η έλλειψη εμπιστοσύνης προς τους διαχειριστές των εσόδων αποτελούν παράγοντες για τους οποίους οι χρήστες δεν συμφωνούν με τη συμμετοχή στο κόστος.

Πίνακας 7: Αρνητική άποψη του υπό μελέτη πληθυσμού για τη συμμετοχή στο κόστος³

Λόγοι αρνητικής στάσης για τη συμμετοχή στο κόστος:	N_Θ/N_(Θ+Α) * (%)
Δεν έχω την οικονομική άνεση(για την καταβολή του εξετάστρου)	359/468 (76,7%)
Οι ασφαλιστικές εισφορές που καταβάλλω στον κλάδο υγείας είναι ήδη αρκετές	406/469 (86,6%)
Προτιμώ τον ιδιωτικό τομέα αν είναι να πληρώνω	226/466 (48,5%)
Δεν έχω εμπιστοσύνη ότι θα χρησιμοποιηθούν για την αναβάθμιση των υπηρεσιών των υγειονομικών μονάδων	405/458 (88,4%)
Είμαι καλυμμένος/η από τις υπηρεσίες που παρέχονταν από την υγειονομική μονάδα και πριν την πληρωμή εξετάστρων	335/466 (71,9%)
Οι υπηρεσίες υγείας πρέπει να είναι δημόσιο δωρεάν αγαθό	459/468 (98,1%)

* Αριθμός θετικών απαντήσεων για κάθε διατύπωση / αριθμό θετικών και αρνητικών απαντήσεων για κάθε διατύπωση

1.7. Σύγκριση υπηρεσιών υγείας πριν και μετά την πληρωμή εξετάστρων

Ακολούθως, οι χρήστες κλήθηκαν να απαντήσουν αν έχουν διαπιστώσει αλλαγές στις υπηρεσίες υγείας που λαμβάνουν μετά την καταβολή εξετάστρων σε σύγκριση με το παρελθόν, όπως παρατηρούμε στον πίνακα 8. Πιο συγκεκριμένα, η ποιότητα και η αποτελεσματικότητα των υπηρεσιών των κέντρων υγείας μετά την πληρωμή των εξετάστρων δεν έχει βελτιωθεί, σύμφωνα με την άποψη του 85,6% των ερωτηθέντων.

Επιπροσθέτως, ο χρόνος αναμονής για εξέταση ή για να κλείσουν ένα ραντεβού μετά την πληρωμή των εξετάστρων σύμφωνα με την πλειοψηφία των χρηστών που συμμετείχαν στη μελέτη (52,2%) δεν έχει μεταβληθεί, αλλά σύμφωνα με την άποψη του 39% των ερωτηθέντων έχει μειωθεί. Πρέπει να σημειωθεί, βέβαια, ότι ο χρόνος αναμονής είναι υποκειμενικά προσδιορίσιμος από τους χρήστες και δεν στηρίζεται σε πραγματικά δεδομένα του κέντρου υγείας.

³ Οι ερωτώμενοι καλούνταν να δηλώσουν αν συμφωνούν ή όχι με κάθε μία από τις διατυπώσεις, επιλέγοντας Ναι, ή Όχι. Μερικοί από τους ερωτώμενους δεν απάντησαν σε όλες τις διατυπώσεις.

Επιπλέον, το 92,5% των χρηστών σημείωσε ότι οι ιατρικές υπηρεσίες που παρέχονται από το κέντρο υγείας δεν έχουν αυξηθεί ή βελτιωθεί, παρόλο που τα έσοδα από τα εξετάστρα θα μπορούσαν να επενδυθούν στην αύξηση του εύρους των υπηρεσιών των κέντρων υγείας με έμφαση κυρίως στην πρόληψη και στην προαγωγή της υγείας. Ακόμη, η άποψη του 88,9% των χρηστών είναι ότι οι κτιριακές εγκαταστάσεις και ο εξοπλισμός του κέντρου υγείας δεν παρουσιάζουν βελτίωση. Τέλος, στην ερώτηση προς τους χρήστες εάν έχουν μεταβληθεί οι επισκέψεις τους στον ιδιωτικό τομέα μετά την πληρωμή εξετάστρων στα κέντρα υγείας, η πλειοψηφία δήλωσε ότι δεν έχουν μεταβληθεί (55,8%), ενώ ακολουθούν σε ποσοστό εκείνοι που δήλωσαν ότι έχουν αυξηθεί οι επισκέψεις τους στον ιδιωτικό τομέα υγείας (23%).

Πίνακας 8: Μεταβολές στα κέντρα υγείας μετά την είσπραξη εξετάστρων

Μεταβολές στα Κ.Υ. μετά την είσπραξη εξετάστρων	Έχει αυξηθεί- βελτιωθεί (N,%)	Έχει μειωθεί- υποβαθμιστεί (N,%)	Δεν έχει μεταβληθεί (N,%)	Σύνολο (N,%)
Η ποιότητα και αποτελεσματικότητα των υπηρεσιών του Κ.Υ.	90 (14,4%)	166 (26,6%)	369 (59%)	625 (100%)
Ο χρόνος αναμονής για εξέταση και για να κλείσετε ένα ραντεβού στο Κ.Υ.	55 (8,8%)	242 (39%)	324 (52,2%)	621 (100%)
Το εύρος των ιατρικών εξετάσεων που προσφέρονται από το Κ.Υ.	46 (7,5%)	138 (22,7%)	426 (69,8%)	610 (100%)
Η ξενοδοχειακή υποδομή του Κ.Υ.	69 (11,1%)	73 (11,7%)	481 (77,2%)	623 (100%)
Οι επισκέψεις στον ιδιωτικό τομέα	144 (23%)	132 (21,2%)	349 (55,8%)	625 (100%)

Συνολικά, η μεγαλύτερη ποσοστιαία θετική μεταβολή μετά την πληρωμή των εξετάστρων, παρατηρείται στις επισκέψεις των πολιτών στον ιδιωτικό τομέα, μεταβλητή που θεωρητικά θα έπρεπε να σημειώνει μείωση, εξαιτίας της ενδεχόμενης βελτίωσης στην ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών από τα κέντρα υγείας λόγω της εισροής πόρων σε αυτά. Η αύξηση αυτή, όμως, ενδεχομένως να οφείλεται στην άρση της παγιωμένης αντίληψης ότι στα κέντρα

υγείας οι υπηρεσίες πρέπει να είναι δωρεάν, καθώς και στην αναμενόμενη ποιοτικότερη φροντίδα από τον ιδιωτικό τομέα.

Επιπλέον, παρατηρούμε ότι ο χρόνος αναμονής στο κέντρο υγείας είναι η μεταβλητή που παρουσιάζει τη μεγαλύτερη μείωση, μετά την πληρωμή των εξετάστρων, σύμφωνα με τις απαντήσεις των χρηστών. Αυτό οφείλεται στη μείωση των επισκέψεων στα κέντρα υγείας τόσο για επουσιώδεις λόγους (άσκοπη χρήση υπηρεσιών υγείας) όσο όμως και για ουσιώδεις λόγους από μη προνομιούχες κοινωνικές ομάδες οι οποίες δεν εξαιρούνται της πληρωμής. Τέλος, η ξενοδοχειακή υποδομή και ο βιοϊατρικός εξοπλισμός δεν μεταβλήθηκαν καθόλου στα περισσότερα κέντρα υγείας. Σύμφωνα με τις απόψεις των χρηστών, δεν παρατηρήθηκε αναβάθμιση των κτιριακών και μηχανολογικών εγκαταστάσεων, αν και με την αύξηση των εσόδων θα έπρεπε να πραγματοποιηθούν προσπάθειες εκσυγχρονισμού και βελτίωσής τους.

1.8. Μελλοντική χρήση υπηρεσιών κέντρων υγείας

Στην ερώτηση αν οι χρήστες θα επισκεφθούν ξανά στο μέλλον το κέντρο υγείας, αν χρειαστεί, η συντριπτική πλειοψηφία απάντησε καταφατικά (97,3%) παρά τα χαμηλά ποσοστά ικανοποίησης από τις υπηρεσίες υγείας και τα υψηλά ποσοστά δυσαρέσκειας από την πληρωμή εξετάστρων, όπως επισημάνθηκε παραπάνω. Αυτό οφείλεται στην ευκολία πρόσβασης στο κέντρο υγείας κυρίως στις μη αστικές περιοχές, αλλά και στο γεγονός ότι είναι οικονομικότερη λύση συγκριτικά με την επίσκεψη στον ιδιωτικό τομέα.

1.9. Αποτελέσματα διμεταβλητών αναλύσεων - Παράγοντες από τους οποίους επηρεάζονται οι απαντήσεις του υπό μελέτη πληθυσμού

Στη συνέχεια, παρουσιάζονται τα αποτελέσματα των διμεταβλητών αναλύσεων για την αποτύπωση των συσχετίσεων μεταξύ των απαντήσεων των χρηστών των κέντρων υγείας και τον εντοπισμό των παραγόντων από τους οποίους εξαρτώνται (Πίνακας 9).

Πίνακας 9: Συσχετίσεις απαντήσεων του υπό μελέτη πληθυσμού

Εξαρτημένες μεταβλητές	Ανεξάρτητες μεταβλητές
Βαθμός ικανοποίησης από τα Κ.Υ.	Ηλικία, Πληρωμή εξετάστρου
Άποψη για το μέτρο της συμμετοχής στο κόστος	Ηλικία, Κοιν/οικ/κή κατάσταση, Βαθμός ικανοποίησης από το Κ.Υ.
Διαφωνία για τη συμμετοχή στο κόστος λόγω οικονομικής αδυναμίας	Κοιν/οικ/κή κατάσταση, Πληρωμή εξετάστρου

Εξαρτημένες μεταβλητές	Ανεξάρτητες μεταβλητές
Διαφωνία για τη συμμετοχή στο κόστος λόγω προτίμησης του ιδιωτικού τομέα εφόσον πληρώνουν στο δημόσιο	Κοιν/οικ/κή κατάσταση, Βαθμός ικανοποίησης από Κ.Υ.
Διαφωνία για τη συμμετοχή στο κόστος λόγω έλλειψης εμπιστοσύνης ότι τα έσοδα θα χρησιμοποιηθούν για την αναβάθμιση των υπηρεσιών των Κ.Υ.	Βαθμός ικανοποίησης από Κ.Υ.
Μελλοντική χρήση υπηρεσιών Κ.Υ.	Φύλο, Ηλικία, Κοιν/οικ/κή κατάσταση, Προτίμηση προς τον ιδιωτικό τομέα

1.10. Βαθμός ικανοποίησης από τις υπηρεσίες του κέντρου υγείας

Η μέση ηλικία των χρηστών που εξέφρασαν καθόλου έως και μέτρια ικανοποίηση από τις υπηρεσίες των κέντρων υγείας είναι 52 έτη, ενώ η μέση ηλικία εκείνων που εξέφρασαν πολύ και πάρα πολύ ικανοποίηση είναι 57 έτη. Η διαφορά αυτή είναι στατιστικά σημαντική ($t=-3,498$, $p=0,001$). Παρατηρούμε ότι όσο αυξάνεται ο μέσος όρος ηλικίας αυξάνεται και ο βαθμός ικανοποίησης από τα κέντρα υγείας, διότι οι υπηρεσίες τους γίνονται περισσότερο αναγκαίες σε αυτές τις ηλικιακές ομάδες, λόγω συχνότερης εμφάνισης προβλημάτων υγείας. Παράλληλα, ο βαθμός ικανοποίησης από τα κέντρα υγείας για τις συγκεκριμένες κατηγορίες ασθενών εξαρτάται και από την εγγύτητα και την ευκολία πρόσβασης σε αυτά.

Επίσης, ο βαθμός ικανοποίησης από τις υπηρεσίες του κέντρου υγείας παρουσιάζει οριακά στατιστικά σημαντική σχέση με το αν κατέβαλλαν οι χρήστες τα εξέταστρα ($\chi^2=14,335$, $p=0,073$). Πιο συγκεκριμένα, το 51% εκείνων που πλήρωσαν τα εξέταστρα εξέφρασαν μέτρια έως καθόλου ικανοποίηση, ενώ το 58% όσων δεν κατέβαλλαν το εξέταστρο εξέφρασαν πολύ έως πάρα πολύ ικανοποίηση από το κέντρο υγείας. Αυτό οφείλεται στις αυξημένες απαιτήσεις που έχουν οι χρήστες των υπηρεσιών των κέντρων υγείας όταν καταβάλλουν τα εξέταστρα.

1.11. Απόψεις χρηστών για τη συμμετοχή στο κόστος

Η μέση ηλικία εκείνων που δήλωσαν ότι είναι θετική εξέλιξη η συμμετοχή στο κόστος (53 έτη) είναι μικρότερη από τη μέση ηλικία εκείνων που δήλωσαν ότι το νέο μέτρο αποτελεί αρνητική εξέλιξη (55,5 έτη). Η διαφορά αυτή είναι οριακά στατιστικά σημαντική ($t=-1,662$, $p=0,097$).

Ακόμη, ένας παράγοντας που σχετίζεται στατιστικά σημαντικά με τις απαντήσεις των χρηστών για τη θετική ή αρνητική εξέλιξη της πληρωμής εξετάστρων είναι η

κοινωνικοοικονομική κατάσταση τους ($\chi^2=9,147$, $p=0,002$). Οι περισσότεροι από τους χρήστες που συμφωνούν με το νέο μέτρο έχουν χαμηλό και πολύ χαμηλό κοινωνικοοικονομικό προφίλ (55,5%). Από τους χρήστες με πολύ υψηλή, υψηλή και μεσαία κοινωνικοοικονομική κατάσταση οι περισσότεροι δήλωσαν ότι δεν συμφωνούν με το μέτρο της συμμετοχής στο κόστος (68%). Το γεγονός αυτό ενδεχομένως οφείλεται στη μη ανταπόκριση των κέντρων υγείας στις προσδοκίες των χρηστών με μεσαίο, υψηλό και πολύ υψηλό κοινωνικοοικονομικό προφίλ.

Ακόμη, οι απαντήσεις των χρηστών για τη θετική ή αρνητική κατά τη γνώμη τους εξέλιξη της συμμετοχής στο κόστος εμφανίζει στατιστικά σημαντική σχέση με το βαθμό ικανοποίησης τους από τα κέντρα υγείας ($\chi^2=35,552$, $p<0,001$). Οι χρήστες που δήλωσαν ότι θεωρούν αρνητική εξέλιξη τη συμμετοχή στο κόστος στην πλειονότητά τους εξέφρασαν από μέτρια έως καθόλου ικανοποίηση από τα κέντρα υγείας (53%), ενώ από τους χρήστες που θεωρούν θετική εξέλιξη την πληρωμή εξετάστρων η πλειοψηφία εξέφρασε πολύ έως πάρα πολύ ικανοποίηση από τις υπηρεσίες των κέντρων υγείας (74,5%).

1.12. Αρνητική άποψη χρηστών για τη συμμετοχή στο κόστος λόγω οικονομικής αδυναμίας

Το 83% των χρηστών με χαμηλό και πολύ χαμηλό κοινωνικοοικονομικό προφίλ δήλωσε ότι συντρέχουν οικονομικοί λόγοι για τους οποίους δεν συμφωνεί με το νέο μέτρο της συμμετοχής στο κόστος. Ενώ, από την άλλη μεριά, το 64% των χρηστών με μέτριο έως και πολύ υψηλό κοινωνικοοικονομικό προφίλ εξέφρασε την ίδια διατύπωση και η διαφορά αυτή είναι στατιστικά σημαντική ($\chi^2=20,123$, $p<0,001$).

Επιπροσθέτως, διαπιστώθηκε ότι υπάρχει στατιστικά σημαντική σχέση μεταξύ του γεγονότος αν πλήρωσαν οι χρήστες ή όχι και της άποψής τους για τη συμμετοχή στο κόστος λόγω οικονομικής αδυναμίας ($\chi^2=7,846$, $p=0,005$). Σημειώνουμε ότι το 60% των χρηστών που δήλωσαν ότι δεν έχουν την οικονομική δυνατότητα να ανταποκριθούν στο κόστος δεν κατέβαλλαν εξέταστρο κατά την επίσκεψή τους στο κέντρο υγείας, κυρίως διότι εντάσσονται σε συγκεκριμένη κατηγορία που εξαιρείται. Από την άλλη μεριά, το 56% των χρηστών που δεν δήλωσαν ότι αντιμετωπίζουν οικονομική δυσκολία κατέβαλλαν το εξέταστρο.

1.13. Αρνητική άποψη χρηστών για τη συμμετοχή στο κόστος λόγω προτίμησης ιδιωτικού τομέα υγείας

Η κοινωνικοοικονομική κατάσταση των χρηστών αποτελεί παράγοντα που παρουσιάζει στατιστικά σημαντική σχέση με τις απαντήσεις των χρηστών για την προτίμησή τους στον ιδιωτικό τομέα υγείας αν είναι να πληρώνουν στο δημόσιο ($\chi^2=6,832$, $p=0,009$). Η πλειοψηφία των χρηστών με πολύ υψηλό, υψηλό και μεσαίο κοινωνικοοικονομικό προφίλ

(57%), συμφώνησε με την παραπάνω διατύπωση. Όμως αυτή η δήλωση δεν εκφράζει την πλειοψηφία των χρηστών με χαμηλό και πολύ χαμηλό κοινωνικοοικονομικό προφίλ (56%). Επιπλέον, ο βαθμός ικανοποίησης από τα κέντρα υγείας εμφανίζει στατιστικά σημαντική σχέση με το αν προτιμούν οι χρήστες τον ιδιωτικό τομέα εφόσον και στο δημόσιο πληρώνουν ($\chi^2=16,114$, $p=0,003$). Οι χρήστες που εξέφρασαν καθόλου, λίγη και μέτρια ικανοποίηση από τα κέντρα υγείας στην πλειοψηφία τους δήλωσαν ότι προτιμούν τον ιδιωτικό τομέα (51%), ενώ από τους χρήστες που εξέφρασαν πολύ και πάρα πολύ ικανοποίηση στην πλειονότητά τους δήλωσαν ότι δεν προτιμούν τον ιδιωτικό τομέα (54%).

1.14. Αρνητική άποψη χρηστών για τη συμμετοχή στο κόστος λόγω έλλειψης εμπιστοσύνης για ορθή αξιοποίηση εσόδων

Στατιστικά σημαντική είναι η σχέση μεταξύ των απαντήσεων των χρηστών στο ερώτημα εάν έχουν εμπιστοσύνη ότι τα έσοδα από τα εξέταστρα θα αξιοποιηθούν ορθά, με τις απαντήσεις για το βαθμό ικανοποίησής τους από τα κέντρα υγείας ($\chi^2=15,289$, $p<0,001$). Πιο συγκεκριμένα, το 57% εκείνων που δήλωσαν ότι δεν έχουν εμπιστοσύνη ότι τα έσοδα θα διατεθούν για την αναβάθμιση των υπηρεσιών των κέντρων υγείας εξέφρασαν παράλληλα μέτρια έως καθόλου ικανοποίηση από τα κέντρα υγείας, ενώ το 72% εκείνων που δεν συμφώνησαν με την παραπάνω δήλωση εξέφρασαν πολύ έως πάρα πολύ ικανοποίηση από τις υπηρεσίες των κέντρων υγείας. Επομένως, συμπεραίνουμε ότι η θετική στάση των χρηστών όσον αφορά στη συμμετοχή στο κόστος συναρτάται με το βαθμό ικανοποίησής τους από τις υπηρεσίες των κέντρων υγείας. Για το λόγο αυτό είναι αναγκαία η αναβάθμιση των υπηρεσιών τους, προκειμένου να εξασφαλιστεί η συμμόρφωση των χρηστών με το νέο μέτρο καθώς και η αποτελεσματικότητά του.

1.15. Μελλοντική χρήση υπηρεσιών κέντρων υγείας

Το φύλο παρουσιάζει στατιστικά σημαντική σχέση με την απάντηση αν θα επισκεφθούν ξανά στο μέλλον το κέντρο υγείας αν χρειαστεί ($\chi^2=4,298$, $p=0,038$). Το 83% όσων δήλωσαν ότι δεν θα επισκεφθούν ξανά το κέντρο υγείας ήταν γυναίκες. Ενώ, το 99% των αντρών δήλωσε ότι θα επισκεφθεί ξανά στο μέλλον το κέντρο υγείας αν χρειαστεί.

Η μέση ηλικία όσων δήλωσαν ότι θα επισκεφθούν ξανά το κέντρο υγείας (55 έτη) είναι μεγαλύτερη από την αντίστοιχη ηλικία εκείνων που δήλωσαν ότι δε θα το ξαναεπισκεφθούν (47 έτη) και η σχέση αυτή είναι οριακά στατιστικά σημαντική ($t=1,714$, $p=0,087$). Επομένως, διαπιστώνουμε ότι οι χρήστες των υπηρεσιών υγείας που είναι μεγαλύτερης ηλικίας συμβιβάζονται πιο εύκολα με την υφιστάμενη κατάσταση από ότι οι νεότεροι.

Επιπροσθέτως, η κοινωνικοοικονομική κατάσταση εμφανίζει στατιστικά σημαντική σχέση με τη δήλωση των χρηστών αν θα επισκεφθούν ξανά στο μέλλον το κέντρο υγείας ($\chi^2=8,806$, $p=0,003$). Από όσους δήλωσαν ότι θα επισκεφθούν ξανά το κέντρο υγείας η πλειοψηφία (66%) ανήκει στη χαμηλή και πολύ χαμηλή κοινωνικοοικονομική ομάδα. Ενώ, από εκείνους που δήλωσαν ότι δεν θα ξαναεπισκεφθούν το κέντρο υγείας οι περισσότεροι (75%) ανήκουν στη μεσαία, υψηλή και πολύ υψηλή κοινωνικοοικονομική ομάδα. Αυτό δικαιολογείται από την οικονομική δυσχέρεια των χρηστών να ανταποκριθούν στο κόστος επίσκεψης σε άλλον φορέα υγείας είτε στον ιδιωτικό τομέα είτε σε κάποιο απόμακρο από τον τόπο κατοικίας τους νοσοκομείο.

Επιπλέον, είναι στατιστικά σημαντική η σχέση μεταξύ των απαντήσεων αν θα επισκεφθούν ξανά το κέντρο υγείας οι χρήστες με την προτίμησή τους προς τον ιδιωτικό τομέα εάν πληρώνουν στο δημόσιο ($\chi^2=6,097$, $p=0,014$). Από τους χρήστες, οι οποίοι δήλωσαν ότι θα επισκεφθούν ξανά το κέντρο υγείας η πλειονότητα (53%) απάντησε ότι δεν προτιμά τον ιδιωτικό τομέα, ενώ από τους χρήστες που δήλωσαν ότι δεν θα επισκεφθούν ξανά το κέντρο υγείας η πλειοψηφία (89%) δήλωσε ότι προτιμά τον ιδιωτικό τομέα υπό αυτές τις συνθήκες.

1.16. Λογιστική παλινδρόμηση της άποψης των χρηστών για τη συμμετοχή στο κόστος

Η θετική άποψη των χρηστών για τη συμμετοχή στο κόστος επηρεάζεται από την ηλικία τους καθώς και από το βαθμό ικανοποίησής τους από τις υπηρεσίες του κέντρου υγείας. Εφαρμόζοντας τη λογιστική παλινδρόμηση, διαπιστώθηκε ότι η αύξηση της ηλικίας σχετιζόταν με μείωση της συχνότητας της θετικής άποψης για τη συμμετοχή στο κόστος ($p=0,003$, $OR=0,982$, $95\%DE=0,971-0,994$). Το γεγονός αυτό οφείλεται στη συχνότερη χρήση των υπηρεσιών των κέντρων υγείας από τους χρήστες μεγαλύτερης ηλικίας.

Επίσης, η αύξηση του βαθμού ικανοποίησης από τις υπηρεσίες του κέντρου υγείας σχετιζόταν με αύξηση της συχνότητας της θετικής άποψης για τη συμμετοχή στο κόστος ($p=0,001$, $OR=2,117$, $95\%DE=1,708-2,625$). Αυτό δικαιολογείται λαμβάνοντας υπόψη ότι η προσφορά ποιοτικών και αποτελεσματικών υπηρεσιών από τα κέντρα υγείας αυξάνει την πρόθεση των πολιτών για τη συμμετοχή στο κόστος προκειμένου να λαμβάνουν τέτοιου είδους υπηρεσίες υγείας.

2. Συμπεράσματα

Η παρούσα μελέτη πραγματοποιήθηκε σε πανελλαδικό επίπεδο λαμβάνοντας ένα δείγμα χρηστών υπηρεσιών υγείας από διαφορετικές Υγειονομικές Περιφέρειες, έτσι ώστε να είναι

όσο το δυνατόν αντιπροσωπευτικότερη η άποψη των ασθενών για τη συμμετοχή στο κόστος στα κέντρα υγείας. Από την άλλη μεριά, βέβαια, το χρονικό διάστημα που μεσολάβησε από την εφαρμογή του νέου μέτρου μέχρι την εκπόνηση της μελέτης και τη συμπλήρωση των ερωτηματολογίων δεν είναι αρκετό ώστε να παρουσιασθούν πλήρως τα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματά του. Παρόλ' αυτά το μέγεθος του δείγματος (626 ερωτηματολόγια) κρίνεται ικανοποιητικό ώστε να αποτυπωθούν οι πρώτες εκτιμήσεις από την πλευρά των χρηστών των υπηρεσιών υγείας για την καθιέρωση του νέου μέτρου συμμετοχής τους στο κόστος.

Η πλειοψηφία των συμμετεχόντων στη μελέτη διαθέτει χαμηλό κοινωνικοοικονομικό προφίλ. Το γεγονός αυτό εν μέρει οφείλεται στο χαμηλό βαθμό αστικότητας των περιοχών όπου εδράζονται τα κέντρα υγείας και αφετέρου στη μη επιλογή αυτών των μονάδων υγείας από τους χρήστες με υψηλότερο κοινωνικοοικονομικό προφίλ. Επιπλέον, από την κοινωνικοοικονομική κατάσταση των ερωτηθέντων προκύπτει το συμπέρασμα ότι δεν διαθέτουν την οικονομική ευχέρεια να ανταποκριθούν σε υψηλότερο κόστος υπηρεσιών υγείας, πέρα από το συμβολικό ποσό των 5€, όπως έχει διαμορφωθεί μέχρι σήμερα.

