

ΔΙΑΣΤΑΣΕΙΣ ΗΘΙΚΗΣ ΣΤΗΝ ΑΘΛΗΤΙΚΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ

Παπαδόπουλος Χρήστος

**Μεταπτυχιακή Διπλωματική Εργασία που υποβάλλεται στο καθηγητικό σώμα
για τη μερική εκπλήρωση των υποχρεώσεων απόκτησης Διπλώματος
Μεταπτυχιακών Σπουδών στην «Διοίκηση Αθλητικών Οργανισμών και
Επιχειρήσεων» του Τμήματος Οργάνωσης και Διαχείρισης Αθλητισμού του
Πανεπιστημίου Πελοποννήσου στην κατεύθυνση «Διοίκηση Αθλητικών
Οργανισμών & Επιχειρήσεων»**

Σπάρτη 2021

Εγκεκριμένο από την Εξεταστική Επιτροπή:

Επιβλέπων: Κωνσταντίνος Γεωργιάδης, Καθηγητής

2^ο Μέλος: Ουρανία Βρόντου, Αναπληρώτρια Καθηγήτρια

3^ο Μέλος: Αντώνης Τραυλός, Καθηγητής

Υπεύθυνη Δήλωση

Με ατομική μου ευθύνη και γνωρίζοντας τις κυρώσεις που προβλέπονται από τις διατάξεις του άρθρου 18 (Λόγοι και διαδικασία διαγραφής από το ΠΜΣ) του Κανονισμού Λειτουργίας Προγράμματος Μεταπτυχιακών Σπουδών, δηλώνω υπεύθυνα ότι για τη συγγραφή της Μεταπτυχιακής Διπλωματικής μου Εργασίας (ΜΔΕ) δεν χρησιμοποίησα ολόκληρο ή μέρος έργου άλλου δημιουργού ή τις ιδέες και αντιλήψεις άλλου δημιουργού χωρίς να γίνεται αναφορά στην πηγή προέλευσης (βιβλίο, άρθρο από εφημερίδα ή περιοδικό, ιστοσελίδα κλπ.).

Ημερομηνία: 10/09/2021

Ο Δηλών
Παπαδόπουλος Χρήστος
(Υπογραφή)

Copyright © Παπαδόπουλος Χρήστος, 2021

Με επιφύλαξη κάθε δικαιώματος. All rights reserved.

Απαγορεύεται η αντιγραφή, αποθήκευση και διανομή της παρούσας εργασίας, εξ ολοκλήρου ή τμήματος αυτής, για εμπορικό σκοπό. Επιτρέπεται η ανατύπωση, αποθήκευση και διανομή για σκοπό μη κερδοσκοπικό, εκπαιδευτικής ή ερευνητικής φύσης, υπό την προϋπόθεση να αναφέρεται η πηγή προέλευσης και να διατηρείται το παρόν μήνυμα. Ερωτήματα που αφορούν τη χρήση της εργασίας για κερδοσκοπικό σκοπό πρέπει να απευθύνονται προς τον συγγραφέα. Οι απόψεις και τα συμπεράσματα που περιέχονται σε αυτό το έγγραφο εκφράζουν τον συγγραφέα και δεν πρέπει να ερμηνευθεί ότι αντιπροσωπεύουν τις επίσημες θέσεις του Πανεπιστημίου Πελοποννήσου του Τμήματος Οργάνωσης και Διαχείρισης Αθλητισμού.

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Παπαδόπουλος Χρήστος: Διαστάσεις Ηθικής στην Αθλητική Επιχειρηματικότητα
στην Ελλάδα

(Με την επίβλεψη του κ. Κωνσταντίνου Γεωργιάδη, Καθηγητή)

Η επιχειρηματική ηθική, ως έννοια έχει βαρύνουσα σημασία στις σύγχρονες επιχειρήσεις, καθώς η βιωσιμότητά τους σχετίζεται σε μεγάλο βαθμό με αυτή. Ειδικά στη σημερινή εποχή, στον απόηχο της οικονομικής κρίσης και εν μέσω της πανδημίας του κορωνοϊού, αλλά και των πολλών σκανδάλων, παλιών και νέων, οι επιχειρήσεις έχουν καταστεί σημαντικοί ρυθμιστές της οικονομίας και της κοινωνίας. Πολύ περισσότερο δε, όταν πρόκειται για αθλητικές επιχειρήσεις, όπου η ηθική αποτελεί βασικό παράγοντα στην επιτυχία και στο βαθμό αποδοχής και προτίμησής τους από τους αθλητικούς καταναλωτές. Άρρηκτα συνδεδεμένη με την έννοια του αθλητισμού και τις αξίες που προάγει, η μελέτη της ηθικής και της φιλοσοφίας των αθλητικών επιχειρήσεων κρίνεται επιβεβλημένη. Η παρούσα εργασία έχει ως στόχο να αναλύσει και να αναδείξει τη σημασία αυτών των εννοιών για τις αθλητικές επιχειρήσεις του σήμερα, καθώς δεν πρέπει να λησμονείται το γεγονός ότι η αθλητική επιχειρηματικότητα είναι ακόμα σχετικά νέος κλάδος επιχειρήσεων και συνεχώς μεταβάλλεται, κάτι που σημαίνει ότι στο γνωστικό αυτό αντικείμενο υπάρχουν πολλά πεδία προς έρευνα και μελέτη. Περιλαμβάνονται αναφορές για τις τάσεις παγκοσμίως, αλλά και στην Ελλάδα, όπου εντός των πλαισίων της εργασίας συγκεκριμένα, το ενδιαφέρον επικεντρώνεται στην ελληνικά δρώμενα, μέσω περιγραφής της υφισταμένης κατάστασης και αναφοράς των εμποδίων που έχει να αντιμετωπίσει μια αθλητική επιχείρηση στον τομέα της ηθικής τη σήμερον ημέρα. Με την διεξαγωγή έρευνας μέσα από μελέτες περιπτώσεων, θα γίνει μια προσπάθεια χαρτογράφησης ως προς το τι αντιλαμβάνονται οι ελληνικές αθλητικές επιχειρήσεις ως ηθικό, πως το διαφυλάττουν και πως το προάγουν και αν εν τέλει το χρησιμοποιούν ως επιχειρηματικό πλεονέκτημα έναντι των ανταγωνιστών και σε ποιο βαθμό. Τέλος θα επιχειρηθεί μια εκτίμηση της ελληνικής πραγματικότητας και θα υποβληθούν προτεινόμενες ενέργειες για τη βελτίωση της κατάστασης.

Λέξεις κλειδιά: Επιχειρηματική Ηθική, Αθλητική Επιχειρηματικότητα

ABSTRACT

Papadopoulos Christos: Dimensions of Ethics in Sport Entrepreneurship in Greece
(Under the supervision of Dr. Konstantinos Georgiadis, Professor)

Ethics in Business is a key factor regarding the success of modern enterprises, as it is directly related to ensuring their viability. In fact, in the current era, in the aftermath of the economic crisis and in the midst of the coronavirus pandemic and of many scandals, old and new, the role of companies has become vital for the promotion of the economy and society. Especially when it comes to sports companies, where ethics is a key factor in their success and the degree of acceptance and preference by sports consumers. Inextricably linked to the concept of sport and the values it promotes, it is necessary to study the ethics and philosophy of sports companies. The aim of this paper is to analyze and highlight the importance of the above concepts for sports companies as we know them up to date, as it should not be forgotten that sports entrepreneurship is still a relatively new industry and is constantly changing, which means that this field has many undiscovered areas to research and study. Therefore, it is reported what are the trends worldwide but also in Greece, where in the context of the paper specifically, the interest is focused on the greek reality describing what is the current situation and what obstacles a sports company has to face regarding ethics today. By conducting research through case studies, an attempt will be made to map out what greek sports companies perceive as ethical, how they preserve it and how they promote it and whether they utilize it as a business advantage over their competitors and to what extent. Finally, an assessment of the greek status will be attempted and proposed actions will be submitted to improve the situation.

Keywords: Business Ethics, Sports Entrepreneurship

ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΣΧΗΜΑΤΩΝ

Σχήμα 1. Παράγοντες που επηρεάζουν την Εταιρική Κουλτούρα.	34
Σχήμα 2. Στοιχεία που απαρτίζουν μια ηθική επιχείρηση.	38
Σχήμα 3. Η Πυραμίδα της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης.....	39
Σχήμα 4. Το μοντέλο Hunt & Vittel περί λήψης ηθικών αποφάσεων.....	46
Σχήμα 5. Το μοντέλο EBEN Gr See G.....	49
Σχήμα 6. Οι τομείς αξιολόγησης του CR Index.	54
Σχήμα 7. Στρατηγική Fast Forward του ΟΠΑΠ.	59

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΠΕΡΙΛΗΨΗ	iii
ABSTRACT.....	iv
ΚΕΦΑΛΑΙΟ Ι: ΕΙΣΑΓΩΓΗ	1
ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΙΙ: ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΗ ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ.....	5
2.1 Η ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ	5
2.1.1 Ιστορική Εξέλιξη των Εννοιών της Επιχειρηματικότητας	5
2.1.2 Σύγχρονη Εννοιολογική Προσέγγιση	8
2.1.3 Προσέγγιση Της Έννοιας ως Δραστηριότητα	9
2.1.4 Τα είδη της Επιχειρηματικότητας.....	10
2.1.5 Σύγχρονες Τάσεις της Επιχειρηματικότητας.....	11
2.1.6 Η Σημασία της Επιχειρηματικότητας για την Οικονομία	13
2.2 Η ΑΘΛΗΤΙΚΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ.....	14
2.2.1 Εισαγωγή	14
2.2.2 Η Αθλητική Βιομηχανία.....	15
2.2.3 Ο Ρόλος της Επιχειρηματικότητας στον Αθλητισμό.....	17
2.2.4 Το Διεπιστημονικό Πεδίο της Αθλητικής Επιχειρηματικότητας	19
2.2.5. Οι Αθλητικές Επιχειρήσεις.....	25
2.3 ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ ΚΑΙ ΗΘΙΚΗ.....	28
2.3.1 Εισαγωγή	28
2.3.2 Φιλοσοφία και Ηθική	28
2.3.3 Προσεγγίσεις Ηθικής.....	30
2.3.4 Επιχειρηματική Ηθική	32
2.3.5 Εταιρική Κουλτούρα και Ηθική Ανάπτυξη.....	33
2.3.6 ΕΚΕ - Ηθική Εταιρική Διακυβέρνηση και Αρχές.....	38
2.3.7 Κώδικας Επιχειρηματικής Ηθικής και Δεοντολογίας	41
2.3.8 Βήματα για την Εφαρμογή Ε.Η. και Λήψη Ηθικών Αποφάσεων	43
2.3.9 Μοντέλα Επιχειρηματικής Ηθικής και Ε.Κ.Ε.	48
2.4 ΜΕΤΡΩΝΤΑΣ ΤΗΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΗ ΗΘΙΚΗ	51
2.4.1 Εισαγωγή	51
2.4.2 Δείκτες Μοντέλου EBEN	53
2.4.3 Δείκτης Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης/ CR INDEX.....	53
2.4.4 Κώδικας και Δείκτης Εταιρικής Διακυβέρνησης	55

2.4.5 Δείκτης Αντίληψης Διαφθοράς (CPI)	56
ΚΕΦΑΛΑΙΟ III: ΜΕΛΕΤΕΣ ΠΕΡΙΠΤΩΣΕΩΝ ΑΘΛΗΤΙΚΩΝ ΕΤΑΙΡΕΙΩΝ	58
3.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ	58
3.2 ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ «ΟΜΙΛΟΣ ΟΠΑΠ»	58
3.2.1 Η Εταιρεία	58
3.2.2 Ιστορική Εξέλιξη	59
3.2.3 Οικονομικά Στοιχεία	61
3.2.4 Εταιρική Διακυβέρνηση	61
3.2.5 Δράσεις Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης	63
3.3 ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ «ΡΑΟ FC».....	64
3.3.1 Η Εταιρεία	64
3.3.2 Ιστορική Εξέλιξη	65
3.3.3 Οικονομικά Στοιχεία	66
3.3.4 Εταιρική Διακυβέρνηση	68
3.3.5 Δράσεις Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης	68
3.4 ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ «COSMOS SPORT».....	69
3.4.1 Η Εταιρεία	69
3.4.2 Ιστορική Εξέλιξη	70
3.4.3 Οικονομικά Στοιχεία	70
3.4.4 Εταιρική Διακυβέρνηση	71
3.4.5 Δράσεις Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης	72
ΚΕΦΑΛΑΙΟ IV: ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ.....	75
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ	80