Την αδυναμία των κέντρων υγείας να ανταποκριθούν στις απαιτήσεις μιας ολοκληρωμένης πρωτοβάθμιας φροντίδας υγείας (Π.Φ.Υ.) τη διαπιστώνουμε από το γεγονός ότι οι συμμετέχοντες στη μελέτη δήλωσαν ως κύρια αιτία επίσκεψης στο κέντρο υγείας τη συνταγογράφηση. Επιπλέον, σύμφωνα με τα στοιχεία του Υπουργείου Υγείας (ESYNET, 2013) το 35% του συνόλου των επισκέψεων στα κέντρα υγείας για το 2012 είχε αποκλειστικό σκοπό τη συνταγογράφηση. Επομένως, διαπιστώνουμε ότι τα κέντρα υγείας λειτουργούν σήμερα κυρίως ως μονάδες συνταγογράφησης παρά ως μονάδες πρόληψης και προαγωγής της υγείας, όπως υπαγορεύουν οι στόχοι της Π.Φ.Υ. που τέθηκαν στην Alma-Ata (Οικονομου Ν. and Mariolis Α., 2010).

Κατά την εκπόνηση της μελέτης διαπιστώθηκε ότι μεγάλο ποσοστό των χρηστών δεν συμμετέχει στο κόστος των υπηρεσιών υγείας. Το γεγονός αυτό παρατηρείται είτε επειδή οι συγκεκριμένοι χρήστες ανήκουν σε συγκεκριμένη κατηγορία που εξαιρείται της πληρωμής, είτε λόγω οικονομικής αδυναμίας τους, χωρίς να εξαιρούνται όμως, είτε λόγω ελλειπούς ελέγχου της ορθής εφαρμογής του μέτρου σε όλα τα κέντρα υγείας. Σύμφωνα με τα ευρήματα μελέτης εξετάζοντας την άποψη των επαγγελματιών υγείας για τη λειτουργία του εισπρακτικού μηχανισμού στα κέντρα υγείας, το 67% των ερωτηθέντων δήλωσε ότι όλοι οι ασθενείς καταβάλλουν άμεσα το αντίτιμο για τις υπηρεσίες υγείας που λαμβάνουν (Stokou Ε. et al., 2013).

Επομένως, προτείνεται η επανεξέταση των κριτηρίων εξαίρεσης σε συνεργασία με τους παρόχους της Π.Φ.Υ., περιλαμβάνοντας και το εισόδημα. Εξάλλου, οι χαμηλοεισοδηματίες

επιβαρύνονται περισσότερο αναλογικά με το εισόδημά τους σε σχέση με τους οικονομικά ευκατάστατους (Gemmill M.C. et. al., 2008, Robinson R., 2002). Διαφορετικά, ενδέχεται να εμφανιστεί το φαινόμενο να μην επισκέπτονται τα κέντρα υγείας ασθενείς με προβλήματα υγείας λόγω οικονομικής δυσκολίας, με αποτέλεσμα στο μέλλον το σύστημα υγείας να επιβαρυνθεί με υψηλότερο κόστος για τη νοσηλεία τους.

Επίσης, στα πλαίσια της αποτελεσματικής εφαρμογής του νέου μέτρου προτείνεται η οργάνωση συστήματος ελέγχου της τήρησης της εγκυκλίου του Υπουργείου Υγείας. Ενώ, παράλληλα, κρίνεται αναγκαία η ορθή αξιοποίηση των εσόδων από τα εξέταστρα σε τοπικό επίπεδο για την ποιοτική αναβάθμιση και τον εμπλουτισμό των υπηρεσιών των κέντρων υγείας με έμφαση στην πρόληψη και στην προαγωγή της υγείας. Έτσι, θα επιτευχθεί αύξηση του βαθμού ικανοποίησης των χρηστών και ανταπόκριση στις προσδοκίες τους με αποτέλεσμα τη μεγαλύτερη συναίνεσή τους για τη συμμετοχή στο κόστος.

Όσον αφορά στη δυσαρέσκεια των χρηστών για τη συμμετοχή στο κόστος, παράλληλα με την καταβολή ασφαλιστικών εισφορών, αυτή είναι εύλογη, διότι οι εισφορές από την μια πλευρά μειώνουν το πραγματικό εισόδημα των χρηστών και από την άλλη δεν καλύπτουν τις ανάγκες υγείας τους. Για το λόγο αυτό έχει προταθεί από τον καθηγητή κ. Λιαρόπουλο η κατάργηση των εισφορών από εργαζομένους και εργοδότες, ενώ το κόστος των υπηρεσιών υγείας και συνταξιοδότησης θα καλύπτεται από τον κρατικό προϋπολογισμό, όπως ισχύει στην Αγγλία (σύστημα Beveridge) (Μπλάτσιου Ν., 2013). Κατ' αυτόν τον τρόπο θα απελευθερωθεί η εργασία από τις εισφορές, προς όφελος της είσπραξης των φορολογικών εσόδων.

Βέβαια, δεν πρέπει να παραλειφθεί ότι λόγω της γήρανσης του πληθυσμού η αναλογία εργαζομένων προς συνταξιούχους έχει διαμορφωθεί σε επίπεδο χαμηλότερο του 2 προς 1 στη χώρα μας. Ενώ, η αναλογία για τη βιωσιμότητα του κοινωνικού συστήματος είναι 4 εργαζόμενοι προς 1 συνταξιούχο. Το γεγονός αυτό σε συνδυασμό με τα ελλείμματα του κρατικού προϋπολογισμού στην παρούσα οικονομική ύφεση έχουν σαν αποτέλεσμα την αδυναμία κάλυψης του κόστους των υπηρεσιών υγείας από τα δημόσια ταμεία.

Συμπερασματικά, η συμμετοχή των ασθενών στο κόστος αφενός αποτελεί μέθοδο εξοικονόμησης πόρων για το σύστημα υγείας, αφετέρου όμως απαιτείται συστηματικός έλεγχος για την ομαλή λειτουργία του νέου μέτρου. Επιπλέον, κρίνεται αναγκαίο η εισροή πόρων να οδηγήσει στην αναβάθμιση των προσφερόμενων από τα κέντρα υγείας υπηρεσιών με επικέντρωση στην πρόληψη και προαγωγή της υγείας. Ανώτερος στόχος είναι τα κέντρα υγείας να αποτελέσουν τον θεμέλιο λίθο μιας ολοκληρωμένης και ποιοτικής Π.Φ.Υ.

ΠΗΓΕΣ ΚΑΙ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- Balkrishnan, R. Byerly, W.G. Camacho, F.T. Shrestha, A. and Anderson, R.T. (2001). "Effect of prescription benefit changes on medical care utilization in a Medicare HMO population", *American Journal of Managed Care*, Vol. 7 (11), pp. 1093-1100.
- Bolin, K. Lindgren, A. Lindgren, B. and Lundborg, B. (2009). "Utilization of physician services in the population: the relative importance of individual versus institutional factors in 10 European countries", *International Journal of Health Care Finance and Economics*, Vol. 9 (1), pp. 83-112.
- Card, D. Dobkin, C. and Maestas, N. (2009). "Does Medicare save lives?" *The Quarterly Journal of Economics*, Vol. 124 (2), pp. 597-636.
- Eaddy, M.T. Pharm, D. Cook, C.L. Pharm, D. O'Day, K. Burch, S. and Cantrell, R. (2012). "How patient cost sharing trends affect adherence and outcomes: A literature review", *Pharmacy & Therapeutics*, Vol. 37 (1), pp. 45-55.
- Eden, J. (1994). "Benefit design in health care system reform: Patient cost sharing", *Jama*, Vol. 272 (1), p. 12.
- Gemmill, M.C. Thomson, S. Mossialos, E. (2008). "What impact do prescription drug charges have on efficiency and equity? Evidence from high-income countries", *International Journal for Equity in Health*, Vol. 7 (12), pp. 1-22.
- Gerdtham, U.G. Jonsson, B. MacFarlan, M. and Oxley H. (1998). The determinants of health care expenditure in the OECD countries: a pooled analysis. In: Zweifel, P. editor. *Health, the Medical Profession and Regulation*. Dordrecht: Kluwer Academic Publishers.
- Higgs, N. (2002). *Measuring Socio-Economic status: A Discussion and Comparison of Methods or Letting the Gini out of the Bottle Plus Some Thoughts on Well-Being*, Research Surveys (Pty) Ltd, University of the Witwatersrand, Johannesburg.
- Keeler, E. (1992). "Effects of cost sharing on use of medical services and health", *Medical Practice Management*, Vol. 8 (summer), pp. 317-321.
- Lundy, J. and Finder, B. (2009). *Cost sharing for health care: France, Germany, and Switzerland*, Kaiser Family Foundation's Health Care MarketplaceProject.
- Oikonomou, N. and Mariolis, A. (2010). "How is Greece conforming to Alma-Ata's principles in the middle of its biggest financial crisis?", *British Journal of General Practice*, Vol. 60 (575), p. 456-457.
- O'Reilly, D. O'Neill, C. O'Dowd, T. Galway, K. Gilliland, A. Kelly, A. Murphy, A. Shryane, E. Steele, K. and Bury, G. (2007). "Patients' attitudes to co-payments for general

- practitioner services: do they reflect the prevailing system", *Journal of Health Services Research and Policy*, Vol. 12 (4), pp. 197-201.
- Organisation for Economic Cooperation and Development. (2013). *Statistics: Demography, Old age support ratio*, http://www.oecd.org/document/0,3746,en_2649_201185_46462759_1_1_1_1,00.html.
- Pauly, M.V. (1968). "The economics of moral hazard: Comment", *American Economic Review*, Vol. 58 (4), pp. 531-537.
- Reif, K. Marbeau, Y. and Quatresooz, J. (1991). *Eurodemographics? Nearly There!*, ESOMAR – European Society for Opinion and Marketing Research, Luxembourg.
- Rice, T. and Matsuoka, K.Y. (2004). "The impact of cost sharing on appropriate utilization and health status: a review of the literature on seniors", *Medical care research and review*, Vol. 61 (4), p. 415-452
- Robinson, R. (2002). User charges for health care. In: Mossialos, E. Dixon, A. Figueras, J. Kutzin, J. editors. *Funding health care: options for Europe*. European Observatory on Health Care System Series. Buckingham-Philadelphia: Open University Press.
- Stokou, E. Vozikis, A. and Chondrocoukis, G.P. (2013). "Cost-sharing in the Greek Health Centres: The Administrative Personnel Aspects", *International Journal of Health Research and Innovation*, Vol. 1 (1), pp. 55-65.
- Tamblyn, R. Laprise, R. Hanley, J.A. Abrahamowicz, M. Scott, S. Mayo, N. Hurley, J. Grad, R. Latimer, E. Perreault, R. McLeod, P. Huang, A. Larochelle, P. Mallet, L. (2001). "Adverse events associated with prescription drug cost-sharing among poor and elderly persons", *Journal of the American Medical Association*, Vol. 285 (4), pp. 421-429.
- Μπλάτσιου, Ν. (2013). "Όταν δεν μπορείς να πληρώσεις τα φάρμακα. Λύση η συμμετοχή με βάση το εισόδημα", Κ, Καθημερινή, τεύχ. 530, σελ. 24-28.
- Υπουργείο Υγείας & Κοινωνικής Αλληλεγγύης. (2013). Στοιχεία Εσόδων και Κίνησης στα Κέντρα Υγείας, <http://www.esynet.gr>

Η ΚΡΙΣΗ, ΤΟ ΚΟΙΝΩΝΙΚΟ ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΚΑΙ Η ΑΝΑΠΤΥΞΗ

Χαράλαμπος Τσέκερης

Επιστημονικός Συνεργάτης, ΚΕΕΚ,
Ακαδημία Αθηνών
Διευθυντής Aegean Research Center

Θεόδωρος Τσέκερης

Ερευνητής Β' βαθμίδας, Κέντρο
Προγραμματισμού και Οικονομικών
Ερευνών (ΚΕΠΕ)

Ελένη Νίνα-Παζαρζή

Καθηγήτρια Κοινωνιολογίας,
Τμήμα Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων,
Πανεπιστήμιο Πειραιώς

Περίληψη

Το παρόν κεφάλαιο αναφέρεται, κατά τρόπο συνοπτικό και περιεκτικό, στο εν πολλοίς αδιερεύνητο πλέγμα των σχέσεων μεταξύ οικονομικής κρίσης, κοινωνικού κεφαλαίου, πολύπλοκων δικτύων και οικονομικής ανάπτυξης. Στο ερμηνευτικό θεωρητικό συγκείμενο που ακολουθεί, η επιστήμη των πολύπλοκων κοινωνικών συστημάτων, σε επίπεδο αναλυτικό, και τα πυκνά κοινωνικά δίκτυα της κοινωνίας των πολιτών, σε επίπεδο ουσιαστικό, συνεργάζονται δημιουργικά για τη διάνοιξη χώρων δυνατότητας για την έξοδο από την κρίση και τη στροφή στην οικονομική ανάπτυξη. Τούτο προσδίδει ιδιαίτερη έμφαση στη μη αναγώγιμη αλληλεπίδραση και διεξάρτηση μεταξύ του ψυχολογικού, του κοινωνικού και του πολιτικού. Η κύρια μεθοδολογική οπτική έγκειται στο ότι απλώς και μόνον η αλλαγή δομής του πολύπλοκου κοινωνικού δικτύου οδηγεί σε πλήρη αλλαγή της συνολικής κοινωνικής δυναμικής (ceteris paribus ισχύοντος). Αυτή ακριβώς η «αναδυσιακή» (από τα κάτω προς τα πάνω) οπτική συνδυάζεται με τη συστηματική διερεύνηση του ενδυναμωτικού και αναπτυξιακού ρόλου του κοινωνικού κεφαλαίου, των κοινωνικών δικτύων και της κοινωνίας των πολιτών.

Λέξεις Κλειδιά: οικονομική κρίση, κοινωνικό κεφάλαιο, κοινωνία πολιτών, κοινωνικά δίκτυα, αναπτυξιακή πολιτική

Αντί Εισαγωγής: Σε κατάσταση κρίσης

Η οξεία οικονομική ύφεση των τελευταίων ετών στην Ελλάδα έχει άμεσες δυσμενείς επιπτώσεις στην ατομική και συλλογική ζωή των πολιτών, πλήττοντας κυρίως τους οικονομικά ασθενέστερους και αποδυναμώνοντας ολοένα και περισσότερο το κράτος πρόνοιας και την κοινωνική συνοχή. Σε κοινωνιοψυχολογικό επίπεδο, η αποδυνάμωση αυτή, σε άμεσο συνδυασμό με την αυξανόμενη ανεργία και τη συνεχόμενη μείωση των κοινωνικών δαπανών, τροφοδοτεί συναισθήματα γενικευμένης αστάθειας, ανασφάλειας, ματαιώσης, άγχους και αβεβαιότητας στο μέσο πολίτη. Οι περισσότερες δε από τις μελέτες που εξετάζουν συστηματικά τις επιπτώσεις των οικονομικών κρίσεων στην ποιότητα ζωής των ατόμων δείχνουν σημαντική συσχέτιση ανάμεσα στην ανεργία ή άλλους οικονομικούς δείκτες και τα επίπεδα γενικής νοσηρότητας, θνησιμότητας, κατάθλιψης και αυτοκτονικότητας (Γιωτάκος 2010, Nina-Pazarzi and Pazarzis 2011).

Αποτελεί επίσης ευρεία διαπίστωση ότι τα έως πρόσφατα ισχυρά πολιτικά δίκτυα, τα οποία διαμορφώθηκαν και άνθησαν κατά τη μεταπολιτευτική περίοδο, δεν λειτουργούν πλέον, είτε λόγω της μεγάλης οικονομικής δυσπραγίας (έχουν εκ των πραγμάτων εκλείψει οι δυνατότητες ως προς τις οικονομικές παροχές που αφθονούσαν προ κρίσεως), είτε λόγω της σημαντικής απώλειας των κοινωνικών τους ερεισμάτων (απώλεια εμπιστοσύνης). Πολλοί αναλυτές θεωρούν ότι οι δύο αυτοί λόγοι ουσιαστικά συμφύρονται μεταξύ τους, εφόσον συστηματικά υπήρχε άμεση και στενή αλληλεξάρτηση ανάμεσα στην εξασφάλιση κοινωνικών ερεισμάτων και τις οικονομικές κοινωνικές παροχές. Ωστόσο, παρ' όλη τη δυσανεξία που έχει προκληθεί εξαιτίας των οικονομικών επιπτώσεων της συνεχιζόμενης κρίσης, παρατηρείται μια «εκρηκτική» στασιμότητα και επικρατούν συνθήκες αβοηθητότητας, ίσως και απελπισίας, τόσο σε ατομικό όσο και σε συλλογικό επίπεδο.

Στη συνέχεια, σκιαγραφείται, κατ' ανάγκην ελλιπικά, ένα αδρομερές πλαίσιο σκέψης και συζήτησης σχετικά με την περιγραφή, την εξήγηση και τους πιθανούς τρόπους αντιμετώπισης της παρούσας κρίσης, κυρίως υπό τους σύγχρονους θεωρητικούς και μεθοδολογικούς όρους των πολύπλοκων κοινωνικών δικτύων (βλ. Κατερέλος και Τσέκερης 2013).

1. Εξηγώντας την οικονομική κρίση

Ανιχνεύοντας τα αίτια της κρίσης, ο Νίκος Μουζέλης (2012) εντοπίζει τις κύριες πηγές της «ελληνικής κακοδαιμονίας» σε τρία διαφορετικά, αλληλοεφαπτόμενα και διεξαρτούμενα επίπεδα – το παγκόσμιο, το ευρωπαϊκό και το εθνικό.

Πρώτον, σε παγκόσμιο επίπεδο, παρατηρούμε την ένταση των ενδοκρατικών και διακρατικών ανισοτήτων. Οι μηχανισμοί της παγκόσμιας αγοράς έχουν διεισδύσει καταλυτικά στις περιφέρειες όλων των κρατών, με τη βοήθεια των νέων τεχνολογιών. Η διείσδυση αυτή δεν συρρικνώνει μεν το κράτος-έθνος, αλλά μειώνει δραστικά την αυτονομία του, αφού δεν είναι πλέον σε θέση να ελέγξει (μεταξύ άλλων) τις ταχύρυθμες κινήσεις των κεφαλαίων μέσα στα εθνικά σύνορα. Οι προσπάθειες σοβαρού ελέγχου από την κυβέρνηση ή τα συνδικάτα οδηγούν συχνά τις επιχειρήσεις σε χώρες όπου η εργασία είναι φθηνή, οι συνθήκες εργασίας χειρότερες και η κοινωνική νομοθεσία σχεδόν ανύπαρκτη. Συνεπώς, «δεν περίεργο ότι στη χώρα μας, ακόμη και πριν από την οικονομική κρίση, πολλές επιχειρήσεις μετακόμισαν στη Βουλγαρία και αλλού δημιουργώντας ανεργία και οικονομική συρρίκνωση - κυρίως στη Βόρεια Ελλάδα. Επιπλέον, με την κρίση βλέπουμε και τη μαζική φυγή των καταθέσεων σε ξένες τράπεζες. Αυτό προκάλεσε την αδυναμία των εγχώριων τραπεζών να παράσχουν την αναγκαία ρευστότητα στην αγορά, με αποτέλεσμα το κλείσιμο χιλιάδων επιχειρήσεων» (Μουζέλης 2012).

Δεύτερον, στο επίπεδο της ευρωζώνης, όπου δεν υπάρχουν κεντρικοί (ευρωπαϊκοί/ομοσπονδιακοί) μηχανισμοί ανακατανομής του πλούτου, παρατηρούμε μια δομική «άνιση ανταλλαγή» μεταξύ των πιο ανεπτυγμένων οικονομιών του Βορρά και των λιγότερο ανταγωνιστικών οικονομιών του Νότου. Τούτο συνεπάγεται τη συστηματική μεταφορά πόρων από τις δεύτερες προς τις πρώτες. Ειδικότερα, η πολιτική της γερμανικής κυβέρνησης μοιάζει πολλές φορές να «ρίχνει παγωμένο νερό στις ήδη παγωμένες οικονομίες του ευρωπαϊκού Νότου» (Μουζέλης 2012).

Τρίτον, σε εγχώριο επίπεδο, παρατηρούμε τον κυριότερο ίσως παράγοντα που οδήγησε στη σημερινή κρίση: τον άκρως πελατειακό και λαϊκίστικο τρόπο λειτουργίας του μεταπολιτευτικού κομματικού συστήματος στην Ελλάδα. Στη Μεταπολίτευση, τα κόμματα μαζικοποιήθηκαν χωρίς όμως να εκδημοκρατισθούν, χωρίς δηλαδή να εξελιχθούν σε λιγότερο πελατειακά ή «κόμματα αρχών». Τούτο διασυνδέθηκε αδιάρρηκτα με τη μαζικοποίηση της διαφθοράς, της αδιαφάνειας, του νεποτισμού, της αναξιοκρατίας και του άκρατου κομματισμού.

Τα κομματοκρατικά δίκτυα διείσδυσαν και εξαπλώθηκαν ραγδαία σε όλους τους θεσμικούς χώρους της κοινωνίας επιβάλλοντας έντεχνα «μια κομματικο-συντεχνιακή λογική από τα επαγγέλματα ως το Πανεπιστήμιο. Έτσι, περάσαμε από την κομματική στην

κομματικοκρατική δημοκρατία. Πέρασαμε σε μια κατάσταση όπου η διαβρωμένη από τα κόμματα κοινωνία πολιτών δεν μπορεί να λειτουργήσει ως ανάχωμα, ως αντίβαρο στον κομματικοκρατικό επεκτατισμό και στην πολιτική αసుδοσία» (Μουζέλης 2012).¹ Εδώ, η εξουσία εντοπίζεται στο επίπεδο των ιδιοτελών κομματικών διαδικασιών και όχι της κοινωνίας, ενώ το πανίσχυρο πελατειακό κράτος αποτελεί τον βασικό πυλώνα ψηφοθηρικής στήριξης μιας αντι-κοινωνικής πολιτικής καθεστηκυίας τάξης.

2. Το κοινωνιοψυχολογικό επίπεδο

Σε αυτή την κατάσταση, στενά και κοντόφθαλμα κομματικά και οικονομικά (αντι-αναπτυξιακά) συμφέροντα προασπίζονται σθεναρά από ένα ευρύ αντικοινωνικό δίκτυο ιδιοτελών συναλλαγών και προστατευτικών-πελατειακών σχέσεων που ακατάπαυστα διαποτίζει, δηλητηριάζει και σταθεροποιεί το σύνολο σχεδόν του δημοσίου και ιδιωτικού βίου, εν τέλει αποτρέποντας ή παρακωλύοντας την ατομική πρωτοβουλία, την κοινωνική λήψη αποφάσεων και κάθε ποιοτική κοινωνική μεταρρύθμιση και αλλαγή, σε τοπικό, περιφερειακό και εθνικό επίπεδο (βλ. Karametou and Apostoloroulos 2010). Για να παραφράσουμε τον Thomas Schelling (1978), ατομιστικά ή κομματοκρατικά μικρό-κίνητρα (micro-motives) αντανakλαστικά οδηγούν σε κοινωνική αδράνεια και πολιτικές ή οικονομικές μάκρο-συμπεριφορές (λαϊκισμός, πελατειακό κράτος, παραοικονομία κτλ).

Η προφανής δομική δυσαρμονία ανάμεσα στις πραγματικές κοινωνικές ανάγκες και στους κρατικούς – εν πολλοίς κομματικοποιημένους – θεσμικούς προσανατολισμούς καλλιέργησε υπόρρητα, σε μικροκοινωνικό/κοινωνιοψυχολογικό επίπεδο, έναν αντιδημιουργικό, στενόμυαλο και εσωστρεφή ατομικισμό (συχνά ακολουθούμενο από έναν άκρατο υπερκαταναλωτισμό και μια ναρκισσιστική κουλτούρα του φαίνεσθαι), ο οποίος πέρασε διάφορες φάσεις, καταστρέφοντας διαδοχικά κάθε έννοια συναντίληψης/συνευθύνης,

¹ Διάφορες μελέτες χρησιμοποιούν χρήσιμες έννοιες και προσεγγίσεις προκειμένου να εξηγήσουν τη ρητή ή άρρητη αντίσταση σε σημαντικές μεταρρυθμίσεις στην Ελλάδα: «η αβεβαιότητα που εμπεριέχεται σε κάθε διαδικασία αλλαγής· η θεσμική σκλήρυνση του Ελληνικού πολιτικού συστήματος και οι “αναδιανεμητικές συσπειρώσεις”, οι οποίες ορθώνουν αντιπαραγωγικά εμπόδια στην αγορά και στις επιλογές των πολιτών, αποσκοπώντας στην αρπαγή πλεονάσματος από την οικονομία· η προσοδοθηρία ομάδων που κατέχουν προνομιούχα θέση στον κρατικό μηχανισμό· η κλειστότητα και η αυτο-αναφορικότητα των κοινωνικών συστημάτων που ευνοούν την αδράνεια· η έλλειψη εμπιστοσύνης και, κατά συνέπεια, συνεργασίας σε περιπτώσεις που τα άτομα αντιμετωπίζουν “διλήμματα του φυλακισμένου”· η νοοτροπία του λαθρεπιβάτη που έχει ιστορικά εμπедωθεί στη νεοελληνική συνείδηση· ο πελατειακός και κομματικοποιημένος κρατικός μηχανισμός που ιστορικά χαρακτηρίζει τη λειτουργία του νεοελληνικού κράτους· η χρονίως καχεκτική κοινωνία πολιτών· ο πολιτισμικός διϊσμός της νεοελληνικής κοινωνίας» (Τσούκας 2004).