ΚΕΦΑΛΑΙΟ Ι: ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Είναι γεγονός ότι ο κλάδος της Αθλητικής Επιχειρηματικότητας δεν είχε λάβει την απαραίτητη ακαδημαϊκή προσοχή μέχρι πρότινος. Παρά το γεγονός ότι ο αθλητισμός κυβερνάται από κανόνες, ταυτόχρονα επιδεικνύει μια ριζοσπαστική, καινοτόμα και προοδευτική στάση. Εν γένει, αγνοεί το φυλετικό και θρησκευτικό προσδιορισμό με στόχο έναν δίκαιο και ισόνομο «αγωνιστικό χώρο», ωστόσο ακόμη και έτσι, εντός αυτού, υφίσταται διαχωρισμός σε ένα βαθμό. Αθλήματα τα οποία δεν υπάγονται σε κάποιο κανονιστικό πλαίσιο συχνά προβάλλουν ακραίες συμπεριφορές και ενθαρρύνουν ανήθικες πρακτικές. Επιπλέον, κάποια αθλήματα, ειδικά τα extreme sports, βασίζουν την εικόνα τους και είναι περήφανα για αυτήν, στην ώθηση του ατόμου να αναλαμβάνει ρίσκα και να ξεπεράσει τα όρια του. Για αυτό το λόγο και παρά το ότι τον τελευταίο καιρό η συγκεκριμένη κατηγορία αθλημάτων τείνει να υπάγεται σε ένα διαρκώς ελεγχόμενο πλαίσιο, θα επικρατεί πάντα η αντίληψη ότι η διεξαγωγή «ανήθικων πρακτικών» είναι μέρος της δραστηριότητας. Αυτόματα και βάσει προαναφερθείσας βιβλιογραφίας, γίνεται μια σύνδεση μεταξύ αυτού και της επιχειρηματικότητας, αφού όπως ανέφεραν οι Russel and Faulkner (2004) η τελευταία αποτελεί μια μορφή χάους για τον «τρόπο ζωής» ορισμένων κλάδων. Έχοντας ως κοινό παρονομαστή τη ανάληψη ρίσκου και καινοτομίας (σκέψη και πράξη εκτός υφισταμένων ορίων), η αθλητική βιομηχανία εφαρμόζοντας πρακτικά την επιχειρηματικότητα επιδιώκει την αύξηση των εσόδων της, κάτι που εγείρει ερωτήματα περί ηθικά αποδεκτής πρακτικής.

Χρειάζεται να γίνει περισσότερο κατανοητή η αλληλεπίδραση μεταξύ της επιχειρηματικότητας και της ηθικής στον αθλητισμό καθώς έχει άμεσες πρακτικές εφαρμογές. Είναι αναπάντεχο το γεγονός ότι ελάχιστη έρευνα έχει πραγματοποιηθεί, η οποία να συνδέει τους δύο τομείς, εφόσον οι επιρροές τους μεταβάλλουν την αθλητική βιομηχανία. Παρόλο που η έρευνα πάνω στην επιχειρηματικότητα επεκτείνεται και συμπτωματικά, οι μελέτες για την ηθική στον αθλητισμό αυξάνονται, αντιμετωπίζονται σαν ξεχωριστά και ασυσχέτιστα πεδία (Ratten, 2018).

Η επιχειρηματικότητα είναι ένα σημαντικό κομμάτι της αθλητικής βιομηχανίας. Το μέλλον της είναι βασισμένο στην ηθική διαγωγή. Με βάση αυτό, κρίνεται σημαντικό να γίνει κατανοητή η συμπεριφορά των επιχειρηματιών και παρά το ότι η αθλητική επιχειρηματικότητα είναι ένα ιδιαίτερο πεδίο επιχειρηματικότητας,

απαιτεί μια ιδιαίτερη προσέγγιση σε ότι αφορά την ηθική. Η μέχρι τώρα έρευνα για την ηθική στον αθλητισμό (ως επιχειρηματικό κλάδο) έχει επικεντρωθεί στον τομέα του management με ελάχιστη αναφορά στην επιχειρηματικότητα (Ratten, 2018).

Κρίνεται αναγκαίο να δοθούν νέες ερμηνείες της ηθικής στον αθλητισμό βασιζόμενες στις ανάγκες της κοινωνίας και την τεχνολογική εξέλιξη. Αυτό καθιστά την επιχειρηματικότητα ως μέσο για την αναζωογόνηση και την προοδευτικότητα του αθλητισμού. Οι αθλητικοί οργανισμοί χρειάζεται να υιοθετήσουν περισσότερο επιχειρηματικές προσεγγίσεις σε ότι αφορά την ηθική τους και ένας τρόπος είναι να αναλάβουν περισσότερες στρατηγικές δράσεις, παρά να διατηρήσουν μια παθητική στάση ως προς αυτή, κάτι που μπορεί να σημαίνει εκκολαπτόμενες τάσεις και θέματα στον αθλητισμό να προκαλέσουν ηθικά διλήμματα (Ratten, 2018).

Η έμφαση που δίνουν οι αθλητικοί οργανισμοί στην ηθική ποικίλει. Μερικοί όπως ερασιτεχνικοί και δημόσιοι οργανισμοί, έχοντας ως κοινό το μη κερδοσκοπικό χαρακτήρα, προάγουν τον αθλητισμό αποκλειστικά βασιζόμενοι σε ηθικές πρακτικές. Αυτό είναι αποτέλεσμα της ηθικής ως παραγώγου του αθλητισμού και είναι ένας εύκολος τρόπος να διευρύνεις και να δημιουργήσεις επικοινωνιακούς δεσμούς σε μια κοινωνία. Αυτό δείχνει ότι η συμμετοχή στον αθλητισμό είναι ένας τρόπος να επηρεάσεις θετικά και άλλα μέρη αυτής. Οι αθλητικοί επιχειρηματίες εφαρμόζουν αρχές της ηθικής σε πολλές από τις προκλήσεις που αντιμετωπίζουν στην αγορά, προσαρμόζοντας παράλληλα τον αθλητισμό σε αυτή και επιτελώντας ταυτόχρονα κοινωνικό έργο (Ratten, 2018).

Συνοπτικά, η αθλητική επιχειρηματικότητα και η ηθική έχουν σχέσεις αλληλεπίδρασης και προκειμένου ο κλάδος να γνωρίσει περαιτέρω ανάπτυξη χρειάζεται επιπλέον ενδιαφέρον από την ακαδημαϊκή κοινότητα και έρευνα πάνω σε αυτή τη σχέση. Είναι ασαφές το κατά πόσο μορφές επιχειρηματικής ηθικής εφαρμόζονται στον αθλητισμό. Η εικόνα των αθλητικών οργανισμών εξαρτάται και καθορίζεται σε μεγάλο βαθμό από την αποδοχή και προαγωγή ηθικών παραμέτρων. Διότι η ηθική ορίζει το πως η κοινωνία αντιλαμβάνεται τον αθλητισμό (Ratten, 2018).