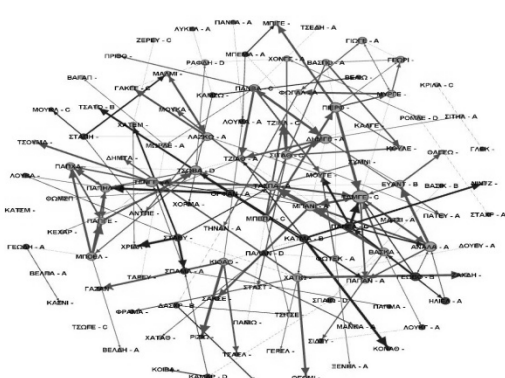
συλλογικότητας και συλλογικής νοοτροπίας, κουλτούρας και ταυτότητας μέσα στην ελληνική κοινωνία (που όπως κάθε κοινωνία υφίσταται *ως σύνολο σχέσεων* μάλλον, παρά ως απλό άθροισμα ατόμων και ατομικών στοχεύσεων και συμφερόντων).

Στην Ελλάδα της Μεταπολίτευσης, ευδοκίμησε συστηματικά η κομματική πατρωνία, η πολιτική απάθεια, ο λαϊκισμός και ο κυνισμός (βλ. Δεμερτζής και Καφετζής 1996). Το αδιαφανές και φαύλο κομματοκρατικό/ρουσφετοκρατικό σύστημα αδυνατεί εν τοις πράγμασι (ως εκ της φύσεώς του) να δημιουργήσει, να εμπνεύσει και να εμφυσήσει ζωοποιό νόημα και κίνητρα δράσης και δημιουργίας για τους πολίτες, οι οποίοι στο παραπάνω πλαίσιο προσεγγίζονται μάλλον ως «πελάτες» ή «ψηφοφόροι».

Τούτο έχει ως ιστορική συνέπεια μια διάχυτη «φοροδιαφυγική» νοοτροπία (που διαπερνά εγκάρσια και κάθετα ολόκληρη την ελληνική κοινωνία) αλλά και τη σταδιακή κατάρρευση όλων των επίσημων δεικτών που συμβατικά αντικατοπτρίζουν τους κοινωνικούς δεσμούς και την κοινωνική συνοχή και αλληλεγγύη. Δεν εκπλήσσει λοιπόν το γεγονός ότι, στη σχετική ευρωπαϊκή κατάταξη αναφορικά με το βαθμό εμπιστοσύνης και την αλληλοβοήθεια, οι Έλληνες καταλαμβάνουν τις τελευταίες θέσεις (βλ. Πούπος 2010).

Αυτή η γενικευμένη αξιακή κρίση εμπιστοσύνης, ως ιδιαίτερο ποιοτικό χαρακτηριστικό της «κοινωνίας της διακινδύνευσης» (Beck 1992) αλλά και ως αντανakλαστική συνέπεια της σύγχρονης οικονομικής κρίσης σε εθνικό και παγκόσμιο επίπεδο, αναπόφευκτα στρέφει την αναλυτική μας προσοχή στις έννοιες κοινωνικά δίκτυα/κοινωνικό κεφάλαιο και στον κομβικό ρόλο που μπορούν και οφείλουν να διαδραματίσουν στην αποτελεσματική αντιμετώπιση και υπέρβαση των εντεινόμενων κοινωνικών και οικονομικών αδιεξόδων.

3. Η έμφαση στα κοινωνικά δίκτυα



Σε γενικές γραμμές, τα κοινωνικά δίκτυα είναι πολύπλοκα συστήματα επικοινωνίας, αλληλεπίδρασης και συνδιαμόρφωσης (συνανάδωσης) της ανθρώπινης πρακτικής και της κοινωνικής ταυτότητας (Χτούρης 2004). Υπάρχουν παντού και συνιστούν την οντολογία της καθημερινότητάς μας (Christakis and Fowler 2009). Πολλές φορές, φανταζόμαστε τον εαυτό

μας να συνδέεται μέσω ευθειών γραμμών με άλλα πρόσωπα, δηλώνοντας έτσι τη σχέση που έχουμε μαζί τους. Κάποιες φορές αυτές οι σχέσεις είναι ιδιαίτερα ισχυρές, κάποιες άλλες είναι

ανελαστικές – επιβάλλονται «εκ των άνω» (top-down), δηλαδή, μας επιβάλλονται είτε πολιτισμικά είτε κοινωνικά.

Το κοινωνικό δίκτυο είναι ουσιαστικά η επικοινωνιακή υποδομή μέσω της οποίας διοχετεύονται τα μηνύματα/πληροφορίες μεταξύ των διαφόρων φορέων δράσης, ατομικών ή συλλογικών. Μπορεί να πάρει άπειρες μορφές και αποκτά ιδιότητες που είναι τόσο αποκλειστικές στο καθένα (χαρακτηριστικές στο συγκεκριμένο δίκτυο) όσο και αντικειμενικές (οι δράστες περιορίζονται από το ίδιο το δίκτυο) ως προς τις δυνατότητες (εισερχόμενης/εξερχόμενης) επιρροής της κάθε θέσης στο δίκτυο (βλ. σχετικά Κατερέλος 2013, Nina-Pazarzi 2007).

Από την άλλη, οι περισσότερες κοινωνικές περιστάσεις περιλαμβάνουν δράστες από διαφορετικές συλλογικότητες (π.χ. οικογενειακό, εργασιακό ή φιλικό περιβάλλον), δημιουργώντας έτσι πολύπλοκες κοινότητες με συχνά αλληλοσυγκρουόμενα μηνύματα διπλού, τριπλού ή ακόμα μεγαλύτερου βαθμού (θετικής ή αρνητικής) επιρροής. Είναι λοιπόν αναγκαία η πολλαπλή και πολυεπίπεδη ανάλυση, έτσι ώστε να αποτυπωθούν οι ισχυρότερες σχέσεις και να καταγραφούν οι ρόλοι/πρακτικές που προκύπτουν από την εκάστοτε θέση.

Σημαντικότερο ρόλο στη διαμόρφωση των κοινωνικών δικτύων παίζει επίσης το πολιτισμικό πλαίσιο καθορίζοντας σε σημαντικό βαθμό τις σκοπιμότητες και τις προσδοκίες των δραστών επί του δικτύου: ειδικότερα σε πολυπολιτισμικά δίκτυα (δηλαδή, δίκτυα που εμπλέκουν ανθρώπους από διαφορετικές πολιτισμικές καταγωγές), όπου διασταυρώνονται επιθυμίες και κοινωνικές επιταγές (norms), οι οποίες συχνά επιφυλάσσουν στα μέλη τους επίπονες και διλημματικές λήψεις αποφάσεων (βλ. www.hesiodproject.net).

Η συστηματική μελέτη των κοινωνικών δικτύων αποκτά ολοένα και μεγαλύτερη σημασία στη διεθνή βιβλιογραφία αναφορικά με την ανάλυση της οικονομικής συμπεριφοράς δραστών (agents) όπως ατόμων, κοινωνικών ομάδων και κυβερνήσεων (βλ. ενδεικτικά Barabási 2003, Carrington et al. 2005, Borgatti et al. 2009, Christakis and Fowler 2009). Μεταξύ άλλων, επιτρέπει την ακριβή ανάλυση επιμέρους στοιχείων της οικονομικής συμπεριφοράς, όπως η ροπή προς κατανάλωση, αποταμίευση και δανεισμό, η παραοικονομία, η αναζήτηση και η επιλογή εργασίας και δημιουργίας επιχείρησης. Η επαρκής κατανόηση αυτών των πλευρών της οικονομικής συμπεριφοράς είναι καθοριστική για την εξέταση και την ερμηνεία δομικών χαρακτηριστικών της σημερινής κρίσης στο βασικό επίπεδο της αλληλεπίδρασης μεταξύ των οικονομικών δραστών της κοινωνίας. Επιπλέον, μπορεί να βοηθήσει στην εξέταση εκείνων των παραγόντων και προϋποθέσεων που θα επιτρέψουν την οικονομική ανάκαμψη και πορεία προς μια βιώσιμη ανάπτυξη.

4. Η έννοια του κοινωνικού κεφαλαίου

Σύμφωνα με την ανάλυση των Pippa Norris και James Davis (2007), μέσα από τη συνύπαρξη των άτυπων και πυκνών κοινωνικών δικτύων με την κοινωνική εμπιστοσύνη, την κοινωνική ανοχή και τις τυπικές μορφές κοινωνικής συμμετοχής *αναδύεται το κοινωνικό κεφάλαιο*, ένα απόθεμα διαθέσιμων πόρων που διευκολύνει καταλυτικά τη συνεργασία, το συντονισμό και, σε πολιτικό επίπεδο, τον «από τα κάτω» εκσυγχρονισμό μιας κοινότητας ή μιας κοινωνίας. Επίσης, τόσο οι μελέτες που αφορούν στις ραγδαία αναπτυσσόμενες οικονομίες της Ανατολικής Ασίας, όσο και οι εμπειρικές έρευνες για την οικονομική καθυστέρηση των χωρών της Λατινικής Αμερικής (που παραδοσιακά χαρακτηρίζονται έντονα από φαινόμενα όπως ο κρατισμός και η περιορισμένη κοινωνία πολιτών), καταδεικνύουν εναργώς την αναπτυξιακή και κανονιστική «αξία» του κοινωνικού κεφαλαίου.

Το «κοινωνικό κεφάλαιο» καθίσταται πλέον, σύμφωνα με πολλούς αναλυτές, ως μια «ευλογία» (R. Putnam) για τις σύγχρονες κοινωνίες, ως ένα κοινωνικό και οικονομικό στοιχείο που υπερβαίνει την αναπτυξιακή ωφέλεια από τους φυσικούς πόρους ή την ποιότητα του εργατικού δυναμικού. Στις μέρες μας, θεωρείται ότι η οικονομική κρίση συχνά οδηγεί το άτομο στο να απωλέσει μέρος του κοινωνικού του κεφαλαίου, τόσο λόγω της εξασθένησης της κοινωνικής συνοχής, όσο και λόγω της αποστασιοποίησης από τα κοινά και τις συλλογικές δραστηριότητες.

Μολαταύτα, η ίδια η κρίση είναι (εγγενώς) μη προβλέψιμη: δύναται να λειτουργήσει και αντίστροφα, δηλαδή να υποβοηθήσει σημαντικά την αύξηση του κοινωνικού κεφαλαίου, αναπτύσσοντας τη θεμελιώδη έννοια της «κοινότητας» και ενεργοποιώντας νέους κανόνες και τρόπους συμπεριφοράς (βλ. Besser et al. 2008). Το χάος, η αστάθεια και η αβεβαιότητα υποκρύπτουν πολλές φορές ευκαιρίες και κρυφές δυνατότητες αναστοχασμού και απελευθέρωσης ενέργειας και δραστηριοτήτων. Σε αυτό το πλαίσιο, ο εθελοντισμός αναδεικνύεται ως βασικός συντελεστής κοινωνικού κεφαλαίου και ως πολύτιμη θεσμική δραστηριότητα για την ανάπτυξη της κοινωνικής οικονομίας, στον χώρο των μη κερδοσκοπικών εταιρειών και της κοινωνικής εταιρικής ευθύνης, πέρα από το κράτος και την αγορά (Níva-Παζαρζή 2008).

Τονώνονται έτσι η κοινωνική ευθύνη, εμπιστοσύνη και αμοιβαιότητα, όπως επίσης και το όραμα της κοινωνίας των πολιτών ως μιας «μάλλον αυτόνομης δημόσιας σφαίρας διακριτής τόσο από το κράτος όσο και από την αγορά», της οποίας η ανάπτυξη και ισχυροποίηση «δεν μπορεί να βασίζεται στο μηχανισμό κάποιας τρίτης, εξωγενούς δύναμης, όπως το κράτος, για την επίλυση προβλημάτων συλλογικής δράσης, αλλά μάλλον σε μοντέλα συνεργασίας που στηρίζονται στην αυτοδύναμη λειτουργία των φορέων δράσης. Η εισαγωγή της έννοιας του κοινωνικού κεφαλαίου ως κρίσιμου εργαλείου για την επίλυση προβλημάτων συλλογικής

δράσης ανταποκρίνεται στην παραπάνω ανάγκη και τονίζει το ρόλο των θεσμών και των κοινωνικών νορμών στη διαδικασία αυτή» (Παρασκευόπουλος 2001: 51).

Βασικό κοινωνικοπολιτικό πρόταγμα λοιπόν πρέπει να είναι η ανάδυση και ανάπτυξη ενός *αυτοτροφοδοτούμενου κύκλου κοινωνικού κεφαλαίου*. Σχηματικά, ο κύκλος αυτός έχει ως εξής: Διαδράσεις και αλληλεπιδράσεις μεταξύ κοινωνικών φορέων δράσης (σε μικρο και μακρο επίπεδο, ατόμων και οργανισμών) => Ανάπτυξη κοινωνικού κεφαλαίου (εσωτερίκευση συλλογικών κανόνων και ανάπτυξη κοινωνικής και θεσμικής εμπιστοσύνης) => Σχηματισμός προτιμήσεων, κατασκευή ταυτοτήτων και λήψη αποφάσεων από τους φορείς δράσης => Ανάδυση της συλλογικής δράσης (παραδείγματος χάριν, δίκτυα και πρωτοβουλίες αλληλεγγύης, μορφές κοινωνικής οικονομίας, συμμετοχή σε φιλανθρωπικές οργανώσεις και εθελοντικούς οργανισμούς) => Διαμόρφωση μιας ισχυρής κοινωνίας πολιτών => Οικοδόμηση νέων προτύπων και θεσμών => Θεσμικές επιδόσεις που διαμορφώνουν αποτελέσματα δημόσιας πολιτικής (δημόσια αγαθά) => Ικανοποίηση των φορέων δράσης (ευημερία των πολιτών και ποιότητα ζωής) (βλ. Παρασκευόπουλος 2001).

Εν κατακλείδι, σε καιρούς κρίσης, θα πρέπει να αποτελέσει μείζονα στόχο μιας νέας αναπτυξιακής δημόσιας πολιτικής η αποτελεσματική διαχείριση των μεταβλητών του κοινωνικού κεφαλαίου και της κοινωνίας πολιτών (Παρασκευόπουλος 2001: 57-59):

1. Το κοινωνικό κεφάλαιο λειτουργεί εδώ ως «μια ημι-ανεξάρτητη μεταβλητή (με την έννοια ότι εξαρτάται σε σημαντικό βαθμό από τη διαδικασία ανταλλαγής), η οποία διευκολύνει την επίτευξη συλλογικής δράσης μεταξύ των φορέων, συμβάλλοντας έτσι στην ισχυροποίηση της κοινωνίας πολιτών».

2. Η κοινωνία πολιτών, με τη σειρά της, λειτουργεί κατά κάποιον τρόπο ως «ενδιάμεση μεταβλητή που επηρεάζει καθοριστικά το επίπεδο θεσμικής αποδοτικότητας και επίδοσης και συνεπώς τα αποτελέσματα της δημόσιας πολιτικής. Τέλος, η ικανοποίηση των φορέων δράσης από τα αποτελέσματα της πολιτικής ανατροφοδοτεί και ενδυναμώνει τα υπάρχοντα αποθέματα κοινωνικού κεφαλαίου. Κατά συνέπεια, υπάρχει ισχυρή συσχέτιση μεταξύ του κύκλου του κοινωνικού κεφαλαίου και της θεσμικής αποδοτικότητας στη δημόσια πολιτική».

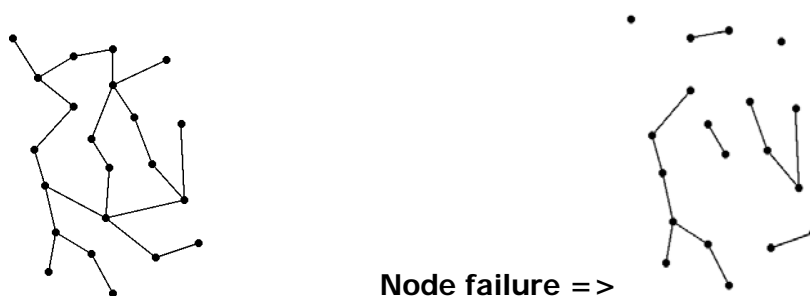
5. Μια μεθοδολογική προσέγγιση

Πού οφείλεται όμως η παρατηρούμενη «εκρηκτική» κοινωνική στασιμότητα και οι γενικευμένες συνθήκες αβοηθητότητας, ίσως και απελπισίας, τόσο σε ατομικό όσο και σε συλλογικό επίπεδο; Γιατί τίποτα δεν αλλάζει; Η δομή του δικτύου επηρεάζει την ευρωστία

(resilience) ενός ολόκληρου συστήματος (Barabási 2003). Σε ποσοτικούς όρους, η κατάρρευση ενός δικτύου μέσω της αφαίρεσης κόμβων (nodes) ή συνδέσμων (links) περιγράφεται από τη θεωρία διαφυγής (percolation theory) (βλ. Σχήμα 1). Οι υπέρ-κόμβοι (hubs) του πολιτικού κοινωνικού δικτύου στην Ελλάδα, οι μεγάλοι θεσμικοί κομματικοί σχηματισμοί, αλληλεπιδρώντας και διαμεσολαβώντας (σχεδόν μονοπωλιακά), δημιουργούσαν «πρόθυρα διαφυγής» (percolation thresholds), ούτως ώστε να δημιουργούνται αγωγίμες διαδρομές για την πληροφοριακή ροή και άρα για την αναπαραγωγή του δικτύου.

Η κατάρρευση ή αποδυνάμωση αυτών των κόμβων, στην περίοδο της οικονομικής κρίσης, μειώνει δραματικά τη δικτυακή πυκνότητα (network density), μπλοκάρει την έως τώρα συστημική δυναμική και επομένως σταθεροποιεί υπερβολικά το δίκτυο, αφαιρώντας κάθε προοπτική υγιούς ανατροφοδότησης. Προφανώς, νέες μήτρες κοινωνικής αλληλεπίδρασης, που παραπέμπουν στις έννοιες του «κοινωνικού κεφαλαίου» και της «κοινωνίας των πολιτών» (ως κανονιστικών προτύπων), οφείλουν να αναδυθούν «από τα κάτω» προκειμένου να τροφοδοτηθεί η δικτυακή προσαρμοστικότητα, να ανακατανεμηθεί ισότιμα η εξουσία (συμβολικοί πόροι) και να διευκολυνθεί ο ποιοτικός μετασχηματισμός του όλου συστήματος.

Σχήμα 1: Κατάρρευση υπέρ-κόμβων => Κατάρρευση δικτύου

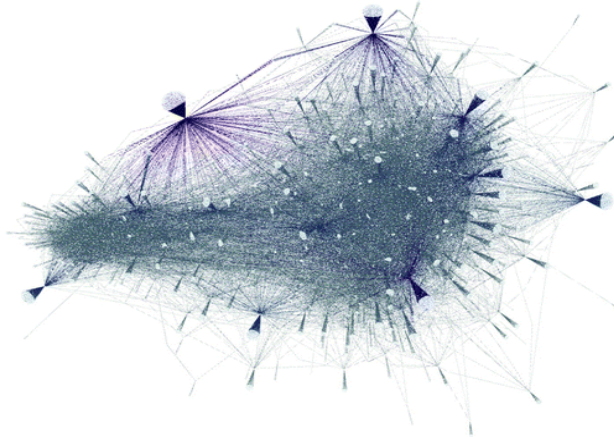


Η παρούσα μεθοδολογική προσέγγιση λαμβάνει υπόψη της ότι πίσω από κάθε σύστημα βρίσκεται ένα διάγραμμα, ή ένα δίκτυο, το οποίο λίγο-πολύ ορίζει τις δυναμικές αλληλεπιδράσεις ανάμεσα στα συστατικά μέρη (Barabási 2003, βλ. επίσης Tsekeris and Katerelos 2012, Katerelos et al. 2013).² Για παράδειγμα, πίσω από το πολύπλοκο αναδυόμενο

² Αν και τα «κοινωνικά δίκτυα» είναι πλέον μια ευρέως διαδεδομένη προσέγγιση, η τυποποίηση των επικοινωνιακών δικτύων και η (μαθηματική) θεωρία γράφων έχουν «κατηγορηθεί» επανειλημμένα από τους κοινωνικούς επιστήμονες ως «απλές περιγραφές», χωρίς την (εξηγητική) δυνατότητα θεωρητικής σύνδεσης ως προς την κοινωνική δυναμική (βλ. Borgatti et al. 2009). Κατ' αυτόν τον τρόπο, τα κοινωνικά δίκτυα παραμένουν

σύστημα της μπλογκόσφαιρας (blogosphere) στην Ελλάδα, βρίσκεται ένα «χωρίς κλίμακα» (scale-free)³ και «πυκνό» (dense) online κοινωνικό δίκτυο, αποτελούμενο από 13.158 κόμβους (blogs), με 30.583 συνδέσμους ανάμεσά τους (βλ. Σχήμα 2).

Σχήμα 2: Η δυνητική κοινότητα των bloggers στην Ελλάδα



Πηγή: <http://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/21582041.2012.721896>

Μπορούμε δηλαδή να γνωρίσουμε και να μελετήσουμε εις βάθος τα πολύπλοκα συστήματα μόνο μέσω της χαρτογράφησης και κατανόησης των – περιεχουσών δράση – κοινωνικών δικτύων που τα αποτελούν. Στα κοινωνικά δίκτυα που απεικονίζονται/οπτικοποιούνται παρακάτω (βλ. Σχήμα 3),⁴ αντικατοπτρίζονται χαρακτηριστικά

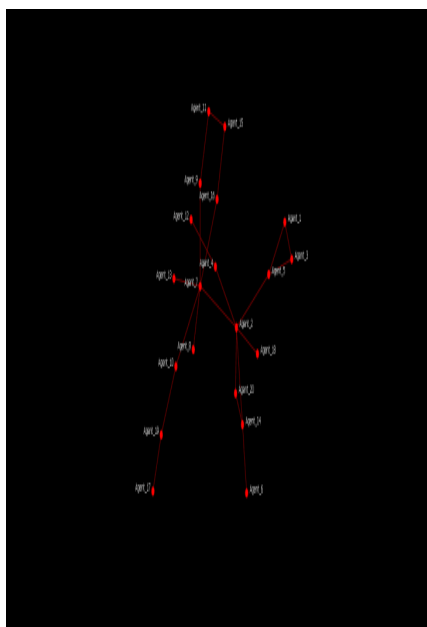
μια απλή και στατική εικόνα (φωτογραφία) της επικοινωνιακής δομής συγκεκριμένων κοινωνικών μορφωμάτων, χωρίς την κριτική δυνατότητα στοχευμένης παρέμβασης. Από την άλλη πλευρά, με τη δυναμική είσοδο του διαδικτύου και των δυνητικών κόσμων στη δημόσια σφαίρα, πολλές ελπίδες εναποτίθενται στη συστηματική μελέτη των αναδυόμενων κοινωνικών δικτύων που φαίνονται να διαδραματίζουν αυξητικά ένα σοβαρό ρόλο στην εκπλήρωση βασικών κοινωνικών ζητούμενων, όπως η ενεργός συμμετοχή των πολιτών στα κοινά, η πολυφωνία, ο πλουραλισμός, η δημόσια διαβούλευση, η λογοδοσία, η ουσιαστική ενδυνάμωση και εκπροσώπηση τοπικών ομάδων και κοινοτήτων και, εν τέλει, ο γνήσιος εκδημοκρατισμός των σύγχρονων κοινωνικών και πολιτικών δομών. Στο πλαίσιο των κεντρικών μεθοδολογικών αρχών της πολυπλοκότητας, του χάους, της αυτο-οργάνωσης, της ανάδυσης (emergence) και της μη προβλεψιμότητας (unpredictability), μπορεί πράγματι να διερευνηθεί λεπτομερώς (με σχετική ακρίβεια και ευελιξία) ο συγκεκριμένος τρόπος με τον οποίο ο μετασχηματισμός των κοινωνικών δικτύων επηρεάζει (σταθεροποιεί/αποσταθεροποιεί) την κοινωνική/οργανωσιακή δυναμική.

³ Δεν υπάρχει δηλαδή ούτε κάποια «ευκλείδειος γεωμετρία», ούτε κάποια «αρχιμήδειος αρχή», ούτε κάποιο «προτιμητέο», «συνηθισμένο» ή «τυπικό» σημείο στο δίκτυο (αναφορικά με το πλήθος των συνδέσμων) (βλ. σχετικά Barabási 2003). Τα περισσότερα από τα «πολύπλοκα δίκτυα» (complex networks) που συναντάμε στην κοινωνία και στη φύση (στο μικρόκοσμο ή στον μακρόκοσμο) αποτελούνται συνήθως από ολιγάριθμα μεγάλου μεγέθους κέντρα και πολυάριθμα περιφερειακά σημεία (peripheral points).

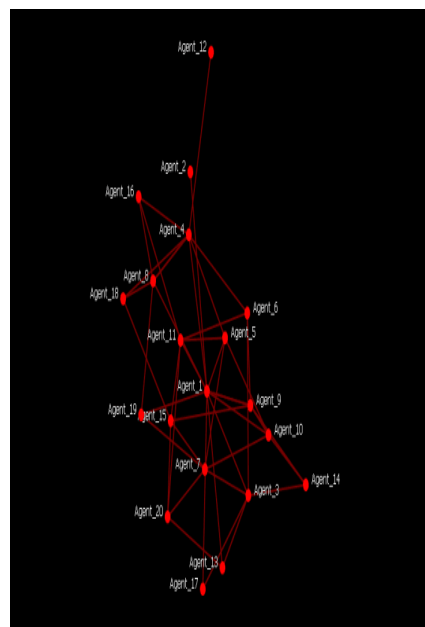
⁴ Η οπτικοποίηση αυτή πραγματοποιήθηκε από τον Δρ. Θεόδωρο Τσέκερη με το ελεύθερο λογισμικό ORA (ORA software, CASOS 2013 – URL= <http://www.casos.cs.cmu.edu/projects/ora/software.php>), ένα δρασιοστραφές

δύο διαφορετικές και συγκρουόμενες λογικές σχετικά με το κοινωνικό και οικονομικό γίνεσθαι, δύο εκ διαμέτρου αντίθετα μοντέλα κοινωνικοπολιτικής και οικονομικής οργάνωσης και λειτουργίας (Πελατειακό Κράτος / Κοινωνία Πολιτών).