Η παρούσα εργασία έχει ως στόχο να συμβάλει τόσο στον κλάδο της επιχειρηματικότητας, όσο και της αθλητικής διοίκησης, εισάγοντας ειδικά στον τελευταίο μια ηθική διάσταση, η οποία κρίνεται απαραίτητη δεδομένης της σημασίας της αθλητικής επιχειρηματικότητας στην αθλητική βιομηχανία. Για την επίτευξη του

στόχου γίνεται μια προσπάθεια αποσαφήνισης των ορισμών που σχετίζονται άμεσα με την ηθική και την αθλητική επιχειρηματικότητα, καθώς πολλοί από αυτούς ποικίλουν ερμηνευτικά, αλλά και διαχρονικά υφίστανται μεταβολές. Για αυτό το λόγο οι θεμέλιες έννοιες της ηθικής και της επιχειρηματικότητας ακολουθούν μια ιστορική διαδρομή στα επόμενα κεφάλαια, προκειμένου να γίνει περισσότερο κατανοητός ο ρόλος και ο τρόπος με τον οποίο αυτές έχουν εμποτιστεί στο σημερινό αθλητικό περιβάλλον.

Συγκεκριμένα στο πρώτο υποκεφάλαιο της βιβλιογραφικής ανασκόπησης παρουσιάζεται και αναλύεται εννοιολογικά η επιχειρηματικότητα, πως αυτή συναντάται στην καθημερινή κοινωνική ζωή, οι τάσεις και η σημασία της. Έπειτα, στο δεύτερο γίνεται ξεχωριστή μνεία στο αθλητικό παρακλάδι της επιχειρηματικότητας, όπου παρουσιάζεται η ιδιαίτερη φύση του και της βιομηχανίας του αθλητισμού εν γένει. Αναδεικνύεται ο ρόλος που διαδραματίζει η επιχειρηματικότητα στον αθλητισμό και ο τρόπος με τον οποίο αλληλεπιδρά, επηρεάζει και επηρεάζεται από άλλους κλάδους της επιστήμης και της βιομηχανίας, εντός των τειχών του αθλητικού περιβάλλοντος.

Το τρίτο υποκεφάλαιο αναφέρεται στην εισαγωγή της ηθικής ως έννοια και στις μέχρι τώρα βιβλιογραφικές αναφορές, οι οποίες περιγράφουν το ρόλο και την αξία της ηθικής ως αναπόσπαστο κομμάτι της ολοκληρωμένης επιχειρηματικότητας. Συνεχίζοντας, γίνεται αναφορά στην ηθική ως ρυθμιστή των διεργασιών της σύγχρονης εταιρικής κουλτούρας, μέσα από την οποία πηγάζουν κώδικες και μοντέλα επιχειρηματικής ηθικής και φτάνοντας στις μερικώς επιβεβλημένες, η πρώτη από την ίδια την κοινωνία και η δεύτερη υπό προϋποθέσεις νομικά, πράξεις Εταιρικής Κοινωνικής ευθύνης και Εταιρικής Διακυβέρνησης. Το πως οι τελευταίοι όροι αλλά και η ατομική ηθική ενός αθλητικού επιχειρηματία καθίστανται μετρήσιμοι και αξιολογήσιμοι παρουσιάζονται στο τέταρτο και τελευταίο μέρος της βιβλιογραφικής ανασκόπησης.

Στο τρίτο κεφάλαιο της εργασίας παρουσιάζονται περιπτώσεις αθλητικών εταιρειών, οι οποίες έχουν ενσωματώσει στην κουλτούρα και τις διεργασίες τους την επιχειρηματική ηθική σε αθλητικό περιβάλλον. Συγκεκριμένα γίνεται αναφορά στον Όμιλο ΟΠΑΠ, την Π.Α.Ε. Παναθηναϊκός και την Cosmos Sport. Η επιλογή των εν λόγω εταιρειών έγινε με τέτοιο τρόπο ώστε να καλυφθεί όσο είναι δυνατόν, μεγαλύτερο μέρος του φάσματος της αθλητικής επιχειρηματικότητας, αφού αντικείμενα τους είναι

ο αθλητικός στοιχηματισμός, η παραγωγή αθλητών και αθλητικού θεάματος, μεταξύ άλλων και η αθλητική ένδυση και εξοπλισμός.

Το τελευταίο κεφάλαιο της εργασίας αφιερώνεται στα συμπεράσματα που απορρέουν από την εξέταση του συσχετισμού θεωρίας και πράξης. Αναφέρονται σημεία που χρειάζονται προσοχή τόσο στις εξεταζόμενες επιχειρήσεις, όσο και γενικά από αθλητικές επιχειρήσεις στην αγορά, σε ότι αφορά την επιχειρηματική ηθική, τρόπους με τους οποίους θα μπορούσαν να ανεβάσουν το επίπεδο της στους οργανισμούς τους και τέλος προτείνονται πιθανές περιοχές μελλοντικής επιστημονικής έρευνας επί του αντικειμένου.

Η μέθοδος που χρησιμοποιήθηκε για τη συγγραφή της βιβλιογραφίας βασίζεται σε αναφορές από την παγκόσμια ακαδημαϊκή αρθρογραφία, η οποία συγκεντρώθηκε ηλεκτρονικά, ανάμεσα σε σχετικά άρθρα δημοσιευμένα σε σελίδες αναζήτησης όπως google scholar, Emerald, HEAL κ.α., όπως επίσης σε αποσπάσματα εκδόσεων της προσωπικής βιβλιοθήκης του συγγραφέως. Ηλεκτρονικά επίσης αναζητήθηκαν και αντλήθηκαν στοιχεία για τις εξεταζόμενες επιχειρήσεις, αφού εκτός της πληθώρας πληροφοριών που παρέχεται από τους ιστοτόπους των ίδιων, σημαντικές πληροφορίες συγκεντρώθηκαν από τις επίσημες ιστοσελίδες κρατικών φορέων, όπως το Γενικό Εμπορικό Μητρώο (Γ.Ε.ΜΗ).