Σχήμα 3: Αριστοκρατικό Δίκτυο (αριστερά) vs. Ισότιμο Δίκτυο (δεξιά)



Πελατειακό Κράτος



Κοινωνία Πολιτών

Από τη μια πλευρά, στο στατικό top-down «αριστοκρατικό δίκτυο», οι πολιτικές/κομματικές ελίτ, οι ούτως λεγόμενοι «υπέρ-κόμβοι» (hubs) του δικτύου, μονίμως επιδιώκουν την ισορροπία (προβλεψιμότητα) ή την εξισορρόπηση (γραμμικοποίηση) του συστήματος και δείχνουν να ενδιαφέρονται «λιγότερο για το γενικό και περισσότερο για το κομματικό συμφέρον. Λιγότερο για τον εκσυγχρονισμό και την ορθολογικοποίηση του βαθιά αντιαναπτυξιακού κράτους και περισσότερο για το βόλεμα της κομματικής πελατείας στη δημόσια διοίκηση. Λιγότερο για την οικονομική ανάπτυξη και περισσότερο για την αναπαραγωγή και τη διεύρυνση πελατειακών δικτύων» (Μουζέλης 2012).

Επίσης, στο δίκτυο αυτό αναπτύσσονται ισχυρά συγκεντρωτικά συμφέροντα που συστηματικά αντιτίθενται σε κάθε ριζική ή ριζοσπαστική αλλαγή. Η απόλυτη κυριαρχία αυτής της κομματικοκρατικής/συντεχνιοκρατικής λογικής «προωθεί συμφέροντα όχι μόνο μιας ελίτ, αλλά και μιας σημαντικής μερίδας του πληθυσμού που ως πολιτικοί πελάτες, μικροκομματάρχες, οικονομικοί “παράγοντες” συμμετέχοντες σε πολιτικο-γραφειοκρατικά

(agent-based) υπολογιστικό εργαλείο ανάλυσης δικτυακών δεδομένων (network data). Σχετικά με την ταυτότητα των δικτύων, (a) Aristocratic Network: 20 Agents (Nodes), 22 Links, Total Density= 0.055, (b) Egalitarian Network: 20 Agents (Nodes), 46 Links, Total Density= 0.12.

κυκλώματα κ.τ.λ., επωφελούνται σημαντικά από το status quo» (Μουζέλης 2013). Διάφορα κυκλώματα κρατικών υπαλλήλων, πολιτικών και ιδιωτών λειτουργούν σιωπηλά από την κορυφή ως τη βάση της κοινωνικής πυραμίδας, υποσκάπτοντας σταθερά το κοινό καλό και το δημόσιο συμφέρον. Σε γενικές γραμμές, στο «αριστοκρατικό δίκτυο» παρουσιάζονται ιδιαίτερα χαμηλά επίπεδα κοινωνικής αφοσίωσης, εμπιστοσύνης, συνεργατικότητας και συμμετοχής των πολιτών.⁵

Από την άλλη πλευρά, στο αντι-ιεραρχικό, πολυλογικό και πολύπλοκο bottom-up «ισότιμο δίκτυο», αποτελούμενο από μια ετερογενή, μη γραμμική αρχιτεκτονική κοινωνικής πολυφωνίας, πολυμορφίας και διεξάρτησης, με πολλές επιμέρους τοπικότητες (εδώ, η οικονομία σαφώς λειτουργεί *σε συνθήκες μακράν της ισορροπίας*), παρουσιάζονται οι βασικοί όροι δυνατότητας για μια κοινωνική και οικονομική ανάπτυξη, σε τοπικό, περιφερειακό και εθνικό επίπεδο, διότι απλούστατα ευνοείται και καρποφορεί το *θεμελιώδες επίπεδο της δυναμικής της ανθρώπινης συμπεριφοράς: η κοινωνική αλληλεπίδραση* (Katerelos and Koulouris 2004).

6. Ανάπτυξη και κοινωνική δυναμική

Ενυπάρχουν δηλαδή οι προϋποθετικές συνθήκες που θα μπορούσαν να αναδομήσουν και να *αυξήσουν σημαντικά την κοινωνική προσαρμοστικότητα και την κοινωνική δυναμική*, δηλαδή τη δυνατότητα κοινωνικής αλλαγής μέσα στον χρόνο, αλλά και το απόθεμα του κοινωνικού κεφαλαίου, αντικαθιστώντας αποτελεσματικά τις δραστηριότητες των υπέρ-κόμβων (που μονίμως λειτουργούν υπέρ της εξυπηρέτησης των στενών συμφερόντων κάποιων μεμονωμένων ομάδων του πληθυσμού) με κοινά αποδεκτές νόρμες, αξίες και κανονιστικά πρότυπα, όπως επίσης και με κοινωνικά δίκτυα αλληλεγγύης, συνεννόησης, συνευθύνης, συνέργειας, αμοιβαιότητας και εμπιστοσύνης. Στο αυτοοργανούμενο «ισότιμο δίκτυο» εμφωλεύονται και αναδύονται συνθήκες εγγενώς *διευκολυντικές* ως προς:

(1) Τη δημιουργική διερώτηση και αμφισβήτηση της βαθιά αυταρχικής, στατικής και αντιπαραγωγικής λογικής των παραδοσιακών μοντέλων ανάπτυξης, μια λογική εγγεγραμμένη στα συγκεντρωτικά «αριστοκρατικά» ή «ολιγαρχικά» δίκτυα, που σιωπηλά περιορίζει την αυτονομία και τη δυναμική των ατόμων και των ομάδων, εγχαράσσοντας συμβολικά και

⁵ Η κοινωνική αφοσίωση και εμπιστοσύνη αντιστοιχεί στον τύπο εκείνων των κοινωνικών σχέσεων, προτύπων και αξιών που συναποτέλεσαν την κανονιστική βάση της «Αμερικανικής Δημοκρατίας» του Alexis de Tocqueville (2000). Βλ. επίσης Putnam 2000.

αναπαράγοντας παραδεδεγμένα οικονομικά παραδείγματα (ή προπαραδοχές για το ρόλο και τον χαρακτήρα του κράτους, της αγοράς, της επιχειρηματικότητας κτλ) και καθοσιωμένα πρότυπα κοινωνικής δράσης, όπως το έθεσε ο Pierre Bourdieu (1994). Αυτού του είδους η «αφύπνιση» ή «γνωσιληψία» (conscious-raising), δηλαδή η ουσιαστική εμπάθυνση του πολίτη στην αναστοχαστική κατανόηση του εαυτού του και του ευρύτερου διεξαρχτούμενου περιβάλλοντος μέσα στο οποίο ζει και δημιουργεί, αποτελεί, σύμφωνα με τον John Friedmann (1992), βασική προτεραιότητα και προϋπόθεση για την ενδυνάμωση, την ανάπτυξη και τον ποιοτικό μετασχηματισμό μιας σύγχρονης κοινωνίας.

(2) Την αποτελεσματική αναθεώρηση και εφαρμογή (κάτωθεν) εναλλακτικών αναπτυξιακών στρατηγικών προσεγγίσεων, σύμφωνα με τις οποίες η κοινωνική καινοτομία (social innovation) και το κοινωνικό κεφάλαιο έρχονται στο προσκήνιο και τίθενται πλέον στο επίκεντρο ενός νέου μοντέλου ανάπτυξης ως κεντρικοί πυλώνες και θεμελιώδεις αρχές (βλ. Karametou and Apostolopoulos 2010).

(3) Τη δραστική αλλαγή συσχετισμών ισχύος ή ισορροπίας δύναμης ανάμεσα στο κλειστό, αντι-εκσυγχρονιστικό πελατειακό/κομματικοκρατικό σύστημα και την ανοικτή κοινωνία των πολιτών, τον πραγματικό κόσμο της δράσης, της καινοτομίας και της δημιουργίας, στον οποίο εν τέλει οφείλει να επιστρέψει η εξουσία που ιστορικά εγκλωβίστηκε στους λαβύρινθους αυτού του συστήματος. Μια ενισχυμένη κοινωνία των πολιτών στην Ελλάδα θα λειτουργήσει αναπτυξιακά, ως ο αναγκαίος « τρίτος χώρος » μεταξύ κράτους και αγοράς, αλλά και ως αφετηρία για ποιοτική κοινωνική αλλαγή, η οποία « δεν πρόκειται να έρθει ούτε από την κρατική μηχανή, ούτε από τα σημερινά κόμματα ... Επωφελούμενες από τη σημερινή κατακραυγή εναντίον των κομμάτων, εξωκομματικές δυνάμεις (κινήσεις πολιτών, οικολογικές ομάδες κ.τ.λ.) θα πρέπει να συσπειρωθούν και σε συμμαχία με τα γνήσια εκσυγχρονιστικά στοιχεία που υπάρχουν στα περισσότερα κόμματα, να ανοίξουν τον δρόμο για αλλαγή (Μουζέλης 2013).

7. Αντί Επιλόγου

Συμπερασματικά, στα συμφραζόμενα μιας οξείας οικονομικής κρίσης και θεσμικής αμφισβήτησης, ένα συγκροτημένο κοινωνικό κεφάλαιο προσελκύει και διευκολύνει καταλυτικά την εισροή οικονομικού κεφαλαίου και επενδύσεων, αλλά και τη βιωσιμότητά τους, διαμορφώνοντας ένα κατάλληλο θεσμικό και κοινωνικό περιβάλλον για την αγορά, την επιχειρηματικότητα και την απασχόληση. Το βάρος της ενίσχυσης της κοινωνικής δυναμικής, καθώς και της αναγνώρισης, επιλογής και εφαρμογής εναλλακτικών (αναπτυξιακών, πολιτιστικών, περιβαλλοντικών, οικολογικών κ.ά.) πολιτικών, δεν πρέπει να τοποθετείται

πλέον τόσο στον χώρο των επίσημων ή παραδοσιακών πολιτικών φορέων – δηλαδή, στα πολιτικά κόμματα και τους εσωτερικούς τους μηχανισμούς – όσο στην ευρύτερη, αυτόνομη και αυτοοργανούμενη (αναδυόμενη) δημόσια σφαίρα της κοινωνίας των ενεργών πολιτών, των μη κυβερνητικών φορέων και των εθελοντικών οργανώσεων (βλ, πχ, Tuler and Webler 1999).

Τούτο φυσικά συνεπάγεται ένα ανοικτό πλαίσιο συνεχούς βελτίωσης των τεχνικών διαβούλευσης (αξιοποιώντας δημιουργικά το διαδίκτυο και τα Νέα Μέσα) και, εν γένει, ριζικά νέες (bottom-up) δομές διακυβέρνησης και εκφάνσεις κοινωνικής συμμετοχής,⁶ μια ισότιμη, διαλογική και συνεργατική σχέση μεταξύ κράτους και πολιτών, κυβερνόντων και κυβερνωμένων.⁷ Τέλος, κάθε γνήσια, φιλόδοξη και αξιόπιστη προσπάθεια μεταρρύθμισης οφείλει κυρίως να είναι νομιμοποιημένη/θεμελιωμένη στην κοινωνική καθημερινότητα (στη συλλογική κουλτούρα, στην πρακτική «αίσθηση της πραγματικότητας») αλλά και ταυτόχρονα αναστοχαστική, εφόσον απαιτεί «τον *αυτοπεριορισμό* του μεταρρυθμιστή, την έμπρακτη απόδειξη ότι δεν ζητά μόνο την αλλαγή των άλλων αλλά ότι αλλάζει αυτός ο ίδιος ... Μόνο έτσι δημιουργούνται οι προϋποθέσεις για τη βαθμιαία ανάδυση ενός νέου λογοπλαισίου κι ενός νέου παιχνιδιού. Αν δει κανείς τις μεταρρυθμίσεις από τη σκοπιά της συστημικής ψυχοθεραπείας θα κατανοήσει τον βαθιά *συστημικό* χαρακτήρα των αλλαγών: η μία αλλαγή παραπέμπει στην άλλη, και οι επιμέρους αλλαγές προϋποθέτουν καθολικές αξίες» (Τσούκας 2004).

Το ψυχολογικό στοιχείο του αυτοπεριορισμού είναι ίσως αυτό που, αν μη τι άλλο, διακρίνει αποφασιστικά τον αυθεντικό, ικανό και αποτελεσματικό ηγέτη από τους απλούς διαχειριστές της πολιτικής και οικονομικής εξουσίας. Αν πραγματικά λοιπόν θέλουμε να κατορθώσουμε μια αξιακή «δημιουργική καταστροφή» (Nietzsche, Schumpeter, Ritzer), να αλλάξουμε τους άλλους και τον κόσμο γύρω μας (και να περάσουμε από τη στείρα «κρίσεολογία» στην αφύπνιση, την παρέμβαση και την πραγματική κοινωνική δράση), ας ξεκινήσουμε καλύτερα την αλλαγή από τον εαυτό μας – μόνον έτσι άλλωστε μπορούν να μας πιστέψουν και να μας εμπιστευθούν. Όπως ορθά το έθεσε ο George Bernard Shaw, η

⁶ Όπως εύστοχα επισημαίνει η Ιωάννα Τσιβάκου (1999), δεν νοείται μεταρρύθμιση «αν δεν στοχεύει στην αναδιαμόρφωση των τρόπων δράσης, ιδίως των ρόλων και των κινήτρων. Επίσης, δεν νοείται καλός μεταρρυθμιστής που να μην τελεί εν επιγνώσει πως η επιδιωκόμενη μεταβολή των ρόλων προϋποθέτει αλλαγή πορείας των ανθρώπινων προσδοκιών, ώστε αυτές, μέσω των προσανατολισμών που εισάγουν τα κίνητρα, να ευθυγραμμισθούν με τις προσδοκίες των νεοπροτεινομένων ρόλων. Μόνο αν η μεταρρύθμιση καταφέρει να μεταβάλει και να ελέγξει τους θύλακες, δηλαδή τους ρόλους, εντός των οποίων η κοινωνία δεσμεύει τις προσδοκίες θα καταφέρει να εποπτεύει την κοινωνική πολυπλοκότητα, αφού μόνο τότε θα είναι κυρία της ανθρώπινης νόησης που γονιμοποιείται μέσα στους ρόλους».

⁷ Επ' αυτού του σημείου, βλ. ενδεικτικά Τσέκερης 2011.

πρόοδος είναι αδύνατη χωρίς αλλαγή και εκείνοι που δεν μπορούν να αλλάξουν τη νοοτροπία τους δεν μπορούν να αλλάξουν τίποτα.

ΠΗΓΕΣ ΚΑΙ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- Barabasi, A. L. (2003). *Linked: how everything is connected to everything else and what it means for business, science, and everyday life*, Plume, New York.
- Beck, U. (1992). *Risk Society: Towards a New Modernity*, Sage Publications, London.
- Besser, T. L., Recker, N. and Agnitsch, K. (2008). "The Impact of Economic Shocks on Quality of Life and Social Capital in Small Towns", *Rural Sociology*, Vol. 73, pp. 580-604.
- Borgatti, S. P., Mehra, A., Brass, D. J. and Labianca, G. (2009). "Network analysis in the social sciences", *Science*, Vol. 323, pp. 892-895.
- Bourdieu, P. (1994). *Κείμενα Κοινωνιολογίας*, Δελφίνι, Αθήνα.
- Carrington, P.J., Scott, J. and Wasserman, S. (eds.) (2005). *Models and Methods in Social Network Analysis*, Cambridge University Press, Cambridge.
- Christakis, N. and Fowler, J. (2009). *Connected: The Surprising Power of Our Social Networks and How They Shape Our Lives*, Little, Brown and Company, New York.
- Γιωτάκος, Ο. (2010). "Οικονομική κρίση και ψυχική υγεία", *Ψυχιατρική*, Vol. 21, σσ. 195-204.
- Δεμερτζής, Ν. και Καφετζής, Π. (1996). "Πολιτικός κυνισμός, πολιτική αλλοτρίωση και ΜΜΕ: Η περίπτωση της τρίτης ελληνικής δημοκρατίας", στο Χ. Λυριντζής, Η. Νικολακόπουλος και Δ. Σωτηρόπουλος (επιμ.), *Κοινωνία και Πολιτική: Όψεις της τρίτης Ελληνικής Δημοκρατίας 1974-1994*, σσ. 174-218, Θεμέλιο, Αθήνα.
- Friedmann, J. (1992). *Empowerment: the politics of alternative development*, Blackwell, Oxford.
- Karametou, P. and Apostolopoulos, C. (2010). "The Causal Nexus between Social Capital and Local Development in Mountain Rural Greece", *International Journal of Social Inquiry*, Vol. 3 (1), pp. 29-66.
- Κατερέλος Ι. (2013). *Χάος και Τάξη στα κοινωνικά συστήματα. Το μοντέλο HESIOD: προσομοιώσεις κοινωνικής Δυναμικής*, Εκδ. Παπαζήση, Αθήνα.
- Katerelos, I. and Koulouris, A. (2004). "Is prediction possible? Chaotic behavior of Multiple Equilibria Regulation Model in cellular automata topology", *Complexity*, Vol. 10 (1), pp. 23-36.
- Katerelos, I., Tsekeris, T. and Tsekeris, C. (2013). "Reflections on Agent-Based Modeling: Simulating Web Networks", in A. Belya Kora (ed.), *Advances in Computational*

- Modeling Research: Theory, Developments and Applications, pp. 117-126, Nova Science Publishers, New York.
- Κατερέλος, Ι. και Τσέκερης, Χ. (2013). "Η Επιστήμη της Πολυπλοκότητας ως Νέο Κοινωνιολογικό Παράδειγμα", στο Ν. Τάτσης (επιμ.), Πρακτικά Α' Πανελληνίου Συνεδρίου ΕΚΕ, Ελληνική Κοινωνιολογική Εταιρεία, Αθήνα.
- Μουζέλης, Ν. (2012). "Πώς και γιατί φθάσαμε ως εδώ", Το Βήμα, 22/04/2012.
- Μουζέλης, Ν. (2013). "Η πηγή της ελληνικής κακοδαιμονίας", Έθνος, 23/2/2013.
- Nina-Pazarzi, E. (2007). "Advertising, Creation Networks: Implications to Society and Organizations", Spoudai, Vol. 57 (1), pp. 17-35.
- Νίνα-Παζαρζή, Ε. (2008). "Κοινωνική Ευθύνη των Επιχειρήσεων", Παραδόσεις MBA, Πανεπιστήμιο Πειραιώς.
- Nina-Pazarzi, E. and Pazarzis, M. (2011). "New issues emerging from recent economic crisis in Southern European societies", in proceedings of the 10th ESA Conference, 7-10 September 2011, Geneva, Switzerland.
- Norris, P. and Davis, J. (2007). "Continental Divide: Social Capital in the U.S. and Europe", in Jowell, R., Roberts, C., Fitzgerald, R. and Eva, G. (eds.), Measuring Attitudes Cross-Nationally: Lessons from the European Social Survey, pp. 239-265, Sage Publications, London.
- Παρασκευόπουλος, Χ. (2001). "Κοινωνικό Κεφάλαιο, Κοινωνία Πολιτών και Δημόσια Πολιτική: Συλλογική δράση και δημόσια αγαθά στην εποχή της παγκοσμιοποίησης", Επιθεώρηση Κοινωνικών Ερευνών, Vol. 106, σσ. 43-65.
- Πούπος, Η. (2010). Το κοινωνικό κεφάλαιο στην Ελλάδα, Έκθεση Αρ. 61, ΚΕΠΕ, Αθήνα.
- Putnam, R.D. (2000). Bowling Alone: The Collapse and Revival of American Community, Simon and Schuster, New York.
- Schelling, T. (1978). Micromotives and macrobehavior, W.W. Norton, New York.
- Tocqueville, Alexis de (2000). Democracy in America, University of Chicago Press, Chicago.
- Τσέκερης, Χ. (2011). "Γνώση και Πολιτική: Η Δημοκρατική Διάσταση", Intellectum, Vol. 8, σσ. 68-73.
- Tsekeris, C. and Katerelos, I. (2012). "Web 2.0, Complex Networks and Social Dynamics", Contemporary Social Science: Journal of the Academy of Social Sciences, Vol 7 (3), pp. 233-246.
- Τσούκας, Χ. (2004). "Η μεταρρύθμιση ως ψυχοθεραπεία", Προοδευτική Πολιτική, διαθέσιμο στο: <http://www.ppol.gr/cm/index.php?LID=1&Datain=687> [Ανακτήθηκε στις 8/10/2013]

Tuler, S. and Webler, T. (1999). "Voices from the forest: What participants expect of a public participation process", *Society and Natural Resources*, Vol. 12, pp. 437-453.

Χτούρης, Σ. (2004). *Ορθολογικά Συμβολικά Δίκτυα*, Νήσος, Αθήνα.

NICCOLO MACHIAVELLI: THE MANAGER AND THE NECESSITY A META-ANALYTICAL PERSPECTIVE

Theofanis Tseperkas

University of Piraeus

Abstract

Although controversial, the admonitions of Niccolo Machiavelli in his work "The Prince", it is the author's firm belief that knowledge is to be found everywhere, even in the least expected of places. Hence, the present paper, aims to unveil possible interconnections of Machiavelli's admonitions to kings and princes of a past era and their modern times' historic counterparts. To the previous end, the findings of a vast number of papers representative of modern research, have been combined under this paper, in order to assess the virtues a modern manager should possess within the modern entrepreneurial reality.

Keywords: Machiavelli, necessity, business ethics, manager, behavior.

Introduction- Methodology:

Given the economic reality of today, characterized by globalization and ever increasing rates of competitiveness, a modern manager, is compelled to guarantee the well being of his organization or enterprise. Within this context, a necessity arises; guiding the managers' decisions and actions towards marginally ethical practices, yet at times vital to the organization's welfare. Under the light of the parallel decomposition of moral virtues that have risen to become characteristic of today's global reality (Brown & Cloke, 2011, p. 117), such practices may be well-founded. As the present paper is about to stress out, these practices and traits that it aims to interconnect with the modern-day manager, stem from guidelines originally directed to his medieval counterparts. Hence, philosophical dimensions, current legal frameworks as well as ethical impositions and predispositions, should be well taken into consideration prior to the adoption of any guidelines described herein.

Methodologically, the present paper assesses the aforementioned issues, via the combination of findings of a vast number of papers, thus constituting a meta-analysis. The

aim of the previously mentioned venture is to solely combine findings and not to contradict or criticize any of the encompassed works, hence creating a platform that may in future bypass the time consuming process of research, for researchers or business practitioners aiming at addressing related issues.

1. The Problem of Necessity

Prior to the presentation of the related to modern management admonitions of Niccolo Machiavelli in his work "The Prince", at this point it is appropriate to present the rationale behind them. In particular, throughout his work, Machiavelli guides his reader towards marginally ethical behaviors and decisions under the burden of the retention of the welfare of the State with, which his reader is supposedly encumbered with. Consequently, the Manager or Prince, given the fact that their sole purpose is none other than the preservice of the State or Enterprise, both act under the light of that responsibility (Evrigenidis, 2011, p. 87).

Via a Machiavellian viewpoint and in the previous context, whatever action related to the welfare of the State or Enterprise, is thus well-founded, no matter how adverse it might seem, given a socio-economic reality characterized by corrupt leaders, poorly designed institutions and people tending to wickedness and egoism (Sabia, 2001, p. 57). As a consequence, from a Machiavellian perspective, a Manager or Prince should make decisions related to the State or Enterprise by eliminating interconnections between moral and political duties (Moore, 2012, p. 387). Interestingly enough, although the need for such considerations might not be necessarily the product of human nature, these may be attributed to the poor design of constitutions (Dauber, 2011, p.102). Regardless of the forces driving the necessity under which a modern-day manager or prince of the past, makes decisions or acts, the fact that those exist, is unquestionable.

Consequently the issue of necessity refers to what is humanly necessary in parallelization to what is necessary for the fulfillment of humanly needs. Thereby, necessity becomes a term floating free from what a man is and what he is for. Via a Machiavellian perspective, it becomes a justification for the acquisition of what is considered necessary regardless of the morality of the process in acquiring them with the motivation to act accordingly stemming not from within the Prince or Manager but from the reality or circumstances he might be opposed with. Therefore the virtue of a Prince or Manager, for Machiavelli is the product of the process of developing prudence for the sake of the necessity of security of the State (Witlin, 2010, p. 6-8).

It is that very reality that may justify the actions of people – at the expense of their morality- entitled with affecting the welfare of a group of people, on terms of employment, status or income. For the purposes of the present analysis, a modern business or enterprise will be seen as the dominion of the modern day manager and the manager as the Prince therein, the state of matters of which have been entrusted to him.

Characteristic of the nature of Machiavelli's guidelines, underlying the impact of the necessity upon the decisions of the Prince, is the following excerpt of his work (1943, p.71):
[..] Let a Prince therefore, aim at living and maintaining the state, (know that) the means will always be honorable and praised by everyone.

2. Of Mixed Monarchies: Mergers & Acquisitions

Throughout the present section of his work, Machiavelli, suggests that monarchies created upon the remnants of previous ones are opposed with series of issues related with the harmonious function of newly created kingdoms. Provided that the process of Mergers and Acquisitions closely resemble the process of conquest and on grounds that such processes are characteristic trait of the economically recessed reality of today, Machiavelli proves more modern than ever. A summary of turbulent factors highly likely to manifest themselves within a modern organizational context during a M&A process are interestingly enough found within the following segment of "The Prince" (N. Machiavelli, 1943, p.4)

"[..] a natural difficulty [...] exists in all new dominions, because men change masters willingly, hoping to better themselves; [...] This is the result of another very natural cause [...] the necessary harm inflicted on those over whom the prince obtains dominion, [...] unavoidably caused by his occupation"

Findings of modern research (Duchin et al., 2013, p. 76), seem to reinforce the aforementioned statement which suggest weaker CEO sensibility in terms of turnover due to elevated uncertainty in the event of M&A. Moreover, precariousness caused by a process of M&A has been found to be the cornerstone of employee decision making process (Weber et al., 2010, p. 209; Schweizer et al., 2012, p. 299). Furthermore, should the aforementioned uncertainty, cross a certain threshold it might as well lead employees to commence updating their resumes according to Love (2000, p.3) in preparation of turnover , further solidifying Machiavelli's thesis on the subject.

Part of "The Prince" comes as a warning towards prospective conquerors or acquiring companies of pitfalls lurking during the period after the successful M&A (N.Machiavelli, 1943, p. 5)

"[...] Thus you find enemies in all those whom you have injured by occupying that dominion, and you cannot maintain the friendship of those who have helped you to obtain this possession[...] however strong your armies may be, you will always need the favor of the inhabitants to take possession of a province."