Οι μόνοι περιορισμοί στη συγγραφή της παρούσας εργασίας αφορούν περισσότερο τις ελάχιστες πηγές πάνω στην αρθρογραφία σχετική με την αθλητική επιχειρηματικότητα και πόσο μάλλον την επιρροή της ηθικής σε αυτή. Το μεγαλύτερο ποσοστό της εν λόγω αρθρογραφίας προήλθε από βιβλιογραφία της Vanessa Ratten και των συνεργατών της, οι οποίοι επί σειρά ετών πραγματοποιούν έρευνα και εκδίδουν βιβλία επί του αθλητικού επιχειρείν. Επιπλέον, λόγω της πανδημίας COVID-19, δεν κατέστη δυνατή η επίσκεψη σε παραρτήματα ή γραφεία των προαναφερομένων επιχειρήσεων.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΙΙ: ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΗ ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ

2.1 Η ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ

2.1.1 Ιστορική Εξέλιξη των Εννοιών της Επιχειρηματικότητας

Αναφορές για το πως η επιχειρηματικότητα γίνεται αντιληπτή ως έννοια, το είδος του ρόλου και τον τρόπο δράσης του επιχειρηματία, συναντάμε στις σελίδες αρκετών αρχαίων αλλά και πιο σύγχρονων κειμένων. Σε αυτά που διασώζονται, ο ρόλος και η χρησιμότητα του επιχειρηματία για την οικονομική ανάπτυξη της πόλης που ζει, γίνεται αποδεκτός από τους αρχαίους Έλληνες. Οι ίδιοι αποσαφήνισαν και τόνισαν τη θετική επίδραση της κερδοσκοπίας στην οικονομική ανάπτυξη μιας πόλης, όταν αυτή πραγματοποιείται εντός ηθικών και νομικών πλαισίων και κατά πόσο ως αποτέλεσμα αυτής αναπτύσσονται οι τέχνες και ο πολιτισμός, ενώ ταυτόχρονα ισορροπούνται η προσφορά και η ζήτηση. Παρά το γεγονός ότι αρχαίοι φιλόσοφοι και συγγραφείς περιέγραφαν την επιχειρηματικότητα κυρίως μέσω του θαλάσσιου εμπορίου, η έννοια της εντοπιζόταν ουσιαστικά σε δυο άξονες, Ο μεν αφορούσε την ανακάλυψη και αξιοποίηση ευκαιριών με ενδεχόμενο κέρδος και ο δε τη σύλληψη μιας ιδέας και τη μετουσίωσή της σε μια καινούρια επιχείρηση. Ο Πλάτων διατηρούσε επιφυλακτικότητα ως προς την επίδραση της επιχειρηματικότητας στην καθημερινή ζωή του ανθρώπου. Για τη Σχολή του, η ευπορία ήταν αποδεκτή και αξιέπαινη μέχρι το σημείο που εξασφαλίζονται τα απαραίτητα. Ωστόσο, η επιχειρηματικότητα με τη σύγχρονη αντίληψη της έννοιας, αντιμετωπιζόταν τότε επιφυλακτικά και εχθρικά σε πολλές περιπτώσεις. Ο ίδιος ο Πλάτωνας δίδαξε ότι όταν το άτομο θέτει ως προτεραιότητα τη συσσώρευση πλούτου, αποσπάται από την εξύψωση των προσωπικών του ικανοτήτων. Ο Δημοσθένης στις ρητορείες του και ο Ξενοφών στο «Οικονομικός», αναφέρουν ως ρόλο του επιχειρηματία την ανακάλυψη της ύπαρξης διαφοράς στην τιμή του ίδιου προϊόντος, με σκοπό τη συμφέρουσα για τον ίδιο αξιοποίηση της χαμηλότερης δυνατής. Κατά τον Αριστοτέλη, η προάσπιση του ατομικού συμφέροντος, η κατοχή προσωπικής περιουσίας και η ανάπτυξη συνεταιρισμών, υπήρξαν σημεία τα οποία έτυχαν ένθερμης υποστήριξης. Μεταξύ άλλων, θεωρούσε την παραγωγή πλούτου δυνατή, αφενός μέσω της παραγωγής

προϊόντων και υπηρεσιών και της μεταξύ τους ανταλλαγής, ως κάτι φυσιολογικό και αφετέρου μέσω της τοκογλυφίας και του μονοπωλίου, κατ'εκείνον πιο αφύσικες μεθόδους. Περαιτέρω, οι αρχαίοι Έλληνες συγγραφείς αποδέχονται το ρίσκο που αναλαμβάνει ο επιχειρηματίας, γι' αυτό θα πρέπει αντασφαλίζεται απέναντι σε ενδεχόμενους κινδύνους, εισπράττοντας μια αμοιβή (Πετράκης, 2008).

Από τις αρχαίες αναφορές μέχρι και το 18^ο αιώνα μ.Χ., ελάχιστα συναντάμε για την επιχειρηματικότητα. Οι Ρωμαίοι τείνουν κυρίως να υιοθετήσουν απόψεις των Ελλήνων, ενώ περισσότερο ασχολούνται με τον κλάδο της γεωργίας και όχι του «εμπορίου». Ωστόσο αν και η συνεισφορά τους στην οικονομική ανάλυση δεν ήταν σημαντική, μέσω του συστήματος δικαίου που κληροδότησαν, επηρέασαν τη σύγχρονη Οικονομία και Επιχειρηματικότητα. Για παράδειγμα, θεωρούσαν ότι η τιμή και η αξία αγαθών που ανταλλάσσονται στα πλαίσια των εμπορικών διαδικασιών δεν πρέπει να καθορίζονται από την εκτίμηση ενός μεμονωμένου ατόμου ή τη χρησιμότητα του αγαθού για το άτομο, αλλά με βάση την «κοινή εκτίμηση». Αναγνώριζαν όμως διαφορές στην τιμή των αγαθών ανάλογα με το χώρο, το χρόνο και τον τόπο της εμπορικής συναλλαγής. Δε θεωρούσαν, για παράδειγμα, ίδια την τιμή του λαδιού στη Ρώμη και στην Ισπανία, ούτε ότι το ελαιόλαδο έχει την ίδια αξία σε καιρούς παρατεταμένης ανομβρίας και σε καιρούς άφθονης συγκομιδής (Πετράκης, 2008).