It is not only the required acceptance (Joslin et al., 2010, p. 23-24) but also the overcoming of resistance to change (Mc. Entire et al., 1996, p. 168) along with organizational unlearning issues (Yildiz et al., 2010, p.450) that will complete the transition process.

Assuming similar considerations and at a multinational level of analysis, Machiavelli's admonitions still seem compatible. Characteristic is the following part of his work "The Prince":

"[...]But when dominions are acquired in a province differing in language, laws and customs, the difficulties to overcome are great [...] it requires [...] good fortune [...] and industry to retain them;"

As a consequence it is clear that managers are often required to overcome obstacles related to the diversity of cultures and differentiated ways of thinking in order to guide a group of people to function as an inseparable unit. Similar issues further reinforcing Machiavelli's notions on the subject, have been identified by Thanopoulos' and Tseperkas' meta – analysis (2012, p. 3) as crucial management decision making factors.

The solution to the previously analyzed issues by Machiavelli is depicted in the following section of his work (N. Machiavelli, 1943, p.7)

"[...] one of the best [...] means of doing so would be for the new ruler to take up his residence in them" or "[...] plant colonies in one or two of those places which form as it were the keys of the land"

According to Quah et al. (2004, p. 70) the most prudent course of action for the acquirer company within the previous set of circumstances, would be to replace senior management, with executives either from its own umbrella of operations or from local workforce. In particular, findings of Mirc (2012 , p. 133) suggest that absence of previous history of newly acquired workforce with the acquired/er organization will lead it to assume a neutral stance against both organizations.

Relevant to the previous reality seems the following cynical yet true statement of the Prince (1943, p. 8)

"[...]For it must be noted, that men must either be caressed or else annihilated; they will revenge themselves for small injuries, but cannot do so for great ones;"

Thus the author, given the previous analysis, is led to the following proposition towards modern managers:

Proposition #1 : Expect heavy resistance in any newly acquired organization. To overcome it, be swift to replace senior management with your own executives or with local ones. Should the latter not be the case, be prepared for a turbulent transition.

3. What the Duties of a Prince are with regard to the Militia: Modern Human Resources Management Implications

Interestingly enough and as the present paper aims to hypothesize, the work of Machiavelli, provides with guidelines that could be interpreted and implemented within the modern managerial philosophy throughout various disciplines, including Human Resources Management (HRM). Consequently, the aim of the present section of this paper, aims to assess possible commonalities between Machiavelli's admonitions and modern managerial practices in regards with HRM, under the light of the issue of necessity as previously presented.

The first and foremost issue that Machiavelli invites modern managers to address is the constant updating and challenging of attained knowledge. In particular (1943 , p.57):

"A Prince should [...] have no other aim or thought [...] but war and its order and discipline, for that is the only art that is necessary to one who commands"

Given that knowledge is ever-evolving and constantly changing (Douglas, 2009, p.1, Gaines, 2013, p. 137), it is only logical to contend that it is also degenerated at a rapid pace. In addition, on grounds that economic immigration of human capital and at times entrepreneurship are in fact a characteristic trait of modern business reality (Chapman, 2000, p. 268), organizational needs(Long et al. , 2012, p. 24) and trends are constantly evolving (Abderrahman et al, 2011). As a consequence, managers should expose themselves to life-long competencies and challenges, so as to update their managerial abilities (Coye, et al., 2010, p. 278, 284) in order to harness all possible positive impacts upon workplace behavior(Hanna et al., 2000, p.1380).

The following excerpt of Machiavelli's work (1943, p. 58) seems to be in accord with the previously presented reality:

As to action,[...] besides keeping his men well disciplined and exercised, engage continually in hunting and [...] accustom his body to hardships[...] learn the nature of the land[...] to this he should devote great attention."

Findings of most recent research, indicate a positive correlation between life-long competencies and challenges and career development of managers and employees alike (Nadarajah et al. 2012, p.114-115). Furthermore, the previous issue, may be addressed via simulation of realistic organizational situations presented to both employees and managers (Ertemsir 2012, p. 873), thus exposing their true potential, abilities and meaningful feedback upon areas requiring improvement (Babio et al., 2010, p. 392).

It is hence made clear, that venturing to the previously depicted extent on the modern manager's part, might provide with awareness upon cultural and region-specific discrepancies which have been identified as a threat to the desired standardization of processes.

The previous analysis, has lead the author to the following proposition:

Proposition # 2: As a manager, one must keep "honing the axe", lest his/her managerial abilities be made obsolete. Involvement rate is positively correlated to the awareness of cultural diversification. This awareness may allow for finely tuned management processes with positive effects upon employee organizational behavior.

4. Of Cruelty and Clemency, and whether it is better to be loved or feared:

Manager Behavioral Implications

First things first, a modern manger would be wise to avoid incurring fear to his employees within workplace. A vast majority of people would agree on the fact that fear, is indeed an intrinsic trait of modern organizations (Scarnati, 1998, p. 365) which should be dispelled at all costs, as it has been identified as a counter-productive circumstance. In addition, fear in workplace, has been identified several times over, as a major factor contributing to phenomena of employee-burnout (Rose et al. , 2013, p. 940) and workplace exhaustion (Jordan et al., 2013, p. 126). Should the previously, described circumstance manifest itself, any wise manager, should aim to dispel it, via conversation and in-depth analysis (Ryan K. et al. 1991, p. 78-79). Those being said, the aim of the present section of this paper, is to assess which of the two feelings the manager should aim to inspire to his colleagues or employees. Thus the object of the present section is not the incursion of fear in workplace, whereas the inspiration of a "constructive" type of fear.

One of the foremost issues, that have led Machiavelli, to carve his own place in history, is the dilemma of whether a Prince should be loved or feared. In his work "The Prince", Machiavelli contends (1943, p. 66):

“From this arises the question whether it is better to be loved more than feared or feared more than loved. The reply is, that one ought to be both [...] but as it is difficult for the two to go together, it is much safer to be feared [...] if one of the two has to be wanting.”

It is a consequence made clear, that the manager that abides by a Machiavellian perspective, should aim to instill both fear and love to his subordinates or company. Still, should any of the previously described feelings be found wanting, the manager, should aim to invoke fear in such a manner or fashion that it may be translated as strategic and conforming behaviors (Roman, 1994, p.210-211). In accordance with the previously stated issue, interestingly enough, fear has been identified as one of the most motivating forces among managers (Monsen et al., 1966, p. 25). Furthermore and always in the same context, findings of Tomkiewicz and Bass have found fear of appearing incompetent within modern business reality, at statistically significant levels among their sample (2005, p. 25), thus reinforcing Machiavelli's related perspective on the issue.

Similar with the previously addressed issue, is the fact that threat of punishment, its perceived severity and probability of occurrence, has been identified by findings of recent research as profoundly influencing towards the adoption of desired behaviors (Pelsmacker et al., 2011). Consequently, Machiavelli in his work the Prince could be characterized as more modern than ever in contending (1943, p. 66):

“[...] for love is held by a chain of obligation, which men being selfish, is broken whenever it serves their purpose; but fear is maintained by a dread of punishment which never fails”

Therefore, a regular reminder of what might be at stake, may well prove fruitful in instilling the kinds of desired behaviors within any given company or organization. Interestingly, the previous assumption is reinforced by findings of recent research, evidently claiming that the threat of punishment is positively correlated with minimization of non-conforming use of infrastructure within a modern business context (Lara, 2006, p. 580,588). Furthermore, findings of Choi and Ahn (2013, p. 24-25), indicate that from an employee perspective, the effects of both reward and punishment seem equal as motivating forces. Moreover, should the pursuit of higher individual performance be the case, according to recent research (Thomas & Wang, 2011, p. 43) threat of punishment is much more likely to steer individuals towards that end.

On the other hand, even for a contradictive figure as Machiavelli, a fine line exists between the inspiration of a “constructive” type of fear and the incursion of hatred. In particular and according to recent research, prolonged ventures that incur fear from an employee perspective might in turn lead employees to hate their leaders with according negative impacts upon business efficiency and effectiveness (Dasborough, 2006, p. 172). On

grounds that organizations are an inanimate object in relation to the employees they employ, the incursion of hatred may adversely affect the affective organizational commitment that characterizes its organizational citizens (Morrow, 2011, p. 26). Moreover, the negative impact of such circumstances upon employee retention (Kennedy, 2010, p. 475), satisfaction (Keeling et al. 2013, p. 100) and performance (Baptiste, 2007, p. 300) has been identified by recent research in numerous occasions. Consequently, it is advisable to take into consideration the aforementioned dimensions of fear mechanics, prior to the adoption of any of the guidelines described in the present section of this paper.

In addition, via an approach proposed by Maslow and his hierarchy of needs (Poston, 2009, p. 348), a fulfilled need, ceases to be a motivator. Therefore, fear within the previously described context could well function as a threat to the need of workplace security, hence driving people towards fulfilling that need.

The previous analysis, has led the author to the following proposition:

Proposition #3: "The manager should aim at being both loved and feared. In the event that incurring fear is the case he should strive to constrain it and keep it "constructive", lest adverse phenomena upon business performance manifest themselves"

5. In what way Princes must keep Faith: Ethics Implications

Within the previously described context, it is imperative according to Machiavelli in his work "The Prince" for the manager to exhibit differentiated behaviors according to the traits of his direct environment. The latter issue, is vastly due to the emerging corruption of organizations and people (Dion, 2010, p.47), which deems the possession of the ability to facilitate and influence others mandatory (Ferris et al., 2000, p.27). Although the previous soft-skills set has been identified as counterproductive within organizational context (Zhao, et al., 2012, p.1), its existence within a manager's arsenal of abilities, is considered of greater importance than the possession of technocratic abilities within the modern businesses context.

From this perspective, Machiavelli seems more modern than ever in contending (1943, p.69):

"Still the experience of our times shows those princes to have done great things who have had little regard for good faith, and have been able by astuteness to confuse men's brains, and who have ultimately overcome those who have made loyalty their foundation"

A rule very much in accord with modern reality. The balance in the world of management is shifting, towards one characterized by astuteness and intrigue and much less by love and

collaboration, as Clarke (et al., 1999, p. 79), states in his work. As a consequence, the modern "Prince" or manager, driven by the necessity of preserving the well-being of his organization or state, should be wise to aim at differentiated behaviors, as Machiavelli in his work "The Prince" further contends (1943, p.69):

"A Prince being thus obliged to know well how to[...] imitate the fox and the lion[...] a fox to recognize snares and lion to frighten wolves"

This seems very much in accord with recent research, claiming that a prudent manager should aim at differentiated behaviors corresponding to differentiated circumstances (Liu et al., 2010, p. 198). The instances at which managers should exhibit differentiated behaviors according to findings of recent research are numerous. Interestingly, within a Mergers and Acquisitions' organizational reality, the manager should aim at exhibiting a variety of leadership types and behaviors according to the type of merger integration strategy (Lind & Stevens, 2004, p. 10-11). Moreover, leadership and management of change have been found at times clearly differed and at times blurred (Fugate, 2012, p. 178).

In regards with leadership, vastly due to the previously described trait, characteristic of today's reality and related to its poor ethics, any prudent manager should practice, demonstrate and abide by what is considered righteous and just. Findings of recent research (Mashud et al., 2009, p. 572), has highlighted the fact that from an employee perspective one of the most important qualities a leader should possess is ethics. Yet from another angle, according to findings of Guler and Yukselen (2010, p. 252), employee's ethical beliefs may in fact deviate from their real life behavior, influencing business' results accordingly. In addition, whether employees' perceptions regarding the moral status of their leaders, impacts their own attitudes –let alone acts- towards ethics, remains unclear (Peterson, 2003, p. 8). Related to the aforementioned issue, is the following guideline of Niccolo Machiavelli (1943, p. 70)

"Therefore a prudent ruler, ought not to keep faith when by doing so, it would be against his interest [...] If all men were good this percept would not be a good one; but as they [...] would not observe their faith with you, you are not bound to keep faith with them."

Therefore, from a Machiavellian perspective, to seem in possession of a virtue is equally good as to possess it, but under no circumstances should a prudent Manager unveil his ability to act against whatever that virtue stands for, if times call for doing so. In particular Machiavelli in his work "The Prince" provides with the following admonition (1943, p. 70-71):

[...] it is well to seem pious, faithful, humane, sincere and also to be so; [...] you must have the mind watchful, that when it is needful to be otherwise, you may be able to change to the opposite qualities. [...] Everybody sees what you appear to be, few feel what you are."

The previous analysis is reflected at the following proposition created by the author to encompass the previously demonstrated findings, representative of most recent research upon related issues:

Proposition #4: As a Manager, always strive to abide by what is considered righteous, fair and just. Should circumstances call for demonstration of opposing behaviors, be ready to exhibit them. Still be advised to conceal that ability in order to maximize the element of surprise

6. Concluding Remarks

As with most meta-analyses, the aim of the present was to embed within its context and classify findings of modern research, via the previously depicted generalizations. To that end, a number of different research works have been utilized but with no intention whatsoever to contrast or criticize any of the opinions described therein. The present paper is part of an on-going research of Business Administration and Management, under the light of Strategic Thinking of past eras. Consequently, the propositions previously stated should be seen as lessons stemming from a medieval era where environmental and philosophical realities were quite different from the modern. Therefore, prior to the adoption of any of the guidelines described in the context of the present paper, ethical predispositions, legal impositions and dogmatic dimensions should be well taken into consideration.

Those being said, the modern-day Manager within his entrepreneurial dominion acts, reacts and behaves under the encumbrance of the necessity of its welfare. Through the lens of that very necessity, he may as well be driven towards marginally ethical decisions and acts by being a competent feigner, veiled by an aura of a "constructive" type of fear, always being ready to contradict the status-quo through words and works, should the circumstances call for as much.

Therefore, the aim of the present study was to present, categorize and interconnect series of lessons to be attained by Machiavelli's work "The Prince", with modern managerial practices in areas which to the author's mind seem predominant for the business reality of the 21st century. As a consequence and always in accordance with findings representative of recent research the previously depicted generalizations are classified in the following table:

Table 1 : Generalizations' Classification According to Managerial Realities

Managerial Reality	Machiavelli's Concept	Managerial Practice	Expected Result
Mergers & Acquisitions	Conquest – Mixed Monarchies	Replacement of Senior Management	Tranquil Transition Process
Human Resources Management	Duties of Princes regarding Militia	Constantly Challenge Thyself, Seek High Involvement Rates	Cultural Discrepancies Awareness - Finely Tuned Managerial Processes
Managerial Behavior – Attitude	Love vs Fear Dilemma	“Constructive” Fear Demeanor	Individuals Steered towards Predefined & Desired Behaviors
Business Ethics	Ways Princess must Keep Faith	Justice, Fairness and Righteousness – Conceal Contrasting Behaviors' Potential	Manager as Employee Role model – Contradicting Employee Behaviors Dispelled

7. Future Research Proposals

The present paper is designed and developed within a post-analytical context of research. It therefore has managed – to a certain degree – to identify at a theoretical level some indications of issues that may be reinforced through qualitative research. Moreover, due to the required space confinement the potential of managerial admonitions of Machiavelli's work has not been exhausted. Still the present study has covered subjects that to the author's mind seem predominant and which have also been confirmed by findings representative of current research. Consequently, the author invites future research attempts towards the following areas.

Firstly, correlation/factor analysis of the "Constructive" type of fear concept as opposed with its efficiency of its steering properties is proposed. Moreover, there are indications of existing admonitions (Ch. XXII- Of Secretaries of Princes) within Machiavelli's work and seemingly to related to issues of:

- Employee Selection Processes
- Reward and Recognition Processes
- Human Resource performance Assessment

The previous areas of management are hereby proposed as most interesting areas of future research at both quantitative and qualitative levels of analysis through the lens of a Machiavellian perspective.

Instead of an Epilogue:

"Prima di ogni altra cosa, siate armati" (Before all else, be armed)

N. Machiavelli "The Prince" 1513

REFERENCES

- Ricci Luigi, (1943). Machiavelli Niccolo : "The Prince". The Institute of Medieval Studies, Toronto, Canada, The World's Classics.
- Abderrahman Hassi, & Storti, G. (2011). "Organizational training across cultures: variations in practices and attitudes". *Journal of European Industrial Training*, 35(1): 45-70
- Babio Calvo Nuria, Rodriguez Garcia Rafael, (2010). "Talent management in professional services firms: a HR issue?", *International Journal of Organizational Analysis*, Vol.18(4),pp. 392-411
- Baptiste Renne Nicole, (2007). "Tightening the link between employee wellbeing at work and performance A new dimension for HRM", *Management Decision* , Vol. 46 (2), pp. 284-309
- Brown Ed and Cloke Jonathan, (2011). "Critical Perspectives on Corruption: an overview". *Critical Perspectives on International Business*, Vol. 7 (2), pp. 116-124
- Brown Ed and Cloke Jonnathan, (2011). "Critical Perspectives on Corruption : An Overview" , *Critical Perspectives on International Business*, Vol.7 (2), pp: 116-124

- Cauberghe Velorien, Pelsmacker Patrick, Janssens Wim and Dens Natalie , (2011). "Fear, threat and efficacy in threat appeals: Message involvement as a key mediator to message acceptance", *Accident Analysis and Prevention*, Vol. 41, pp. 276-285
- Chapman Bert, (2000). "Immigration an overview of information resources", *Reference Series Review*, Vol. 23 (3), pp. 268-289
- Clarke Martin and Meldrum Mike, (1999). "Creating change from below: early lessons for agents of change", *Leadership & Organization Development Journal*, Vol.20 (2), pp. 70-82
- Coye, Ray W., Murphy, Patrick J. & Spencer, Patricia E. (2010). "Using historic mutinies to understand defiance in modern organizations", *Journal of Management History*, Vol.16(2), pp. 270- 287
- Dasborough Marie, (2006)."Cognitive asymmetry in employee emotional reactions to leadership behaviors", *Leadership Quarterly*, Vol. 17, pp. 163-178
- Dauber Noah, (2011). "Anti-Machiavellism as constitutionalism: Hermann Conring's commentary on Machiavelli's *The Prince*", *History of European Ideas*, Vol. 37 (2), pp. 102-112
- Dion Michel, (2010) . "What is Corruption Corrupting? A philosophical viewpoint." *Journal of Money Laundering Control*, Vol. 13 (1), pp.45-54
- Douglas Thomas, Brown Seely John, (2009). "Learning for a World of Constant Change: Homo Sapiens, Homo Faber & Homo Ludens revisited", *Glion Colloquium by JSB*, pp. 1-16
- Duchin Ran, Schmidt Breno, (2013), "Riding the merger wave: Uncertainty, reduced monitoring, and bad acquisitions", *Journal of Financial Economics*, Vol.107, pp. 69-88.
- Emel Gonenc Guler and Cemal Yukselen, (2010). "Hotel employees' beliefs on unethical Behavior" , *Social Responsibility Journal*, Vol. 6 (2), pp. 252-267
- Ertemsir Esin , Bal Yasemin, (2012). " An interactive method for hr training: managers as simulation players" , *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, Vol.31, pp. 870-874.
- Evrigenidis Ioannis and Somos Mark, (2011)." Wrestling with Machiavelli". *History of European Ideas*, Vol. 37 (2), pp. 85-93
- Ferris R.Geraid, Perrewi L. Pamela, Anthony P. William and David C. Gilmore, (2000). "Political Skill at Work", *Organizational Dynamics*, Vol. 28 (4), pp. 25-37
- Fugate Mel, (2012). "The Impact of Leadership, Management, and HRM on Employee Reactions to Organizational Change", *Research in Personnel and Human Resources Management (in ed.)* Vol. 31, pp. 177-208.

- Gaines R. Braian, (2013). "Knowledge acquisition: Past, present and future", *International Journal of Human-Computer Studies*, Vol. 71, pp. 135-156.
- Joslin Felicity, Waters Lea, Dudgeon Paul (2010). "Perceived acceptance and work standards as predictors of work attitudes and behavior and employee psychological distress following an internal business merger", *Journal of Managerial Psychology*, Vol.25(1): 22-43.
- Jung-Kyoo Choi and T.K. Ahn, (2013). "Strategic Reward and Altruistic Punishment Support Cooperation in a Public Goods Game Experiment". *Journal of Economic Psychology*, Vol. 35, pp. 17-30
- Kayleen Jordan, Fenwick Jennifer, Slavin Valerie, Sidebotham Mary and Gamble Jenny, (2013). "Level of Burnout in a Small Population of Australian Midwives", *Woman And Birth*, Vol. 26, pp. 125-132
- Keeling A. Kathleen, McGoldrick J. Peter and Sadhu Henna, (2013). "Staff Word-of-Mouth (SWOM) and retail employee recruitment", *Journal of Retailing*, Vol.89 (1), pp. 88-104
- Kennedy Elizabeth, Daim Turgul, (2010). "A strategy to assist management in workforce engagement and employee retention in the high tech engineering environment", *Evaluation and Program Planning*, Vol. 33, pp. 468-476
- Lind Barbara and Stevens John, (2004). "Match your merger integration strategy and leadership style to your merger type", *Strategy and Leadership*, Vol. 32 (4), pp. 10-16
- Long Choi Sang, Khairuzzaman Wan Wan Ismail, (2012). "The HR specialist as an agent of change: Skills that open up a place at the company's top table", *Human Resource Management International Digest*, Vol.20 (2), pp.24-28.
- Love Kristjanson Carolyn, (2000). "Mergers and Acquisitions: The Role of H R M in Success." , *Current Issues Series*, Industrial Relations Centre Queen's University Kingston, Ontario Canada, pp. 1-16.
- Mahsud Rubina, Yukl Gary and Prussia Greg, (2009) "Leader empathy, ethical leadership, and relations-oriented behaviors as antecedents of leader-member exchange quality", *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 25 (6), pp. 561-577
- McEntire Marjorie H., Bentley Joseph C., (1996). "When Rivals become Partners: Acculturation in a newly-merged organization", *International Journal of Organizational Analysis*, Vol.4 (2), pp. 154-174.
- Mirc Nicola, (2012). Connecting the micro- and macro-level: Proposition of a research design to study post-acquisition synergies through a social network approach, *Scandinavian Journal of Management*, Vol.28 (2),pp. 121-135.

- Monsen R. J. , Saxberg O. and Sutermeister R. A, (1966). "What makes him Run?", Business Horizons, pp.24-34
- Moore Simon, (2011). "Ideals and realities: Renaissance state communication in Machiavelli's The Prince and More's Utopia", Public Relations Review, Vol. 38 (3), pp. 383-389
- Morrow Paula, (2011). "Managing organizational commitment: Insights from longitudinal research", Journal of Vocational Behavior, Vol. 79, pp. 18-25
- Nadarajah Shanthi , Kadiresan Vimala , Kumar Rameshr, Nissa Nurul , Kamil Ahmad Yusoff Mohd.Yusliza , (2012). "The Relationship of HR Practices and Job Performance of Academicians towards Career Development in Malaysian Private Higher Institutions", Procedia - Social and Behavioral Sciences, Vol.57 (9),pp. 102-118.
- Pablo Zoghbi Manrique de Lara, (2006). "Fear in the Organization: Does intimidation by formal punishment mediate the relationship between interactional justice and workplace internet deviance?" , Journal of Managerial Psychology, Vol. 21 (6), pp. 580-592
- Patrick De Pelsmacker, Cauberghe Verolien and Dens Nathalie, (2011). " Fear appeal effectiveness for familiar and unfamiliar issues", Journal of Social Marketing, Vol.1 (3), pp.276-285
- Poston Bob, (2009). " Maslow's Hierarchy of Needs" , Association of Surgical Technologists, August 2009, pp. 347-355
- Quah Penelope, (2005). "Post-acquisition Management: A Phases Approach for Cross-border M&As", European Management Journal, Vol.23 (1), pp. 65-75.
- Román Lisa, (1994). "Love and the Organization", Scandinavian Journal of Management, Vol. 10 (2), pp. 207-222
- Rose John, Mills Sophie, Silva Daniel and Thompson Lauren, (2013). "Client characteristics, organizational variables and burnout in care staff: The mediating role of fear of assault", Research in Developmental Disabilities, Vol. 34 (3), pp. 940-9470
- Ryan Kathleen and Oestrich Daniel, (1991). "Driving Fear out of the Workplace", Organizational Dynamics, Vol. 20 (1), pp. 78-79
- Sabia R. Daniel , (2001) ."Machiavelli's Soderini and the Problem of Necessity", The Social Science Journal, Vol. 38 (1), pp.53-67
- Scarnati James, (1998). "Beyond Technical Competence: Fear-Banish the Beast", Leadership and Organizational Development Journal, Vol. 19 (7), pp. 362-365

- Schweizer Lars, Patzelt Holger, (2012). "Employee commitment in the post-acquisition integration process: The effect of integration speed and leadership", *Scandinavian Journal of Management*, Vol.28 (4), pp.298-310.
- Thanopoulos John, Tseperkas Theofanis , (2012). "The Era of Global HRM in a TQM environment: A meta Research Analysis", Association for Global Business, International Academy of Linguistics Behavioral and Social Sciences, Annual Conference November 16th, 2012, pp. 2-7
- Tomkiewicz Joseph, Bass Kenneth, Vaicys Cheryl, (2005). "Comparing fear of success and fear of appearing incompetent among African Americans' and Whites' business candidate", *Equal Opportunities International*, Vol. 24 (2) , pp. 19-29.
- V. Hanna, N.D. Burns, C.J. Backhouse, (2000),"Realigning organisational variables to support workplace behaviour", *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 20(12), pp. 1380 – 1391
- Wang Hui, Tsui Anne and Xin Katherine, (2011). "CEO leadership behaviors, organizational performance and employees' attitudes", *Leadership Quarterly* , Vol. 22 (1) , pp.92-105.
- Weber Yaakov , Tarba Shlomo Yedidia, (2010). "Human resource practices and performance of mergers and acquisitions in Israel", *Human Resource Management Review*, Vol.20, pp.203-211.
- Witlin Zach, (2011). "Necessity as a Virtue in the Thought of Machiavelli. Student Research Briefing Series", Department of Political Science – Tufts University, Vol.1 (1), pp.1-26
- Wu Liu, Renhong Zhu and Yongkang Yang, (2010). "I warn you because I like you: Voice behavior, employee identifications and transformational leadership", *The Leadership Quarterly*, Vol. 21 (1) , pp. 189-202
- Yildiz Emre H. , Fey F.Carl, (2010). "Compatibility and unlearning in knowledge transfer in mergers and acquisitions", *Scandinavian Journal of Management*, Vol.26,pp. 448-456
- Zhao Hongdan, Peng Zhenglong, and Sheard Geoff , (2012). "Workplace ostracism and hospitality employees' counterproductive work behaviors: The joint moderating effects of proactive personality and political skill". *International Journal of Hospitality Management*, Vol. 33, pp. 2-9

GLOBAL WARMING: FACTS AND MYTHS

**Veldes Panagiotis, Kounali Chrysi, Lagka Glykeria, Merkouraki Vasiliki,
Georgakellos Dimitris**

Dept. Of Business Administration
University of Piraeus

Abstract

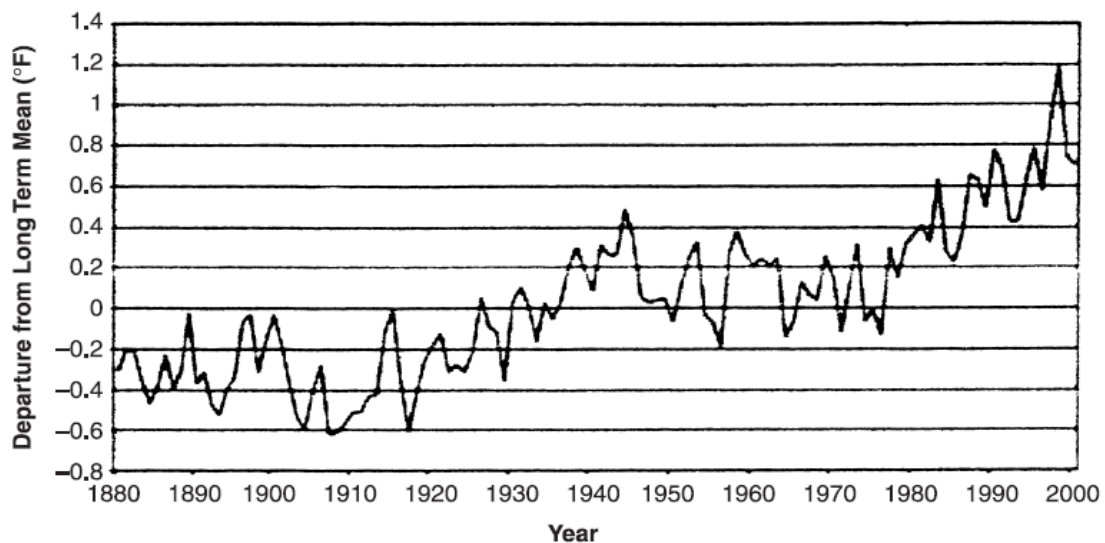
In this essay the authors review the literature written for the global warming, the facts and the myths. In the introduction part, the authors mention the increase of earth's temperature, the greenhouse gases and the phenomenon of global warming. Furthermore, there is a definition of climate change and what causes it. This is followed by the description of global warming models, the Intergovernmental Panel on Climate Change and the scientific view. In the main part, there are presented the observational facts about past climate, present temperatures, weather, precipitation and drought. Moreover, there are presented the observational facts about the North Atlantic and North Pacific aerological units and the sea level and circulation. Finally, the authors examine whether global warming is a myth or not, how it occurs and which myths are the most dominant, even though they are not true.

Keywords: global warming, climate change, greenhouse effect, facts, myths

Introduction

The temperature of Earth's atmosphere is increasing. The middle global surface temperature has increased at roughly 1 Fahrenheit, during the 20th century. During the same period of time, the densities of carbon dioxide, water vapor, methane and other greenhouse gases in the atmosphere increased as an outcome of the human utilization of gas, oil and coal, according to the advocates of conventional global warming theory (Khilyuk and Chilingar, 2004). Also, environmentalists forecast that the world-wide temperature in the surface could increase 1 to 4.5 F in the next 50 years, and 2.2 to 10 F in the next century (Khilyuk and Chilingar, 2003).

Figure 1: Global average temperature changes during the last 120 years (Khilyuk and Chilingar, 2003)



This phenomenon is widely known as global warming. A common definition: "*global warming, the phenomenon of increasing average air temperatures near the surface of Earth over the past one to two centuries*" (Encyclopedia Britannica).

Global warming is a theme, about which politicians, policymakers and scientific experts have declared the most extensive range of challenging certainties and uncertainties. Yet governments all over the world are urged to collaborate and undertake action as soon as possible. The question which arises is how we are to act. It is said that the warming in the atmosphere is too important to remain in expectation for the most of scientists to agree on the issue. Also, gaps which exist in the knowledge of science have not to be used as a pretext for inaction, as global warming experts many times remind us. But considering the costs of the various remedies suggested, some scientific rationale is required (Roe, 1992).

Global warming and related climate change have been controversial for at least a decade. This is mainly because of its societal implications since the science is mainly straightforward. With the recent publication of the Fourth Assessment Report of the United Nations' Intergovernmental Panel on Climate Change there has been re-established interest and controversy about how certain the scientific society is of its conclusions: that humans are affecting the climate and world-wide temperatures will continue to increase at full speed in this century (Keller, 2008).

1. Climatic change

Climate change is a long-range shift - measured by changes in characteristics associated with average weather, such as temperature, wind patterns and precipitation - in the climate of the planet or a specific region (Bello et al., 2013). Certainly the most people don't know that a change in the variability of climate is also considered climate change, even if the average weather conditions remain unchangeable.

Climate change occurs when the climate of planet or a specific region is modified between two disparate periods of time. This normally happens when the sun's energy which is absorbed by the earth's atmosphere and surface is altered. It also occurs when something changes the quantity of heat energy from the earth's surface and atmosphere that escapes to space over an elongated period of time.

These types of changes can include both changes in average weather conditions and changes in how much the weather varies around there averages. The changes can be caused by many factors, such as variations in the sun's intensity, volcanic eruptions or very slow changes in ocean circulation or land surfaces which occur during decades, centuries or longer (Bello et al., 2013).

However, humans also cause climatic change by releasing greenhouse gases and aerosols into the atmosphere, by changing land surfaces, and by depleting the stratospheric ozone layer. These two factors, human and natural, which can cause climatic change are called "climate forcing", since they "force" or push the climate to shift to new values.

2. Greenhouse gases

Water vapor is the most common greenhouse gas. However, there are others very important too, which either come from human activities or exist naturally. Carbon Dioxide is the most important greenhouse gas which is released by human activities, usually through the burning of fossil fuels. It is the principal cause of climatic change. Methane is produced by the burning of vegetation, digested or rotted without oxygen present. Also, rice paddies, garbage dumps, and grazing cows and some other livestock release lots of methane (WMO, 2013). Halocarbons are a group of chemicals that contain CFCs, which also cause physical harm to the ozone layer, and other human-made chemicals that fluorine and contain chlorine. Nitrous oxide is increased by the human activities, when manure and chemical fertilizers are used in agriculture, even though it can be naturally found in the environment (Houghton, 2005).

3. Models of global warming

Models are used to pronounce, to predict, to confirm or deny and to decide. Regarding to the architecture of the models, these models are numerical. This numerical model is a visual model of the mechanical and physical processes governing the evolution of the climatic system. The clear aim is to solve the equations describing the behavior of the atmosphere.

There are quite a few types of models and their complexity has increased owing to the increasing technology. A simple numerical model restricts itself to the calculation of a small amount of carefully chosen quantities. In order to do this, it simplifies certain parts of the problem, or just ignores them, for the sake of investigating specific features with greater accuracy. Complex models incorporate as fully as possible, though usually with some simplification, all approachable knowledge on atmospheric thermodynamics and physics, and also take into consideration atmosphere-ocean exchanges.

All models will evidently have many things in common, yet they differ to a great extent in the mathematical techniques that are involved, in the effectiveness of their calculation, in the parameterization of physical processes and in their definitions of limiting conditions, especially in case of phenomena too small to be resolved within the framework of a model (Leroux, 2005).

4. Intergovernmental Panel on Climate Change (IPCC)

The Intergovernmental Panel on Climate Change is the top international body for the evaluation of climatic change. It was established by the World Meteorological Organization (WMO) and the United Nations Environment Programme (UNEP) to offer the world a clear scientific view on the current state of knowledge and its potential environmental and socio-economic impacts.

It reviews and assesses the most recent technical, scientific and socio-economic information produces worldwide relevant to the knowledge of climate change (Shi et al., 2010).

A great number of scientists from all over the world donate to the work of IPCC on a voluntary basis.

Review is an essential role of the IPCC process, to ensure an impartial and complete assessment of current information. IPCC aims to demonstrate a range of views and expertise (Shi et al., 2010).

5. Scientific view during the decades

Over the years, there are many different hypothesis, views and experiments from scientists around the global warming. The most important are given below.

In 1827, Fourier made the initial hypothesis that the atmosphere gains heat as if it were below a pane of glass, known now as greenhouse effect. Also, he was the first who proposed that human activity could alter the climate.

In 1861, Tyndall accomplished experiments on the radiative properties of atmospheric gases, and their capacity for absorption. He found as well as water vapor, other gases such as methane or carbon dioxide could also act as a barrier to infrared radiation re-emitted by the Earth's surface. In 1884, Langley added to our knowledge of this phenomenon by examining the effects of discriminating absorption of gases on surface temperature levels which had been further advanced by Arrhenius (Leroux, 2005).

In 1896, Arrhenius declared that human activity continuously causes more and more CO₂ to be introduced into the atmosphere and this may cause climatic change. His study set out to exhibit that carbon dioxide deficits could explain the onset of ice ages. After some years, in 1903, he suggested that most of the CO₂ produces by the combustion of fossil fuels could be absorbed into the oceans. He also hinted that there was a progress of changing in CO₂ concentration in relation to that of water vapor. His theory is treated with skepticism because most scientists thought it was implausible (Leroux, 2005).

In 1942, Blair reflected the widespread opinion of the decade when writing: "We can say with confidence that climate is not influenced by the activities of man except locally and transiently".

In 1951 the American Meteorological Society's Compendium of Meteorology stressed that the theory that carbon dioxide would alter the climate was never widely accepted and was abandoned when it was found that all the long-wave radiation that might be absorbed by CO₂ is already absorbed by water vapor.

By the end of the 1950s scientists were treating the greenhouse effect as a serious future outcome or even a real treat. This revision in thinking was mainly due to progress in infrared spectroscopy particularly that undertaken by Plass who showed that additional CO₂ in the atmosphere leads to greater interception of infrared radiation.

One major objection to the greenhouse theory, taken by Weart in 1997, is linked to the pre-eminent role of water vapor, which is much more abundant than CO₂.

6. The Observational Facts: Past Climate

6.1. Factors Determining Earth's Climate

The climate system is a complicated, interactive system composed by the land surface, atmosphere, snow and ice, oceans and other bodies of water, and existing things. The atmospheric element of the climate system most evidently describes climate; climate is often referred as 'average weather'. Climate is commonly presented in terms of the mean and variability of temperature, precipitation and wind over a span of time, varying from months to millions of years (the classical period is 30 years). The climate system develops in time the impact of its proper internal dynamics and due to alterations in external factors that transform climate (called 'forcing'). External forcing involves natural incidents such as volcanic eruptions and solar variations, as well as human-caused changes in atmospheric synthesis. Solar radiation provides power to the climate system. There are three elementary alternatives to modify the radiation equilibrium of the Earth: 1) by modifying the incoming solar radiation, 2) by modifying the fraction of solar radiation that is reflected and 3) by altering the long wave radiation from Earth back towards space. As a result, climate reacts directly to such modifications, as well as indirectly, through a mixture of feedback mechanisms (Le Treut et al., 2007).

6.2. The Greenhouse Effect

The Sun gives power to Earth's climate, diffusing energy at extremely low wavelengths, effectively in the visible or near-visible part of the scale. Approximately one-third of the solar energy that arrives to the top of Earth's atmosphere is mirrored straight back to space. The spared two-thirds are assimilated by the surface and, to a lower degree, by the atmosphere. To equalize the assimilated incoming energy, the Earth must, normally, diffuse the same quantity of energy back to space. Because the Earth is much cooler than the Sun, it diffuses at much extended wavelengths, essentially in the infrared part of the range. Much of this warm radiation released by the soil and sea is absorbed by the atmosphere, comprising clouds, and reradiated back to globe. This is known as the greenhouse effect. The glass walls in a greenhouse decrease airflow and augment the temperature of the air inside. Similarly, but through a dissimilar physical process, the Earth's greenhouse effect heats the surface of the globe. Without the natural greenhouse effect, the mean temperature at Earth's surface would be under the freezing point of water. Therefore, Earth's natural greenhouse effect forms life as we know it tolerable. Nevertheless, human actions, mostly

the burning of fossil fuels and clearing of forests, have widely magnified the natural greenhouse effect, provoking global warming (Le Treut et al., 2007).

6.3. Past Climate and the Greenhouse Effect

Indications left by past climates are of great value in our efforts to comprehend the climate of our time. We have focused on high latitudes because of their significance for general circulation, commonly at the expense of tropical regions. The levels of greenhouse gases in the past times (which are only supposed) and their nowadays levels (which have been directly calculated) cannot be compared from the climatic approach. It is for this reason especially impulsive to believe that CO₂, for instance, have never been as elevated as they are now: there is no complete certitude at this moment. The so-named 'greenhouse effect' situation cannot be adapted into a long-term framework. It has been noticed from previous climates that temperature is based on neither CO₂ nor CH₄ levels, since it alters first, under the impact of exterior reasons, and greenhouse gas levels alter only consequently. This augmentation or reduction in greenhouse gases is then a result. Greenhouse gas levels have their spot in the radiation range, intensifying or weakening the greenhouse effect as part of ordinary, daily processes, but this cannot be thought as having a primary effect: greenhouse gases do not induce climatic progression. The climate has not evolved in the past due to greenhouse gases, and so there is no scientific intention for it to evolve because of greenhouse gases either nowadays or in the future (Leroux, 2005).

Using established mechanisms to paleoclimatology does not really permit us to perceive and realize the important adjustments which have happened in the past times. The reaction of the atmosphere was disparate in the past compared with the present or the recommended mechanisms are inaccurate. Therefore, considering the past demonstrates us that the ideas and the clarifications generally adopted today in meteorology are not suitable to all ranges of space and time.

The research of past climates demonstrates the invalidities of the modeling process. The models do not duplicate the dynamical circumstances of either glaciation or deglaciation phenomena observed and confirmable in every aspect. We understand about the 'collapse of the climate', the 'breakdown in the climatic machine' or the climate 'turning', but such indications are not confirmed. The dynamic of the weather and of the climate supports without exception the same basics, in both the past and the present, and any alterations are not of their nature, but of their force. (Leroux, 2005).

Air-mass and energy transportation is mainly produced by big lenses of cold air, the Mobile Polar Highs, the key part of meridional air exchanges, which create migratory units of circulation in troposphere low levels. (Leroux, 2005).

The force of the MPH, combined with its consistency, as detected in winter in the present conditions, is a use of the initial temperature, specifically of the polar radioactive conditions. It is definitely in the high latitudes that radiation balance and temperature changes are the most significant, at all scales of time, from the seasonal to the paleoclimatic scale, while in tropical latitudes the changes are equivalently at all times weak. Two ways of troposphere general circulation are a consequence of this mechanism: 1) A rapid mode of circulation, linked with a cold situation in polar latitudes, is designated by strong and extended MPHs and strong winds at all latitudes and all levels. 2) A slow mode of circulation, linked with a warm situation in polar latitudes, is designated by weak and less extended MPHs and weak winds at all latitudes and at all levels. Insolation and surface border surroundings of high latitudes are the key point of MPHs dynamics, and for that reason the key point of paleoclimatic changes (Leroux, 1993).

7. The Observational facts: Present Temperatures

7.1. The greenhouse effect and the evolution of temperature

The IPCC supports that the gradual change of temperature is ruled by the levels of concentration of emissive gases in the atmosphere. Paleoclimatological proof, the 'hockey stick' curve for the last thousand years, and the 'official' curve of global temperature anomalies since 1860. These facts are declared to be undeniable (Leroux, 2005).

Paleoclimatology does not exhibit any causal connection between greenhouse gases and temperature, but justifies, on the other hand, that it is temperature which, by implications, causes fluctuations in the levels of greenhouse gas concentrations. Even if the concentration of these gases occurs next, to intensify the greenhouse effect, this has totally no impact upon the opening process (Leroux, 2005).

The 'hockey stick' curve rapidly embraced by the IPCC, creating an annulment in thinking and a contradiction of preceding climatological study, has not been verified. It purposively deforms the last 1,000 years of climatic history (Happer, 2011).

The 'official' curve for the gradual change of mean global temperature for the time since 1860 is quite disputable too. This curve cannot be compared to the evolution of greenhouse gas concentrations, and this relation does not still prove a co-variation during the total of the period examined:

- 1918 - 1940: a specific temperature increase, but only an unimportant increase in CO₂ levels
- 1940 - 1970: a drop in temperature, but a specific increase in CO₂ levels and
- 1980- Today: a specific temperature increase (RCO: Recent Climatic Optimum) and a specific increase in CO₂ levels.

Additionally, it can be viewed there is only one small period, the RCO, about 20 years long, for which one might demand some speculative 'relationship' between moderations in greenhouse gas levels and the evolution of temperatures. The truth about the RCO is dangerously doubtful: no proof of global warming is obvious. So, nothing confirms the IPCC's greenhouse effect scenario. An evaluation of the dynamic of temperature at high latitudes will demonstrate how false the predictions of the models are. The climatic importance of the IPCC's temperature curve is essentially diminished, in both temporal and spatial terms. For neither tropical nor higher latitudes is the 'greenhouse effect' scenario verified for recent decades, and the same is correct for the forecasts of the models. The increase in temperature in Polar Regions is restricted, and is not a characteristic of the whole of either the Arctic or the Antarctic; it is, nevertheless, connected with the dynamic of MPHs, motivated by cooling, which, through the mediator of MPHs, strengthens meridional exchanges. Moreover, temperature is only one of the many criteria of climate. There is no climatic criterion that can develop in seclusion. (Leroux, 2005).

8. The Observational Facts: Weather, precipitation (rainfall) and drought

The mechanisms behind the weather are not fully realized, and they are more complicated than the parameterizations within the climatic models. Meteorology cannot explain the mechanisms by which temperate disruptions are structured. Furthermore, meteorology does not illuminate how drought conditions come about in both temperate and tropical latitudes, why snow does not fall occasionally, or why heat waves happen. In addition, meteorology is not in a stance to declare a capacity to read the future (Leroux, 2005).

The utilization of climatic models has not helped our perception of the weather, the rainfall conditions, or circumstances where rain is lacking. Furthermore, modeling has diminished the rain 'mechanisms' to a few basic 'formula' and that is the reason why it has 'formulated' an

assumed connection between greenhouses gases, temperatures, and rainfall. That connection is not validated (Leroux, 2005).

Weather and climate have an endless influence on existing organisms on Earth. It is relevant to mark the differentiation between weather and climate. Weather is the phase of the atmosphere in a specific place at a specific time; it varies considerably and is hard to predict. Climate is the time-averaged weather in a presented geographical region. Climate is a temporary and spatial average and is considerably much more expected than weather. As a consequence, the average temperature during a given month in a specific area (climate) can be predicted with some reliance, nevertheless, the temperature at a given time and location (weather) is much more difficult to predict (IPCC, 2007).

There is a straight impact of global warming on precipitation. Warmed by the sun's radiation, the ocean and land surface dissipate water, which then moves around with winds in the atmosphere, compresses to form clouds, and falls back to the Earth's surface as rain or snow, with the flow to oceans through rivers fulfilling the global hydrological (water) cycle. Precipitation differs over the years, and changes in amount, force, periodicity, and type influence the environment and society. Constant measured rains soak into the soil and help plants, while the same amounts of precipitation in a short period of time may produce local flooding and runoff, leaving soils much drained at the end of the day. Snow may stay on the ground for some months before it melts and runs off. Even with same amounts, the climate can be very distinct if the frequency and intensity of precipitation differ and the climate is changing generally (Trenberth, 2011; Dore, 2005).

Drought is a continued and geographically wide phenomenon of below average natural water availability. It is primarily caused by low precipitation and high evaporation rates, but in regions with a cold climate, temperatures beneath zero can also cause a winter drought. Drought can be defined as a variation from regular conditions in the physical system, which is reproduced in inconstant such as rainfall, soil water, groundwater and streamflow. Drought is a repeating and global phenomenon having spatial and temporal elements that differ notably from one region to another. Drought should not be mixed up with aridity, which is a long-term average characteristic of a dry climate, or with water deficiency, which reflects conditions of long-term asymmetries between available water resources and demands. It is considerable, nonetheless, to point out that the most intense human result of drought are usually seen in arid or semi-arid regions where water availability is already low below usual conditions, demand is close to natural availability and society rarely lacks the ability to moderate or adjust to drought (Sheffield and Wood, 2007).

Hydrological extreme incidents are normally described as floods and droughts. Floods are related with extremes in rainfall while droughts are related with a lack of precipitation and frequently excessively high temperatures that add to drying. Floods are often impartially limited and expand on short time periods, while droughts are extensive and expand over months or years. Both can be moderated; floods by good drainage systems and drought by watering.

The greenhouse effect does not influence the weather, and that is the reason why it has nothing at all to do with the evolution of rainfall or drought conditions. There are propositions and forecasts of a feasible disastrous worsening in our weather, with extremes of rainfall, floods, storms, cyclones, droughts and scorching heat. The imaginary conditions, which originated from 'models', assigned to the greenhouse effect and to humankind and are unreasonably viewed as predictions. Contrary, true facts are overlooked to such an extent that the real evolution of weather and climate is going entirely unobserved. Researches demonstrate, in fact, and particularly in Europe and the Mediterranean basin, an inferred increase in pressure, in the context of a rapid mode of circulation connected with cooling in the western Arctic.

9. The Observational Facts: the North Atlantic aerological unit

9.1. The North Atlantic Aerological Unit

Climate change on the planet, caused by human activities or by other factors, probably will not be evenly distributed throughout the world, but is most likely to be expressed as changes in regional climate patterns. The North Atlantic Oscillation (NAO) is one such pattern of great interest (Cook et al., 2005).

In the immense aerological unit of North Atlantic, many kinds of climates have been observed, such as polar, tropical and equatorial. Despite this diversity, there seems to be a co-variation and interdependence of phenomena. No sector examined individually can have its own independent evolution and this is expressed using the term North Atlantic Oscillation (Leroux, 2005).

The North Atlantic Oscillation (NAO) is an irregular fluctuation of atmospheric sea level pressure over the North Atlantic. NAO is experienced through changes in weather, especially in winter and it is the most famous and recurrent pattern of atmospheric variability. Under its influence, the intensity of weather patterns is changing in many countries. NAO can occur on an annual basis, or take place decades apart. Furthermore, it consists of two prevalent modes: a positive and a negative one (Hurrell et al., 2013).

Eventually, in this aerological unit, there are various climatic consequences. Pressures may increase or decrease, some regions may become colder, while others become hotter, and some may experience torrential rain while others suffer from a lack of it (Leroux, 2005).

9.2. The 'Mean Climate' within an Aerological Unit

Climatic contrasts have widened over the last few decades in the Atlantic Ocean, and even between the regions within this area. Pressures have been changed, temperatures vary from region to region and while heavy rain is observed in some areas, others suffer from the deficiency of it. Therefore, there can be no representative mean price for this aerological unit. Specifically, a 'mean temperature' is totally worthless in climatic terms. (Leroux, 2005).

All these can be understood with an example of what the IPCC is performing globally, calculating the average temperature prices for areas with distinct climates. Thus, an average global temperature is not more coherent than a theoretical hypothetical average temperature of one aerological unit (Leroux, 2005).

What is more, a claim like that made by the European Environment Agency that *'Europe is warming faster than the global average'* is worthless climatologically, because (Leroux, 2005):

1. It assumes that the whole planet is getting warmer, something that has not been proved yet.
2. It presumes that the changes of temperature are caused by human activities and that the temperature specifically in Europe is going to increase.
3. The EEA's prognostications are speculations. Despite the fact that one part of Europe is getting warmer, the observational data provide information about the past and the present: there is nothing indicating that they represent the future, too. Real prediction requires knowledge not only of what has happened but also of the causes that provoked it.

9.3. The 1970s: the most important climatic change

It has been observed that in the middle 1970s the weather changed dramatically and became more violent and irregular. The sudden shift was noticeable and prominent and many researches were conducted to understand whether it resulted from global warming. The deterioration of the weather appeared with intense phenomena, such as tornadoes floods and droughts, and generally great thermal contrasts succeeded each other without transition (Xiao-Juan et al., 2012).

10. The Observational Facts: the North Pacific Aerological Unit

10.1. *The North Pacific aerological unit and the greenhouse effect*

In order to understand the history of Earth's climate, it is necessary to have sufficient knowledge of the Pacific Ocean, since it is a fundamental component of global heat transport and circulation. The modern Pacific Ocean accounts for a little more than 50% of global ocean surface area and one third of the surface of Earth, while in the past it occupied 65% of total ocean area. The Pacific has shrunk in size due to plate tectonic continental movement and it is the dominant attributor of primary productivity and the largest reservoir of carbon (Lyle et al., 2008).

The Pacific is also the largest reservoir of heat and water in the world, which means that changes in the temperature of the Pacific Ocean and changes in rainfall patterns can be anticipated to lead to regional climate changes all over the globe through a plethora of teleconnections. A teleconnection is the phenomenon where weather models and generally in some areas are affected by one distant area's climate. The best example of a teleconnection is the El Niño–Southern Oscillation (ENSO) pattern, which originates in the Pacific but has global influence (Lyle et al., 2008).

In the aerological unit of North Pacific there is a wide variety of climates. Despite this great heterogeneity, there seems to be a co-variation, as in the case of the North Atlantic, which means that no sector considered in isolation can have its own independent evolution (Leroux, 2005).

Apart from all these, decadal-scale periods of steadiness separated by sudden changes, may occur due to the low-frequency climate variability in the North Pacific. The most common case of low frequency climate variability in the North Pacific is the Pacific Decadal Oscillation (PDO) and is associated with El Niño-Southern Oscillation. In conclusion, current climatic evolution in the North Pacific is not related to the greenhouse effect.