Κατά το Μεσαίωνα, η Χριστιανική Θεολογία ξεσήκωσε το κοινό της ως προς το πως πρέπει να ερμηνεύεται η συμπεριφορά του επιχειρηματία. Η Εκκλησία είχε ως πρωτεύον μέλημα το να ασκεί κριτική όπου μια οικονομική πράξη εγείρει ηθικά θέματα. Πολλοί από τους Πατέρες της Εκκλησίας, στα κείμενά τους, θεωρούν απαγορευτική την τοκογλυφία, που την εννοούν ως χρέωση τόκων μέσω δανείων. Από τη στιγμή που η διάθεση κεφαλαίου και η δημιουργία επιχειρήσεων συνιστά προσπάθεια αύξησης του πλούτου, πράγμα το οποίο δεν ήταν σύμφωνο με τα κηρύγματα της εκκλησίας, υπήρχαν ηθικά αντικίνητρα που απέτρεπαν κάποιον να ασχοληθεί με επιχειρηματικές δραστηριότητες. Τα ηθικά προστάγματα, η καχυποψία απέναντι στην επιχειρηματική δραστηριότητα και η δυσπιστία επηρέασαν σημαντικά την εικόνα του επιχειρηματία ως άπληστου και ανέντιμου ανθρώπου, με συνέπεια ακόμα και σήμερα, σε ορισμένες χώρες της Ευρώπης, οι φορείς της επιχειρηματικότητας να αμφισβητούνται ως προς τις προθέσεις τους (Weber, 1990).

Στα νέα πανεπιστήμια του 12^{ου} έως και του 16^{ου} αιώνα, και με βάση πάντα την ηθική, κληρικοί και μοναχοί προσπάθησαν να κατανοήσουν τον τρόπο με τον οποίο θα έπρεπε να αντιμετωπίζονται η επιχειρηματικότητα και η οικονομία. Στοιχεία για την έρευνα τους, άντλησαν όχι μόνο από κείμενα της εκκλησίας, αλλά και από τα γραπτά του Αριστοτέλη, έτσι ώστε να συνδυάσουν την περιορισμένη εκτίμηση που είχε ο Αριστοτέλης για το εμπόριο με τη δυσπιστία της εκκλησίας. Σταδιακά και για περισσότερο από 400 χρόνια, πέτυχαν την ευρύτερη αποδοχή της οικονομικής και επιχειρηματικής δραστηριότητας (Weber, 1990).

Κατά το ήμισυ του 17^{ου} αιώνα και με τα σύγχρονα πλέον οικονομικά, προσεγγίζεται πιο σοβαρά η έννοια του επιχειρηματία. Κατά τον Cantillon (1730) ο πλούτος πηγάζει από τη γη, από την οποία συντηρούνται όλες οι κοινωνικές τάξεις. Θεωρεί ότι οι επιχειρηματίες, οι οποίοι ασχολούνται με την κυκλοφορία και ανταλλαγή των αγαθών με δικό τους κίνδυνο, συντηρούνται εν μέρει από τους γεωργούς και εν μέρει από τους γαιοκτήμονες, οι οποίοι έρχονται στην αγορά για να προμηθευτούν τα προϊόντα της γης που πουλάνε οι επιχειρηματίες. Επιχειρηματίας μπορεί να είναι και ο γεωργός ο οποίος δικαιούται να πουλήσει ο ίδιος την παραγωγή του, ο καταστηματάρχης, ο χονδρέμπορος και γενικά όποιος διαθέτει κεφάλαιο και εργάζεται σε καθεστώς αβεβαιότητας ως προς την τιμή που θα εξασφαλίσει και το κέρδος που θα επιτύχει. Στα επόμενα χρόνια η σύνδεση γης και επιχειρηματία παύει να είναι το επίκεντρο και οι Say, B.J. και Adam Smith (1803) παρουσιάζουν τον επιχειρηματία ως το πρόσωπο το οποίο αποκτά μέσω συμφωνιών πρόσβαση σε διάφορους συντελεστές παραγωγής, τους οργανώνει με στόχο τη μείωση του κόστους και την αύξηση του περιθωρίου κέρδους, διοικεί την επιχείρηση και αναλαμβάνει το ρίσκο λόγω των κινδύνων που την ακολουθούν.

Από το 19^ο αιώνα μέχρι σήμερα, η επιχειρηματικότητα και ο ρόλος του επιχειρηματία υπήρξαν το επίκεντρο επιστημονικών ερευνών και απόψεων και σε αρκετές περιπτώσεις δημιουργούνταν πεδία συγκρούσεων επί του θέματος. Για παράδειγμα, οι ριζοσπάστες, με τον Μαρξ, θεωρούσαν ότι ο κεφαλαιούχος – επιχειρηματίας καρπώνεται το υπερκοστολογημένο αποτέλεσμα, σε σχέση με το κόστος της εκμετάλλευσης της εργατικής δύναμης, το οποίο νομιμοποιεί και επιβάλλει το επικρατόν σύστημα. Στον αντίποδα και σε άλλα πλαίσια, η Νεοκλασική Σχολή και οι εκπρόσωποί της, ένα σημαντικό κίνημα που άσκησε επιρροή στην προσέγγιση της έννοιας «επιχειρηματικότητα», μελέτησαν διεξοδικά την ωφελμιστική τάση λήψης

αποφάσεων του επιχειρηματία και τη διασύνδεσή της με την οικονομική ανάπτυξη και ευημερία. Παράλληλα υπήρξαν και απόψεις οι οποίες επικεντρώθηκαν στον επιχειρηματία ως μέσο καινοτομίας και αλλαγής για την κοινωνία, όπως για παράδειγμα αυτή του Schumpeter, κατά την οποία ο επιχειρηματίας αποτελεί το συντελεστή που εισάγει καινοτομίες και οραματίζεται το μέλλον (Πετράκης, 2008).

2.1.2 Σύγχρονη Εννοιολογική Προσέγγιση

Οι Shane and Venkataraman (2000) ανέφεραν ότι «πιθανώς το μεγαλύτερο εμπόδιο στη δημιουργία ενός πρωταρχικού εννοιολογικού σκελετού για το πεδίο της επιχειρηματικότητας είναι ο ίδιος ο ορισμός της». Σε μια προσπάθεια να γίνει μια παραστατική σύνοψη για τον ορισμό της επιχειρηματικότητας, οι Braseal and Herbert (1999) παρομοίασαν τη μελέτη της έννοιας ως μια ιστορία για έξι τυφλούς ινδιάνους που προσπαθούν να περιγράψουν τι είναι ένας ελέφαντας. Για τον ένα είναι ένας τοίχος (μέγεθος), για τον άλλο είναι ένα δόρυ (χαυλιόδοντας), για τον τρίτο ένα φίδι (προβοσκίδα) κ.ο.κ. Ετυμολογικά τουλάχιστον, ο όρος επιχειρηματικότητα πηγάζει από το ρήμα «επιχειρώ», δηλαδή πραγματοποιώ μια προσπάθεια με συγκεκριμένο στόχο. Στην προκειμένη στόχος είναι η σύλληψη, ανάπτυξη και τελική διάθεση προϊόντων και υπηρεσιών, χωρίς να είναι βέβαιο το τελικό αποτέλεσμα του εγχειρήματος, το οποίο μπορεί να στεφθεί με επιτυχία κατόπιν κινητοποίησης των απαραίτητων διαθέσιμων πόρων. Ωστόσο οι Stevenson and Jarillo (1990) αναφέρουν ότι η επιχειρηματικότητα αφορά, μεταξύ άλλων, την αξιοποίηση ευκαιριών, έστω και αν αυτές αρχικά δε φαίνεται να διαθέτουν όλους του αναγκαίους πόρους προς εκμετάλλευση.