10.2. *El Niño: an Ordinary Phenomenon of the Tropical Pacific*

An attempt to 'explain' the evolution of the climate in the North Pacific is the one related with El Niño, or the El Niño -Southern Oscillation (ENSO). "*El Niño is a large-scale oceanic warming in the tropical Pacific Ocean that occurs every few years*" (Wang et al., 2012). The El Niño phenomenon is composed of abnormally warm ocean water temperatures which influences the climate across the Pacific Ocean. There is a phase of 'El Niño–Southern Oscillation', which is associated with two variations which are combined: the warm oceanic phase, El Niño, which appears with high air surface pressure in the western Pacific, and the

cold phase, La Niña, that is connected with low air surface pressure in the western Pacific. Also, the El Niño phenomenon consists of an oceanic component and a meteorological one. The oceanic component is the warm current of El Niño. More or less simultaneously, rain occurs in areas where normally is not raining, although they are not dry regions.

The enormous size of the Pacific and the association with the ENSO, has not supplied an explanation of the initially observed phenomenon. On the contrary, it has caused more confusion. The essential points (Leroux, 2005):

1. An El Niño event is a local phenomenon and not a global one.
2. It is responsible only for local climatic consequences.
3. It is a consequence and not a cause.
4. It is the end of a chain of processes, not the beginning.

10.3. ENSO and the Greenhouse Effect

The responsibility for the world's weather is a controversial issue and ENSO and the greenhouse effect are in competition. One opinion is that the greenhouse effect influences the ENSO and that ENSO will change if temperature rises. On the other hand, it is believed that the ENSO is responsible for global warming and the increased frequency of El Niño events is related to the rise in global temperature (Leroux, 2005).

Current forecasts indicate that the El Niño phenomenon is not going to change much soon.

Eventually, the responsibility for the world's weather is ascribed to the greenhouse effect. Some important points are (Leroux, 2005):

1. The ENSO will not change in the near future, even if global warming is going to get worse.
2. Extreme phenomena attributed to the ENSO are going to deteriorate.
3. The driving force will be the greenhouse effect.

The IPCC relates the intense phenomena, correlated with the ENSO, with the greenhouse effect and this is intriguing for many reasons (Leroux, 2005):

1. The IPCC still does not have a suitable explanation of the ENSO's variations.
2. The IPCC does not have knowledge of the fact that an ENSO event contradicts the greenhouse effect scenario.
3. The IPCC ascribes effects to the ENSO, which it is not responsible for.

4. The actual causes of the fluctuations in the intense meteorological phenomena are not obvious.

In conclusion, the ENSO and the greenhouse effect are two thoroughly conflicting phenomena, both thought to be accountable for the same climatic effects.

11. The Observational Facts: Sea level and circulation

11.1. Sea Level

The observational facts indicate that the changes in sea's surface height are the outcome of two opposite movements: fluctuations in sea levels globally and variations in the earth's surface level. However, there is no proof that sea level evolves (Leroux, 2005).

Moreover, other parameters may be implicated in the evolution of sea level. Tide gauges measure sea level fluctuations in relation to a certain point and record "relative sea level" change caused by vertical land movements and changes in the ocean level. Vertical land movements are the result of natural movements, sedimentation, tectonic processes and even anthropogenic activities. Eustatic sea level is also affected by many factors. The most important climate-related factors are likely to be thermal expansion of the oceans and melting of land ice. Furthermore, the tide gauge measurements do not show any important rise in sea levels during the last century and the satellite observations do not show recent overall rise, even though they indicate localized changes in the pacific (Leroux, 2005; Warrick and Oerlemans, 1990).

The IPCC claims that thermal expansion is the underlying reason of the rise in sea levels and that as the temperature of the air increases, the temperature of the sea will do the same. Consequently, sea levels are likely to rise. However, the temperature of the sea will not change since the temperature of the air is not increasing globally (Leroux, 2005).

Nowadays, there is great interest on the probability of melting ice. In such a case, the sea level could rise significantly. From a scientific perspective, there is interest and concern over the issue because satellite data for the altitude have shown a rise in the growth rate of sea level (Khandekar, 2010).

In spite of these, there is no confirmed information about the melting of the ice. At high latitudes, temperatures are not increasing to cause melting of the ice. Although large part of the Atlantic ice is melting, it does not mean that ice is melting in general and that sea level is rising globally. Therefore, sea levels will not rise in the foreseeable future or will rise by a very small amount, and ice will not melt.

11.2. Thermohaline Circulation

The thermohaline circulation is that part of the ocean circulation that is driven by fluxes of heat and freshwater across the sea surface and subsequent interior mixing of heat and salt. The deep water formation, their spreading and the upwelling and near-surface currents are some key points of the thermohaline circulation. It is important for climate that, through thermohaline circulation, large amounts of heat are transported. This theory has been frequently used to explain the changes of the glaciations. In conclusion, it is possible that the thermohaline circulation will be weakened in the future by the climate change, caused by human factors (Rahmstorf, 2006).

12. Is Global Warming a Myth?

Governmental leaders are concentrated in Kyoto (Kyoto Protocol), Japan, working away on an international treaty to prevent "global warming" by reducing carbon dioxide emissions. The debate on how to reduce emissions has at times been heated but the entire enterprise is futile. Therefore, there is not a shared of persuasive evidence that humans have been accountable for increasing global temperatures.

The myth of "global warming" begins with an exact observation: The amount of carbon dioxide in the atmosphere is increasing. It is now about 360 parts per million, vs. 290 at the start of the 20th century. Rational evaluations indicate that it may eventually rise as high as 600 parts per million. This rise probably is a result of human burning of coal, natural gas and oil, even though this is uncertain. The observed increase in atmospheric carbon dioxide does correspond with the period of human release and equals about half of the amount released.

During the last 50 years, as atmospheric carbon dioxide levels have increased, scientists have made accurate measurements of atmospheric temperature, which have definitively shown that major atmospheric greenhouse warming of the atmosphere is not happening and is unlikely ever to happen.

A great deal of research has shown that increases in atmospheric carbon dioxide accelerate the growth rates of plants and also allow plants to grow in drier regions. Additionally, animal life also increases, since it depends on plants.

Standing timber in the United States has already increased by 30% since 1950. There is now 60 tons of timber for every American. Tree-ring studies confirm this spectacular increase in tree growth rates. Additionally, it has been found that mature Amazonian tropical forests are increasing in biomass around two tons per acre annually. A composite of 279

research studies predicts that overall plant growth rates will double as carbon dioxide increases.

We are living in an increasingly flourishing environment of plants and animals as a result of the carbon dioxide increase. The next generation will enjoy an Earth with twice as much plant and animal life. Hydrocarbons are needed to feed and save from poverty vast numbers of people across the globe. This can ultimately allow human beings to live long, healthy, prosperous, productive lives. There is not any factor that is more determining to the increase in the quantity, length and quality of human life than the continued, expanded use of the Earth's hydrocarbons, of which we have discovered reserves to last more than 1,000 years. To sum up, global warming is a myth (Robinson and Zachary, 1997).

13. Global-Warming Myths

This section provides the most common myths regarding global warming for a more comprehensive and in-depth analysis of the scientific issues.

Myth 1: Average global temperature (AGT) has increased in recent years.

Fact: Within error bounds, AGT has not increased since 1995 and has declined since 2002, despite a rise in atmospheric CO₂ of 8% since 1995 (Robert, 2009).

Myth 2: All bad weather is proof of global warming.

Fact: All kinds of bad things, storms, droughts, hurricanes, floods, fires, even blizzards and insect plagues have been blamed on global warming.

Myth 3: Global warming has doomed the polar bears.

Fact: Al Gore's computerized polar bear cannot swim, unlike the genuine kind, as one might expect of an animal called *Ursa Maritimes*. In general, these bears are growing healthily, even though they are not growing so much in the cooling areas of Arctic. Their biggest threat appears to be computer models that air brush them from the future, the same models that inform us it is much warmer now than it is.

Myth 4: In the United States, recent years have been the warmest on records.

Fact: Due to the problems with temperature records, the worst place to search out global warming may be in the surface temperature history. However, most discussions of greenhouse warming concentrate on temperature trends.

After removing biases brought on by urbanization, instrument changes, thermometer relocations, and so on, it is clear that there is no trend in mean annual temperatures during the last 65 years. The trend seems to be null, except from an abrupt increase from 1915 to 1930, when trace gas concentrations were low (Karl, 1994).

Myth 5: Winters have been getting colder; consequently global warming cannot be happening.

Fact: Winters have been getting warmer. Measurements reveal that Earth's climate has warmed overall over the past century, in all seasons, and in most areas. The skeptics mislead the public when they bill the winter of 2003-2004 as record cold in the northeastern United States. That winter was only the 33rd coldest in the region since records began in 1896. Moreover, an individual spell of cold weather in one small region is no indication of cooling of the global climate, which states a long-term average over the entire planet (Wang and Oppenheimer, 2005).

Myth 6: The earth's poles are warming; polar ice caps are splitting up and melting and the sea level rising.

Fact: In Antarctica, there is not any proof of increasing temperatures since the mid-1960s. Even when a trend was present, temperatures would not be hot enough to melt ice. If retreating glaciers were proof of global warming, as a result, developing glaciers are proof of global cooling. They cannot both be true, and in reality, neither is. Also, retreat often appears to be irrelative to warming. For instance, the snow cap on Mount Kilimanjaro is shrinking despite decades of cooling in Kenya due to regional land use and atmospheric moisture (Sansom, 1989).

Myth 7: Reorganizations of the temperature expose that there was a period known as the Medieval Warm Period (1000-1400 AD) that was warmer than the 20th century. This is followed by the fact that the global warming is part of a natural cycle.

Fact: Ten independent scientific studies have all found a large 20th century warming trend in comparison with other temperature changes over the past millennium or two. A number of the studies carefully reconstructed a history of temperatures around the world during the past 1,000 years or more based on different kinds of records (historical documents, etc.). The rest of the studies calculated past temperature changes using climate models and an estimate of how climatic factors such as volcanic eruptions, sunlight, and greenhouse gases changed over time (Wang and Oppenheimer, 2005).

Myth 8: The amount of carbon dioxide (CO₂) produced by human activities is significantly small compared to natural sources; therefore, human activities cannot be responsible for the large observed concentration of the greenhouse gas in the atmosphere during the last centuries.

Fact: Humans are entirely accountable for the increase in atmospheric CO₂ during the last centuries. In pre-industrial times, large natural sources of CO₂ were balanced by equally large natural removal processes, such as photosynthesis in plants, maintaining a constant

level of CO₂ in the atmosphere for many years. Human produced emissions, though smaller than natural emissions, disorder this equilibrium. Because human produced emissions are not totally assimilated by natural processes, they gather in the atmosphere, aggravated the concentration of CO₂. (Wang and Oppenheimer, 2005).

Myth 9: The global warming observed for the past century at Earth's surface has been caused by urbanization and other alterations in land surfaces, such as deforestation, not greenhouse gases.

Fact: It is fact that urbanization increases temperatures locally, and may potentially affect the resolution of the universal trend, since some calculation sites are detected in urban regions. Buildings and pavement absorb sunlight, heating up their surroundings, and compact human adjustments release significant amounts of waste heat. Urban and agricultural areas also replace trees, which cool the Earth's surface by providing shade and evaporating water drawn up from the soil. Nevertheless the report that the observed increase in global average temperature is caused by these modifications in land surfaces is false, since the researches showing the warming account for and removes any biases generated by urbanization.

In any case, it has been indicated that urbanization has had a negligible impact on global and also regional temperature trends. (Wang and Oppenheimer, 2005).

Myth 10: Computer models predict that CO₂ increases may cause significant global warming.

Fact: The computer models believe that CO₂ is the main climate driver, and that the Sun has an important influence on climate. Using the production of a model to confirm its initial assumption is committing the logical fallacy of circular reasoning. Computer models can be created to roughly match the 20th century temperature rise by adjusting many input parameters and utilizing high positive feedbacks. Also, computer models predicting global warming are not capable of properly including the results of the sun, cosmic rays and the clouds. The sun is a major reason for temperature variation on the earth surface because it is received radiation changes all the time, this occurs largely in cyclical fashion. The number as well as the lengths in time of sunspots can be correlated very closely with average temperatures on earth, e.g. the Medieval Warm Period and the Little Ice Age. Varying intensity of solar heat radiation affects the surface temperature from the oceans as well as the currents. Hotter ocean water discharges gases, some of which are CO₂. Solar radiation comes into contact with the cosmic ray flux, thus affecting the quantity ionized nuclei which control cloud cover (Pilewskie and Valero, 1995).

Myth 11: Warming of more than 20 C will have catastrophic consequences on ecosystems and mankind alike.

Fact: A 20 C change would be well within previous natural bounds. Ecosystems have been adjusting to such changes since time immemorial. The result is a procedure called evolution. Mankind can and does adapt to all climate extremes (Robert, 2009).

Myth 12: Human produced carbon dioxide has risen over the last 100 years, adding to the Greenhouse effect, therefore warming the earth.

Fact: From the beginning of the Industrial Revolution, the content of CO₂ in the atmosphere has been increased. Furthermore, the rate of growth during this period has increased from about 0.2% per year to the present rate of about 0.4% per year, which growth rate has now been constant for the past 25 years. However, there is absolutely no proof that CO₂ is the main driver of global warming. As calculated in ice cores dated over many years, CO₂ levels increase and decrease after the temperature has done so, and therefore the result is not the cause of warming. Geological field operate in recent sediments confirms this causal relationship. There is strong evidence that, as temperatures increase and decrease naturally and cyclically through solar radiation, orbital and galactic effects, the warming surface layers of the earth's oceans expel more CO₂ as a result (Freitas, 2002).

Myth 13: Carbon dioxide is a pollutant.

Fact: This is not true. Nitrogen forms 80% of our atmosphere. We could not live in 100% nitrogen either. Moreover, carbon dioxide is not a pollutant more than nitrogen is. CO₂ is important to life on earth. It is crucial for plant growth since increased CO₂ intake because of increased atmospheric concentration causes many trees and other plants to develop more vigorously. Myth 14: Over the last hundred years, the sun's activity, including the number of sunspots, has risen, causing the world to get warmer.

Fact: Over the last 35 years of global warming, the sun has shown a slight cooling trend, while the climate has been heating up.

REFERENCES

- Bello, M., Salau, S., Galadima, O., Ali, I. (2013). "Knowledge, Perception and Adaptation Strategies to Climate Change among Farmers of Central State Nigeria" Vol.2, pp.107-117
- Cook, B., Smith, T., Mann, M. (2005). "The North Atlantic Oscillation and regional phenology prediction over Europe", *Global Change Biology*, Vol.11, Issue 6, pp.919-926

- Dore, M., 2005, "Climate change and changes in global precipitation patterns: What do we know?", Environment International, Vol.31, Issue 8, pp.1171-1172
Encyclopedia Britannica
- Freitas, C. (2002). "Bulletin of Canadian Petroleum Geology", Vol. 50, pp.297-327
- Happer, W., 2011, "The truth about greenhouse gases", The Global Warming Policy Foundation, pp.1-16
- Houghton, J. (2005). "Global warming", Institute of Physics Publishing, Vol.68, pp.1343-1403
- Huber, D., Gullede, J. (2011). " Extreme weather & Climate Change: Understanding the link and managing the risk"
- Hurrell, J., Kushnir, Y., Ottensen, G., Visbeck, M. (2013). An Overview of the North Atlantic Oscillation, The North Atlantic Oscillation: Climatic Significance and Environmental Impact*
- IPCC, (2007). "Climate Change 2007: The Physical Science Basis. Contribution of Working Group I to the Fourth Assessment Report of the Intergovernmental Panel on Climate Change"
- Karl, T.R. (1994). "Global and hemispheric temperature anomalies-land and marine instrument records", In Trends '93: A Compendium of Data on Global Climate Change, U.S. Dept. of Energy, pp.984
- Keller, C. (2008). "Global warming: a review of this mostly settled issue", Stochastic Environmental Research and Risk Assessment, Vol. 23, Issue 5, pp.643-676
- Khandekar, M. (2010). "Global Warming, Glacier Melt & Sea Level Rise: New Perspectives", Global Warming, pp.63-76
- Khilyuk, L., Chilingar, G. (2003). "Global Warming: Are we confusing cause and effect?" Energy Sources, Vol.25, Issue 4, pp. 357-370
- Khilyuk, L., Chilingar, G. (2004). "Global warming and long-term climatic changes: a progress report" Environmental Geology, Vol. 46, Issue 6-7, pp.970-979
- Le Treut, H., Somerville, R., Cubasch, U., Ding, Y., Mauritzen, C., Mokssit, A., Peterson, T. and Prather, M. (2007). Historical Overview of Climate Change. In: Climate Change 2007: The Physical Science Basis. Contribution of Working Group I to the Fourth Assessment Report of the Intergovernmental Panel on Climate Change Ledley, T., Sundquist, E., Schwartz, S., Hall, D., Fellows, J., Killeen, T. (1999). "Climate Change and Greenhouse Gases", EOS, Vol.80, pp.453
- Leroux, M. (1993). "The Mobile Polar High: a new concept explaining present mechanisms of meridional air-mass and energy exchanges and global propagation of palaeoclimatic changes", Global Planet Change, pp.69-93

- Leroux, M. (2005). "Global Warming - Myth or Reality? The Erring Ways of Climatology", pp.308-442
- Lindzen, R., Emanuel, K. (2002). "The greenhouse effect", in Encyclopedia of Global Change, Environmental Change and Human Society", *Vol. 1*, pp.562-566
- Lyle, M., Barron, J., Bralower, T., Huber, M., Lyle, A., Ravelo, A., Rea, D. and Wilson, P. (2008). "Pacific Ocean and Cenozoic evolution of climate, Reviews of Geophysics.", *Vol.46, Issue 2*, pp.1-47
- Pilewskie, P. and Valero, F.P.J. (1995). "Direct observations of excess solar absorption by clouds", *Science, Vol. 267*, pp.1626-1629
- Rahmstorf, S. (2006). "Thermohaline Ocean Circulation", *Encyclopedia of Quaternary Sciences*, pp.1-10
- Robert, M.C. (2009). "Ten Facts and Myths on Climate Change", James Cook University, Queensland Australia
- Robinson, B. and Zachary, W. R. (1997). "Global Warming Is a Myth", *The Wall Street Journal*, Dow Jones and Co Inc
- Roe M. Emery (1992). "Global Warming as analytical tip", *Critical Review: A Journal of politics and Society, Vol.6, Issue 2-3*, pp.411-427
- Sansom, J. (1989). "Antarctic Surface Temperature Time Series", *Journal of Climate. 2*, pp.1164-1172
- Sheffield, J., Wood, E. (2007). "Projected changes in drought occurrence under future global warming from multi-model, multi-scenario, IPCC AR4 simulations", pp.79
- Shi Wenxin, Wang Shuo, Yang Qianqian (2010). "Climate change and global warming", *Reviews in Environmental Science and Bio/Technology, Vol.9, Issue 2*, pp.99-102
- Trenberth, K. (2011). "Changes in precipitation with climate change, *Climate Research*", *Vol. 47*
- Wang, C., Deser, C., Yu, J., DiNezio, P., Clement, A. (2012). El Niño and Southern Oscillation (ENSO): A Review, pp.1-45
- Warrick, R. and Oerlemans, H. (1990). "Sea Level Rise", Climate Change – The IPCC Scientific Assessment*
- World Meteorological Organization (2013). "A summary of current climate change findings and figures"
- Xiao-Juan, W., Rong, Z., Wen-Ping, H., and Zhi-Qiang, G. (2012). "Collective behaviour of climate indices in the North Pacific air-sea system and its potential relationships with decadal climate changes", *Vol.21*, pp.1-7

IS OVERALL SATISFACTION BROADER THAN THE CUMULATIVE SUM OF INDIVIDUAL EXPERIENCES? AN INVESTIGATION OF TOURISM EXPERIENCE AT A DESTINATION

Georgia Zouni

PhD in Tourism Marketing Assistant
Department of Business Administration
University of Piraeus

Markos Marios Tsogas

Professor of International Marketing
Department of Business Administration
University of Piraeus

Abstract

The objective of this research is to develop and validate an instrument to examine the contribution of each service quality attribute (encounter) on tourists' satisfaction during their stay at a destination and on overall satisfaction from their destination experience. The scales resulted from the review of the existing services marketing and tourism literature found to be valid and the instrument has been tested in Olympia, a major heritage destination in Greece. This paper can be considered as a first attempt to empirically test the notion that the ultimate assessment of a destination experience could be represented as a cumulative sum of individual experiences. Results show that overall satisfaction is a broader concept than the cumulative sum of individual experiences.

Keywords: customer satisfaction, service quality, destination experience, single- and multi-item measurement.

Introduction

Unarguably, quality management and the measurement of visitors' quality and satisfaction is essential for tourism and hospitality practitioners and destinations (Augustyn & Seakhoa-King, 2004), but little is known about how visitors integrate and extrapolate individual service perceptions and satisfaction from the entire tourist experience ([Gyimothy, 2000], [Matzler, 2006], and [Alegre & Cladera, 2009]).

The aim of this study is to conduct a holistic, extra-organisational analysis of destination experience and investigate the contribution of service quality and customer satisfaction from each tourism service (encounter) on overall satisfaction from destination experience.

1. Literature Review

1.1. *The role of Service Quality and Satisfaction on Tourism Experience Measurement*

The term *experience* is not new to understanding human interactions with people, places, spaces, products, services, organizations, governments and cultures. What is new is the increased emphasis on experience within tourism, hospitality and leisure sectors ([Jennings & Nickerson, 2009]). Despite the different perspectives and backgrounds ([Urry, 1990, 2002], [Anderick, Bricker, Kerstetter, & Nickerson 2006], and [Jennings & Nickerson, 2009]), the majority of the tourism experiences researchers vote for the need to move from a narrow, single unit perspective to a holistic approach of destination experience ([Jafari & Brent-Richie, 1981], Getz 1986], and [Aramberri, 2001]) and draw attention on the complex multidimensionality of the concept (Andriotis, 2009).

The measurement of destination experience adopts generally the assumptions and principles of perceived service quality and satisfaction measurement, as proposed by Service Marketing literature. For instance, Parasuraman, Zeithaml and Berry's (1985) expectation perception gap model (Duke and Persia 1996), Oliver's expectancy disconfirmation theory (Pizam & Milman, 1993), Sirgy's congruity model (Chon & Olsen, 1991), performance-only model (Pizam, Neuman, & Reichel, 1978) have all been used for measuring tourist satisfaction with specific destinations (Dmitrovic, Knezevic, Kolar, Brencic, Ograjensek & Zabkar 2009).

Generally, the conceptualisation of tourism destination experience assessment can follow two courses: (1) *process-type* approaches, dealing with the cognitive antecedents and consequences of service quality and satisfaction, and (2) *outcome-type* approaches, which consider evaluation judgements based on a static framework. Tourism literature votes for process-based approaches to be particularly appropriate for addressing extended service experiences in tourism and hospitality, where the summation of all service encounters, rather than just one interaction, is thought to affect the customer's evaluation (Danaher & Mattsson, 1994). In conclusion, all these approaches have their conceptual, operational and practical advantages and drawbacks in tourism destination experience measurement, but in the case of integrated and extended offerings in tourism and hospitality it seems that a process-based approach may be most appropriate.

1.2. *Does cumulative satisfaction equals overall satisfaction from a destination?*

The point of departure of this research is the process-oriented view of visitors' experience at a destination, drawn from the studies of Mattsson and his colleagues ([Danaher & Mattsson, 1994], [Chadee & Mattsson, 1996], and [Williams, 2009]). In marketing literature, it has been established that customer satisfaction consists of both transaction specific satisfaction and cumulative satisfaction (Iacobucci, Ostrom, & Grayson, 1995). Cumulative satisfaction refers to overall satisfaction with all transactions whether transactional satisfaction is the result of a specific encounter (Iacobucci *et al.*, 1995).

In tourism literature, several researchers have theoretically argued that cumulative satisfaction is the most relevant conceptualisation when the focus is on the tourist's evaluation of their overall experience at a destination generally ([Pizam, Neumann, & Reichel, 1978] and [Foster, 1999]), and in a cultural and heritage destination especially (Al Oun & Al Homoud, 2008). This approach is centred on the idea that a destination offers complex experiences in the form of many sequential service encounters. During an extended temporal frame, destination visitors encounter a chain of providers, regularly or occasionally, according to their recreational motivation and needs. An ongoing experience of encounters during an entire trip to a certain destination may include different service functions: attractions, transport, accommodation, catering and other activities available on the destination. Methodologically, the above sentence means that although visitors regard an area with all its offerings as one single product before their visit, their overall destination experience evaluation might be affected by every single service interaction. Indeed, the majority of tourism experience researchers argue that the ultimate assessment of a destination experience could be represented as a "cumulative sum of individual experiences" (Danaher & Mattsson, 1994). Consequently, most of the investigations of tourist satisfaction from destinations simply assessed the impact of individual attributes on overall tourist satisfaction with a particular destination (e.g., [Chon & Olson 1991], [Danaher & Arweiler 1996], [Huang & Sarigollu, 2008]). However, Spreng, Mackenzie and Olshavsky (1996) assert the importance of distinguishing between overall satisfaction and cumulative satisfaction with individual destination product components, since overall satisfaction is a broader concept, implying a holistic impression (Fornell, 1992)

This fragmentary and non-holistic approach in the measurement of the destination experience is a research gap to be investigated (Gyimothy, 2000). This study aspires to contribute to the exploration of this inconsistency by adopting a holistic approach to the measurement of the tourist experience at destinations. It does so by investigating the

contribution of service quality attributes and tourists' satisfaction with each service (encounter) during their stay at a destination on overall satisfaction from the destination experience.

2. The Study

2.1. Research Methodology

The study presents results of a much bigger survey and research project. Primary data was obtained from tourists in Olympia in two separate survey efforts. Olympia is one of the most famous and visited destinations in Greece. Its cultural significance for humanity in general stems from the fact that in this spot ancient Olympic Games used to be held.

2.1.1. Sampling procedures

Tourist study population was determined using EUROSTAT and WTO guidelines for conducting and processing a visitor surveys in destinations. Problems related with the sampling frame -missing data, clusters of elements and blank foreign elements as mentioned by Kish (1965) - were identified and treated. In addition, Levine statistical tests of homogeneity of variance have been carried out with excellent results.