Οι επιχειρηματικές ευκαιρίες είναι καταστάσεις όπου προϊόντα, υπηρεσίες, πρώτες ύλες και μέθοδοι παραγωγής οργανώνονται με αρμονία και διατίθενται στο αγοραστικό κοινό με απώτερο σκοπό την πώληση και κατά συνέπεια την επίτευξη κέρδους από τη διαφορά μεταξύ εσόδων και κόστους παραγωγής, δεν περιορίζονται μόνο στην ανάπτυξη καινοτόμων προϊόντων και υπηρεσιών, αλλά και στην καλύτερη αξιοποίηση υφισταμένων, τα οποία καλύπτουν αποδοτικότερα μια δεδομένη ανάγκη της αγοράς (Πετράκης, 2008). Οι Braseal and Herbert (1999) προτείνουν την υιοθέτηση ενός εννοιολογικού μοντέλου για την επιχειρηματικότητα, το οποίο αφορά τη

μεταβολή, τη δημιουργικότητα, την καινοτομία και τους ανθρώπους που τα προάγουν, χωρίς περιορισμούς στο κατά πόσο κάτι τέτοιο λαμβάνει χώρα σε μια νέα επιχείρηση ή σε έναν υφιστάμενο οργανισμό .

Και ενώ η επιχειρηματολογία στην επιστημονική κοινότητα συνεχίζεται, ο όρος «επιχειρηματικότητα» δεν έχει τοποθετηθεί σε ένα κοινώς αποδεκτό πλαίσιο. Αυτό οφείλεται κυρίως στο γεγονός ότι ο εκάστοτε επιχειρηματίας, δρα με διαφορετικό τρόπο ανάλογα με το είδος, το μέγεθος και τα μέσα που διαθέτει για την ίδρυση μιας επιχείρησης, ενώ ταυτόχρονα ενσωματώνει πολλές και διαφορετικές δραστηριότητες, καθιστώντας δύσκολη την απόδοση του πλήρους περιεχομένου του ρόλου του.

2.1.3 Προσέγγιση Της Έννοιας ως Δραστηριότητα

Σύμφωνα με τον L. Walras (2013) ο επιχειρηματίας λειτουργεί ως συντονιστής διαφόρων συνετελεστών παραγωγής, με τρόπο που αξιοποιεί στα μέγιστα την αποτελεσματικότητα τους και αυτή των τεχνολογικών δυνατοτήτων επιτυγχάνοντας έτσι υψηλότερα οικονομικά οφέλη. Μια νεότερη προσέγγιση αναφέρει, ότι επιχειρηματίας είναι «το άτομο που εξειδικεύεται στη λήψη αποφάσεων για τον συνδυασμό των σπάνιων παραγωγικών πόρων». Αυτή η λειτουργία του επιχειρηματία, όπως αναφέρει και ο Casson, μπορεί να ασκηθεί από άτομα που έχουν επάρκεια πληροφοριών και ιδιαίτερες ικανότητες στη λήψη αποφάσεων για τον αποτελεσματικό συνδυασμό και την κατανομή των πόρων (Γκαγκάτσιος, 2008).

Κατά τον Drucker (2014), η επιχειρηματικότητα διακρίνεται από την καινοτομία. Ως τέτοια ορίζεται «η αναζήτηση και εκμετάλλευση νέων ευκαιριών προς ικανοποίηση ανθρώπινων επιθυμιών και αναγκών». Ο Schumpeter (1934) αναφέρει, ότι επιχειρηματίας είναι το άτομο που επιτυγχάνει στο να εφαρμόσει μια καινοτομία και όχι απαραίτητα αυτό που συλλαμβάνει την ιδέα.

Επιχειρηματίας σημαίνει, μεταξύ άλλων, διαχείριση κινδύνου. Είναι το άτομο που δε θα διστάσει να πειραματιστεί ώστε να ανακαλύψει τρόπους να μειώσει τον κίνδυνο στις δραστηριότητές του. Για τον Knight (2017) η πραγματική δράση της επιχειρηματικότητας αφορά την ανάληψη ρίσκων που πηγάζουν από το αβέβαιο της οικονομικής ζωής. Ο επιχειρηματίας αποδέχεται το ρίσκο να αντιμετωπίσει κινδύνους, που στην πλειοψηφία τους είναι δύσκολα ή καθόλου προβλέψιμοι και ανυπολόγιστοι

και που κανείς άλλος δεν αναλαμβάνει, με στόχο να ανταμοιφθεί αναλόγως (Γκαγκάτσιος, 2008).

Μεταξύ άλλων, ο επιχειρηματίας αντιλαμβάνεται κερδοφόρες ευκαιρίες και λειτουργεί βάση αυτών. Ο Kirzner (1997) περιγράφει την επιχειρηματικότητα ως «συνεχή προσπάθεια του επιχειρηματία να αναγνωρίσει και να αξιοποιήσει κάθε ευκαιρία κέρδους που παρουσιάζεται στην αγορά. Ο επιχειρηματίας για να ενεργήσει με τον τρόπο αυτό θα πρέπει να διαθέτει γνώσεις και πληροφορίες για την αγορά που δε διαθέτουν οι άλλοι». Με αυτόν τον τρόπο, γνωρίζοντας και αναγνωρίζοντας τις ατέλειες της αγοράς, ανακαλύπτοντας φθηνότερες αγορές και εντοπίζοντας αγορές υψηλότερης αγοραστικής δύναμης να διαθέσει το προϊόν του, δρά και εκμεταλλεύεται μια ευκαιρία κέρδους.