2.1.2. Measures and Measurements

For the purpose of literature review, we have reviewed the scales developed to measure both service quality (SQ) as well as customer satisfaction (CS) in tourism. This is so because SQ and CS seem to be conceptually distinct, but closely related constructs ([Parasuraman, Zeithaml, & Berry, 1994] and [Sureshchandar, Rajendran, & Anantharaman, 2002]).

The SQ *multi-item measurement scales* for this study were developed based on the literature review and relevant theories (i.e. [Parasuraman, Zeithaml, & Berry, 1988] and [Svensson, 2001]), previous empirical studies and results and observations and experiences of the given phenomena at destinations. Service evaluation items intend to represent five service quality dimensions (i.e., tangibility, reliability, responsiveness, assurance, access). Some items are slightly modified as suggested by Parasuraman *et al.* (1988) and followed by other researchers ([Carman, 1990] and [Vogt, & Fesenmaier, 1995]) to resemble the business operations in destination under study. This study employs performance only measures due to the disadvantages of the disconfirmation approach in tourism ([Crompton & Love, 1995] and [Yuksel & Rimmington, 1998]) and destination studies (Kozak & Rimmington, 2000).

Additionally, a single item measure was used to operationalise the concept of CS, in line with the approach taken by Voss, Roth, Rosenzweig, Blackmon & Chase (2004).

For the selection of the relevant destination services (encounters) for CS single-item measurement the present study adapts Buhalis (2000) typology or 6As of a destination: tourism accessibility, accommodation, attractions, activities, amenities, and ancillary services. So, the CS study variables are: Satisfaction from Attractions, Satisfaction from Accommodation, Satisfaction from Food services, Satisfaction from Tourism trade, and finally, Overall Satisfaction from Destination Experience. Satisfaction from Transportation was excluded due to the nature of the tourist's visit at the village and the Archaeological Site.

A symmetrical 5-point Likert scale ranging from "strongly disagree" to "strongly agree" is used to rate SQ attributes of tourism services. Only in the case of CS measurement an asymmetrical 4-scale was used since it is recognized that most respondents are likely to rate service satisfaction positively (Crompton *et al.* 1991). There is emerging evidence in the business and management literature of the detrimental effect that misspecification of the construct-to-measures relationships of latent variables (LVs) has had in theory development and testing. The debate revolves mainly around issues related to reflective and/versus formative conceptualisations of LVs (Diamantopoulos & Winklhofer, 2001; MacKenzie *et al.*, 2005). Based on guidelines provided by Rossiter (2002), quality and satisfaction measures are treated as formative latent variables (FLVs).

3. Analysis and Results

A total of 157 usable questionnaires were collected from tourists of destination. The majority of tourists that visit the study destination is British and French (1 out of 3 visitors), of both sexes, young people aged from 19 to 29 (32.5%), university graduates and postgraduates (50.4%) and of the highest monthly income (more than 3000 euros). Analysis reveals that tourists rate relatively high overall satisfaction from destination (2.94 in a 4scaled Likert measure), attractions (3.46), accommodation (2.67), food service (2.60), and trade (2.50).

The specification of the model with only formative constructs and the exploratory nature of the study led to the use of Partial Least Squares (PLS; see [Fornell & Bookstein, 1982], [Chin & Newsted, 1999], [Haenlein & Kaplan, 2004] and [Tanenhaus et al., 2005]). The PLS GRAPH software developed by Chin (2003), with bootstrap analysis using 500 sub-samples was employed in the analysis.

Measurement Model

The following represents the approach followed by Barclay et al. (1995). Tests of reliability are relevant only for RLVs and unlike RLVs there is no need to remove non-significant items in FLVs; the only potential problem is that of collinearity. Following recommendations by Diamantopoulos & Winklhofer (2001) and Mathieson et al. (2001) collinearity analysis revealed no problems. Measures of convergent validity (such as average variance extracted (AVE; Fornell & Larcker, 1981) or discriminant validity are again only relevant for RLVs, so we can proceed to test the structural model.

Structural Model

PLS makes no assumptions about the distribution of the variables and consequently traditional parametric-based approaches cannot be employed. Instead we refer to R2 values of the dependent variables, (the Stone-Geisser (Q2) index for predictive relevance of dependent variables is applicable only for RLVs) and employ resampling procedures (e.g., jackknife or bootstrapping) when testing the significance of estimates. This means that, unlike covariance-based methodologies, PLS does not provide a single goodness of fit metric for the entire model, and instead the R2 values of individual dependent variables are examined.

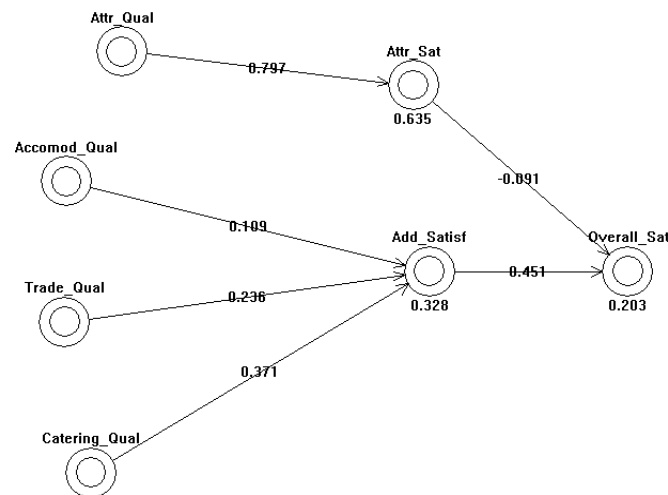
Table 1: Regression Coefficients of Hypothesised Pathways and Goodness of Fit Indices

Structural Pathways		Standardised path coefficients (t-values)
Attractions Quality	→ Attractions Satisfaction	.797 (8.57***)
Attractions Satisfaction	→ Overall Satisfaction	-.091 (1.56)
Accommodation Quality	→ Additive Satisfaction	.109 (0.76)
Trade Quality	→ Additive Satisfaction	.236 (1.65*)
Catering Quality	→ Additive Satisfaction	.371 (1.96*)
Additive Satisfaction	→ Overall Satisfaction	.451 (2.17*)
Goodness of Fit		R ²
Attractions Satisfaction		.635
Additive Satisfaction		.328
Overall Satisfaction		.203

Note: * $p < 0.05$; ** $p < .01$; *** $p < .001$

The information in Table 1 indicates that the model possesses average predictive powers. This is especially the case for the Satisfaction constructs. The model also estimates 4 of the 6 pathways as significant (Figure 1).

Figure 1. Representation of Functional Relationships



4. Discussion

The objective of this work was to develop and validate an instrument to examine the contribution of service quality attributes and tourists' satisfaction with each service (encounter) during their stay at a destination on overall satisfaction from their experience. Firstly, the relatively weak predictive power of the model for the overall satisfaction (20% of variance explained) represents a strong argument against the notion that the ultimate assessment of a destination experience could be represented as a "cumulative sum of individual experiences" (Danaher & Mattsson, 1994). Indeed, this study indicates that overall satisfaction is a much broader concept than the cumulative sum of individual experiences and satisfactions. This implies that the tourist experience is influenced by a wider range of factors in addition to those under the direct control of the service providers (e.g., service quality, [Baker & Crompton, 2000] and [Cole, Crompton, & Willson, 2002]). These could include the social-psychological state that a tourist brings to a site (e.g., mood, disposition, and needs), extraneous events (e.g., climate and social group interactions), and program or site attributes.

This finding is in line with current experience and tourism literature ([Fornell, 1992], [Jones & Suh, 2000], and [Dmitrovic et al., 2009]) that implies visitors might not break their complex experiences down in terms of different services.

The second finding is that even if three out of four destination services (Accommodation, Catering and Tourism trade) have a significant impact on the overall satisfaction of tourists; some of them (Satisfaction from Food services and Satisfaction from Tourism trade) were more important factors that influence overall tourist satisfaction. This finding can be useful to the planners and marketers of the destination in formulating strategies to maintain or enhance their competitiveness. In other words, they should focus more on maintaining or improving factors that contribute the most to the overall satisfaction of tourists.

Finally, a third result of the study reveals that in an established heritage destination Satisfaction from the Attractions do not influence overall satisfaction from the destination experience. In detail, even if attractions attributes' quality lead to the satisfaction of them, it seems not to affect the overall satisfaction from the destination. Although, this finding might seem strange, it may be explained by Social Constructivism theory of knowledge (Fairclough, 1992), and the specific historical and cultural context of the destination. Olympia is a globally famous heritage destination and visitors bear some established expectations and perceptions about destination's heritage attractions. Consequently, they seem not to correlate satisfaction from this attribute with their overall assessment of destination's services and attributes. This is in line with researches that reveal that the typical heritage tourist is a "mindful visitor" (Moscardo, 1996) and seeks more in the type of experience and benefits expected, than other types of tourists (Apostolakis, 2003).

5. Conclusion and Future Agenda

The highly subjective and individualistic nature of the tourist experience is gaining appreciation in recent years. This study recognized that tourism experience was not something that could be "stage-managed" by the service provider (Morgan 2007), but rather that tourists aided in the production of their own experiences through their personal characteristics, social identity, and the agendas they brought with them to the tourist encounters (Mcintosh & Siggs 2005). This means that service providers could *not sell a preorchestrated experience* to the customers. What they can do is set the stage for tourists to create their own experiences (Morgan 2007). To conclude, in order to create effective marketing strategies for products and services in a tourism destination, a better understanding of tourists' patterns of assessment and satisfaction is necessary.

REFERENCES

- Alegre, J., & Cladera, M. (2009). "Analysing the effect of satisfaction and previous visits on tourist intentions to return", *European Journal of Marketing*, Vol. 43 (5-6), pp. 670-685.
- Al-Oun, S., & Al-Homoud, M. (2008). "The Potential for Developing Community-Based Tourism among the Bedouins in Badia of Jordan", Journal of Heritage Tourism, Vol. 3 (1), pp. 36-54.*
- Apostolakis, A. (2003). "The Converge Process in Heritage and Tourism", Annals of Tourism Research, Vol. 30, pp. 795-812.*
- Anderick, K., Bricker, K.S., Kerstetter, D., & Nickerson, N.P. (2006). "Connecting Experiences to Quality: Understanding Meanings Behind Visitors' Experiences". In G. R. Jennings, and Nickerson, N (2009), (Eds.), *Quality Tourism Experiences* (pp. 81-98), Elsevier, Burlington.
- Andriotis, K. (2009). "Sacred Site Experience: A Phenomenological Study", *Annals of Tourism Research*, Vol. 36, pp. 64-84.
- Aramberri, J. (2001). "The Host Should Get Lost: Paradigms in Tourism Theory", Annals of Tourism Research, Vol. 29 (3), pp. 738-761.*
- Augustyn, M. M., & Seakhoa-King, A. (2004). "Is the SERVQUAL scale an adequate measure of quality in leisure, tourism and hospitality?", *Advances in Hospitality and Leisure*, Vol. 1, pp. 3-24.
- Baker, D. A., & Crompton, J. L. (2000). "Quality, Satisfaction and Behavioural Intentions", *Annals of Tourism Research*, Vol. 27 (3), pp. 785-804.
- Buhalis, D. (2000). "Marketing the competitive destination of the future", *Tourism Management*, Vol. 21 (1), pp. 97-116.
- Carman, J. M. (1990). "Consumer perceptions of service quality: an assessment of the SERVQUAL dimensions", *Journal of Retailing*, Vol. 66, pp. 33-55.
- Chadee, D., & Mattsson, J. (1996). "An empirical assessment of customer satisfaction in tourism", The Service Industries Journal, Vol. 16 (3), pp. 305-20.*
- Chin, W.W. & Newsted, P.R (1999). "Structural equation modeling analysis with small samples using Partial Least Squares". In R.H. Hoyle (Ed.), *Statistical Strategies for Small Sample Research* (pp.308-341), Sage Publications, London.
- Chin, W.W. (2003). PLS GRAPH, Version 3. Department of Decision and Information Science Ed., University of Houston, US.

- Chon, K. S., & Olsen, M. D., (1991). "Functional and symbolic approaches to consumer satisfaction/dissatisfaction in tourism", *Journal of the International Academy of Hospitality Research*, Vol. 28, pp. 1-20.
- Chon, K.S, & Olsen, M. D.(1991). "Functional And Symbolic Congruity Approaches To Consumer Satisfaction/Dissatisfaction in Tourism", *Journal Of The International Academy Of Hospitality Research*, Vol. 3, pp. 2-25.
- Cole, S. T., Crompton, J. L., & Willson, V. L. (2002). "An Empirical Investigation of the Relationships between Service Quality, Satisfaction and Behavioural Intentions among Visitors to a Wildlife Refuge", *Journal of Leisure Research*, Vol. 34 (1), pp. 1-24.
- Crompton, J. L., & Love L. L. (1995). "The Predictive Validity of Alternative Approaches to Evaluating Quality of a Festival", *Journal of Travel Research*, Vol. 34 (1), pp. 11-25.
- Crompton, J.L., MacKay, K.J., & Fesenmaier, D.R. (1991). "Identifying dimensions of service quality in public recreation", *Journal of Park and Recreation Administration*, Vol. 9 (3), pp. 15-27.
- Danaher, P.J., & Arweiler, N. (1996). "Customer Satisfaction in the tourist industry: A case study of visitors to New Zealand", *Journal of Travel Research*, pp. 89-93.
- Danaher, P.J., & Mattsson, J. (1994). "Customer satisfaction during the service delivery process", European Journal of Marketing, Vol. 28 (5), pp. 5-16.*
- Danaher, P.J., Mattsson, J. (1994). "Customer satisfaction during the service delivery process", European Journal of Marketing, Vol. 28 (5), pp. 5-16.*
- Diamantopoulos, A. & Winklhofer, H. (2001). "Index Construction With Formative Indicators: An Alternative to Scale Development", *Journal of Marketing Research*, Vol. 38 (2), pp. 269-277.
- Dmitrovic, T., Knezevic L.C., Kolar, T., Brencic, M.M., Ograjensek,I., & Zabkar, V. (2009). "Conceptualizing tourist satisfaction at the destination level", International Journal of Culture, Tourism and Hospitality Research, Vol. 3 (2), pp. 116-126.*
- Duke, C. R., & Persia, M. A. (1996). "Consumer-Defined Dimensions for the Escorted Tour Industry Segment: Expectations, Satisfaction, and Importance", *Journal of Travel and Tourism Marketing*, Vol. 5 (1/2), pp. 77-100.
- Fairclough, N. (1992). *Discourse and Social Change*, Polity Press, Cambridge.
- Fornell, C. (1992). "A national customer satisfaction barometer: the Swedish experience", Journal of Marketing, Vol. 56, pp. 6-21.*
- Fornell, C. & Bookstein, F. (1982). "Two Structural Equation Models: LISREL and PLS Applied to Consumer Exit-voice Theory", *Journal of Marketing Research*, Vol. 19 (4), pp. 440-452.

- Fornell, C. & Larcker, D. (1981). "Evaluating Structural Equation Models With Unobserved Variables and Measurement Error", *Journal of Marketing Research*, Vol. 18 (1), pp. 39-50.
- Foster, D. (1999). "Measuring customer satisfaction in the tourism industry", *The Quality Magazine*, Vol. 8 (5), pp. 23-29.
- Getz, D. (1986). "Models in tourism planning: Towards integration of theory and practice", *Tourism Management*, Vol. 7, pp. 21-32.
- Gyimóthy, S. (2000). "The Quality of Visitor Experience: A Case Study in Peripheral Areas of Europe", *Research Centre of Bornholm, Report 17, Sweden*.
- Haenlein, M. & Kaplan, M.A. (2004). "A Beginner's Guide to Partial Least Squares Analysis", *Understanding Statistics*, Vol. 3 (4), pp. 283-297.
- Huang, R., & Sarigollu, E. (2008). "Assessing Satisfaction with Core and Secondary Attributes", *Journal of Business Research*, Vol. 61 (9), pp. 942-949.
- Iacobucci, D., Ostrom, A., Grayson, K. (1995). "Distinguishing service quality and customer satisfaction: the voice of the consumer", *Journal of Consumer Psychology*, Vol. 4 (3), pp. 277-303.
- Jafari, J. & Ritchie, J.R.B (1981). "Towards a framework for tourism education", *Annals of Tourism Research*, Vol. 8 (1), pp. 13-34.
- Jennings G., Lee, Y. S., Ayling, A., Lunny, B., Cater, C., & Ollenburg, C. (2009). "Quality Tourism Experiences: Reviews, Reflections, Research Agendas", *Journal of Hospitality Marketing & Management*, Vol. 18 (2), pp. 294-310.
- Johnson, M.D., Anderson, E.W., & Fornell, C. (1995). "Rational and Adaptive Performance Expectations in a Customer", *Journal of Consumer Research*, Vol. 21, pp. 128-140.
- Jones, M.A. & Suh, J. (2000). "Transaction-specific satisfaction and overall satisfaction: an empirical analysis", *Journal of Services Marketing*, Vol. 14 (2), pp. 147-159.
- Kozak, M., & Rimmington, M. (2000). "Tourist satisfaction with Mallorca, Spain, as an off-season holiday destination", *Journal of Travel Research*, Vol. 38, pp. 260-269.
- MacKenzie, B.S., Podsakoff, M.P., & Jarvis B.C. (2005). "The Problem of Measurement Model Misspecification in Behavioral and Organizational Research and Some Recommended Solutions", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 90 (4), pp. 710-730.
- Matzler, K., Renzl, B., Rothenberger, S. (2006). "Measuring the Relative Importance of Service Dimensions in the Formation of Price Satisfaction and Service Satisfaction: A Case Study in the Hotel Industry", *Scandinavian Journal of Hospitality & Tourism*, Vol. 6 (3), pp. 179-196.

- Mcintosh, A. J., & Siggs, A. (2005). "An Exploration of the Experiential Nature of Boutique Accommodation", *Journal of Travel Research*, Vol. 44, pp. 74-81.
- Morgan, M. (2007). "We're Not the Barmy Army!' Reflections on the Sports Tourist Experience", *International Journal of Tourism Research*, Vol. 9, pp. 361-72.
- Moscardo, G. (1996). "Mindful visitors: Heritage and tourism" *Annals of Tourism Research*, Vol. 23 (2), pp. 376–397.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V.A., & Berry, L.L. (1988). "SERVQUAL: a multiple-item scale for measuring consumer perceptions of service quality", *Journal of Retailing*, Vol. 64 (1), pp. 12-40.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V.A., & Berry, L.L. (1994). "Alternating scales for measuring service quality: a comparative assessment based on psychometric and diagnostic criteria" *Journal of Retailing*, Vol. 70 (3), pp. 201-30.
- Pizam, A., & Milman, A. (1993). "Caution in the use of difference scores in consumer research", *Journal of Consumer Research*, Vol. 19, pp. 655-662.
- Pizam, A., Neumann, Y., & Reichel, A. (1978). "Dimensions of tourist satisfaction with a destination", *Annals of Tourism Research*, Vol. 5, pp. 314-322
- Rossiter, J. (2002). "The C-OAR-SE Procedure for Scale Development in Marketing", *International Journal of Research in Marketing*, Vol. 19, pp. 305-335.
- Spreng, R.A, MacKenzie, S.B., & Olshavsky, R.W. (1996). "A re-examination of the determinants of consumer satisfaction", Journal of Marketing, Vol. 60(July), pp. 15-32.*
- Sureshchandar, G.S., Rajendran, C., & Anantharaman, R.N. (2002). "The relationship between quality and customer satisfaction – a factor specific approach", *Journal of Services Marketing*, Vol. 16(4), pp. 363-379.
- Svensson, G. (2001). "The direction of change in multi-item measures of service quality", Managing Service Quality, Vol. 11 (4), pp. 262-271.*
- Tenenhaus, M., Vinzi, E. V., Chatelin, Y. M., Lauro, C.(2005). PLS path modeling. *Computational. Statistics and Data Analysis*, Vol. 48 (1), pp. 159–205.
- Urry, J. (1990). *The tourist gaze, leisure and travel in contemporary societies*. Sage, London.
- Williams, A.P., & Soutar, G. N. (2009). *Value, Satisfaction and Behavioral Intentions in an Adventure Tourism Context*. *Annals of Tourism Research*, Vol. 36(3), pp. 413-438.
- Vogt, C.A., & Fesenmaier, D.R. (1995). *Tourists and Retailers' Perceptions of Services*. *Annals of Tourism Research*, Vol. 22(4), pp. 763-780.
- Voss, C. Roth, A.V. Rosenzweig, E.D. Blackmon, K.& Chase, R.B. (2004). "A Tale of Two Countries' Conservatism, Service Quality, and Feedback on Customer Satisfaction", *Journal of Service Research*, Vol. 6 (3), pp. 212-223.

Yuksel, A., & Rimmington, M. (1998). "Customer-Satisfaction Measurement". *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, Vol. 39 (6), pp. 60-71.

Βιογραφικό Σημείωμα

Ομότιμος Καθηγητής, Πανεπιστημίου Πειραιώς Εμμανουήλ Κ. Κονδύλη

Ο **Εμμ. Κ. Κονδύλης** είναι Ομότιμος Καθηγητής Διοίκησης Επιχειρήσεων του Πανεπιστημίου Πειραιώς, καθώς και τ. Διευθυντής του Τομέα Μάνατζμεντ και του Προγράμματος Μ.Β.Α. – Μάνατζμεντ Τουρισμού του Τμήματος Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων.

Είναι κάτοχος Ph.D. (Operations Research) από το Case Western Reserve University, Weatherhead School of Management – Η.Π.Α., M.Sc. από το Case Institute of Technology – Η.Π.Α. και πτυχίου Μαθηματικών από το Πανεπιστήμιο Αθηνών.

Έχει εκτεταμένη διοικητική και συμβουλευτική εμπειρία, κατέχοντας ανώτατες θέσεις, συμπεριλαμβανομένων αυτών του Προέδρου και Διευθύνοντος Συμβούλου. (Montgomery Ward – Σικάγο, Eaton Corporation – Κλήβελαντ, Ciba Geigy - Βασιλεία, ΕΤΑ-Ελληνικά Τουριστικά Ακίνητα, Γραφείο Δοξιάδη/ Dubai & Khartoum , ΑΓΕΤ Ηρακλής, Λάβα, Βιομηχανικά Ορυκτά, Λατό, Αστήρ, ΕΒΙΕΣΚ, Ηρακλής Συσκευασίες, ΗΣΑΠ, ΕΡΓΟΣΕ, ΕΕΤΤ – Εθνική Επιτροπή Τηλεπικοινωνιών, κ.α.)

Οργάνωσε και διηύθυνε το Πρόγραμμα Αύξησης Παραγωγικότητας καθώς και την Εφαρμογή του Προϋπολογισμού Μηδενικής Βάσης (Zero-Base Budgeting) με εφαρμογές σε 20 Υπουργεία και 30 Επιχειρήσεις / Οργανισμούς. (Διετέλεσε επίσης Αντιπρόεδρος της Επιτροπής Βελτίωσης της Δημόσιας Διοίκησης των χωρών μελών του Ο.Ο.Σ.Α. - Παρίσι).

Τα διδακτικά και ερευνητικά του ενδιαφέροντα περιλαμβάνουν περιοχές όπως: Ηγεσία, Επιχειρηματικότητα, Διοίκηση Έργων, Διοίκηση Ολικής Ποιότητας, Στρατηγικό Μάνατζμεντ και Εφαρμοσμένη Στατιστική. Έχει διδάξει στο παρελθόν στα Ιδρύματα: Oxford University, Case Western Reserve University (Κλήβελαντ) - 10^ο στον κόσμο σε Επιχειρηματικότητα (Πρόγραμμα EMBA: Financial Times, Ιαν. 2003), Illinois Institute of Technology (Σικάγο), Northeastern University (Βοστώνη), και στο Πανεπιστήμιο Αθηνών.

Είναι μέλος πολλών επιστημονικών οργανώσεων, εργασίες του δε έχουν δημοσιευθεί σε ελληνικά και διεθνή επιστημονικά περιοδικά. Το βιβλίο του «Ιδιωτικοποίηση και Παραγωγικότητα», με συν-συγγραφέα τον Καθηγ. Ε. S. Savas, πρώην Υφυπουργό Στεγαστικής Πολιτικής του R. Reagan, είναι βασικό σύγγραμμα για χάραξη πολιτικής σε ιδιωτικοποιήσεις.

Curriculum Vitae

Professor Emeritus, University of Piraeus Emmanuel C. Kondylis

Dr. **Emmanuel C. Kondylis** is Professor Emeritus in Business Administration and the ex. Director of the Management Division as well as the M.B.A. Program in Hospitality and Tourism Management at the University of Piraeus.

He holds a B.S. in Mathematics from the University of Athens, M.Sc. in Operation Research from Case Institute of Technology and Ph.D. from Case Western Reserve University (Weatherhead School of Management).

He has extensive consulting experience and has served in various top managerial positions in several industries including the ones of Chairman of the Board and Chief Executive Officer. (Greek Tourist Enterprises, Montgomery Ward-Chicago, Eaton Corporation - Cleveland, Ciba Geigy - Basel, Heracles Cement, Lava, Industrial Minerals, Amiantit, Prodomi, Heracles Packing, Heracles Shipping, etc.)

He has initiated, organized and directed the Productivity Assessment Program (PAP) and the Zero Base Budgeting (ZBB) application in the Greek Public Sector, covering 20 Ministries and 30 State owned Enterprises. He was also Vice President of the Public Management Improvement Committee of O.E.C.D. (Paris).

His teaching and research interests comprise areas such as: Leadership, Entrepreneurship, Project & Operations Management, Management & Organizational Behavior, Total Quality Management & Business Process Re-engineering, Strategic Management and Applied Statistics. He taught at Oxford University, Case Western Reserve University (Cleveland) - 10th in the world in Entrepreneurship, according to Financial Times (Jan 2003), Illinois Institute of Technology (Chicago), Northeastern University (Boston) and University of Athens.

He is a member of numerous scientific organizations and has publications in professional journals in Greece and internationally. His book "Privatization & Productivity" with co-author Professor E. S. Savas, ex Assistant Secretary of Housing at the Reagan Administration, is a basic text for privatization policies.

(ΚΕΝΗ)

(ΚΕΝΗ)

ISBN: 978-960-6897-05-4