2.1.4 Τα είδη της Επιχειρηματικότητας

Κατά τον Γκαγκάτσιο (2008), οι βασικές λειτουργίες της επιχειρηματικότητας ανήκουν στην αμιγή επιχειρηματικότητα. Στο είδος αυτής δηλαδή, κατά το οποίο το άτομο που επιχειρεί διαθέτει μέσα παραγωγής κατόπιν δικής του διενέργειας και μόνο. Στην αμιγή επιχειρηματικότητα περιλαμβάνονται δραστηριότητες τις οποίες ο επιχειρηματίας φέρει εις πέρας αποδοτικότερα εν αντιθέση με άλλους, έχοντας οποιαδήποτε σχέση με την επιχειρηματική του δραστηριότητα. Ωστόσο στην πραγματικότητα, λόγω διαφόρων παραγόντων, ο επιχειρηματίας υποχρεούται σε αρμοδιότητες, που μπορούν να διεκπεραιωθούν από άλλα άτομα, διατηρώντας την επιχειρηματική του αποδοτικότητα. Πρακτικά η αμιγής επιχειρηματικότητα μεταβάλλεται σε μικτή.

Η μικτή επιχειρηματικότητα διαχωρίζεται σε επιχειρηματικότητα εργαζομένων και επιχειρηματικότητα κεφαλαιούχων. Η πρώτη αφορά την περίπτωση που ο επιχειρηματίας αναλαμβάνει δραστηριότητες που θα μπορούσαν να αναλάβουν άλλα άτομα (π.χ. εργαζόμενοι) και συμβαίνει στην περίπτωση που δεν είναι δυνατή η εύρεση εξειδικευμένου προσωπικού, ή στο στάδιο της ατομικής επιχείρησης. Κάτι τέτοιο φυσικά στερεί από τον επιχειρηματία το χρόνο που απαιτείται για την αναζήτηση και αξιοποίηση μιας ευκαιρίας. Επίσης ένα και μόνο άτομο δεν μπορεί να είναι αυθεντία σε όλα τα ζητήματα που τυγχάνουν ειδικής μεταχείρισης και προκύπτουν κατά την επιχειρηματική διαδικασία. Για αυτούς τους λόγους, αλλά και εξαιτίας της αύξησης

του μορφωτικού επιπέδου και της εξειδίκευσης σε μεγάλο βαθμό του σύγχρονου εργατικού δυναμικού, η μικτή επιχειρηματικότητα εργαζομένων τείνει να εκλείψει στις ανεπτυγμένες χώρες.

Η μικτή επιχειρηματικότητα κεφαλαιούχων ασκείται από το άτομο το οποίο εκμεταλλεύεται επιχειρηματικά την ιδέα του επενδύοντας ίδια κεφάλαια. Επίσης μια μορφή επιχειρηματικότητας που φθίνει σήμερα, διότι υπάρχουν πλέον αυξημένες δυνατότητες άντλησης κεφαλαίων από το χρηματοπιστωτικό σύστημα αλλά και από διάφορα επενδυτικά σχήματα.

2.1.5 Σύγχρονες Τάσεις της Επιχειρηματικότητας

Οι καθημερινές πλέον εξελίξεις, αναφορικά με την παγκοσμιοποίηση και ραγδαία τεχνολογική ανάπτυξη τομέων όπως η πληροφορική και η επικοινωνία, έχουν συντελέσει στο αυξημένο ενδιαφέρον περί επιχειρηματικότητας και στο κατά πόσο αυτή έχει αναπτυχθεί στις σύγχρονες οικονομίες.

Μέχρι σήμερα, η βιβλιογραφία που σχετίζεται με την επιχειρηματικότητα αφορά την αδιάκοπη έρευνα για καινούρια πεδία δραστηριοποίησης, το πως ένα όραμα μπορεί να διαδοθεί και να ενστερνιστεί από άλλους παρέχοντας κίνητρο, το επιχειρηματικό ρίσκο που αναλαμβάνει ο επιχειρηματίας, το πως σύγχρονες μέθοδοι συντελούν στη διαμόρφωση στόχων και στην υλοποίηση πλάνων, στην ανάλυση εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος και στο εύρος γνώσεων που απαιτείται σήμερα να υπάρχει στη φαρέτρα του επιχειρηματία.

Στο άμεσο μέλλον, ορίζοντας την επιχειρηματικότητα πολύ πιθανόν να αναφερόμαστε σε ένα σύνολο συλλογικών αλλά και κατά περίπτωση δραστηριοτήτων και θα αφορούν τη συμμετοχή τόσο μεγάλων όσο και μικρών επιχειρήσεων. Αυτό γιατί προκειμένου να αναπτυχθούν νέοι επιχειρηματικοί ορίζοντες απαιτούνται ισχυροί δεσμοί μεταξύ επιχειρήσεων, ακαδημαϊκών φορέων, κέντρων ερευνών και τραπεζικών ιδρυμάτων, χρειάζεται δηλαδή ένα άρτια συνεργαζόμενο επιχειρηματικό δίκτυο, το οποίο αποτελεί κομμάτι ενός ευρύτερου «γαλαξία», μιας ολόκληρης βιομηχανίας δηλαδή.

Στις μεγάλες επιχειρήσεις, αυτή η συλλογική επιχειρηματικότητα διακρίνεται μεταξύ εσωτερικής και εξωτερικής. Η εσωτερική συλλογική επιχειρηματική δραστηριότητα επιτυγχάνεται με την κατάργηση πολλαπλών ενδιάμεσων διοικητικών

στρωμάτων και από τη συμμετοχή στη λήψη των αποφάσεων. Έτσι διευκολύνεται η επικοινωνία μεταξύ τμημάτων αλλά και προωθείται πιο αποτελεσματικά η συνολική εταιρική επιτυχία και όχι η τμηματική. Η εξωτερική συλλογική επιχειρηματικότητα αναπτύσσεται έξω από τα όρια των παραδοσιακών εταιρειών με δύο τρόπους, κάθετα και οριζόντια. Η κάθετη εξωτερική επιχειρηματικότητα λαμβάνει χώρα στον άξονα τροφοδοσίας – μεταφοράς – προώθησης (παραγωγός – προμηθευτής – μεταφορέας – πωλητής). Η ανάπτυξή της δεν αφορά μόνο τις περιπτώσεις που αυτή την αλυσίδα αποτελούν ανεξάρτητες εταιρείες, αλλά και όταν αυτές οι δραστηριότητες διεκπεραιώνονται από θυγατρικές της κύριας εταιρείας παραγωγής του τελικού προϊόντος. Με τον ίδιο τρόπο, η οριζόντια εξωτερική συλλογική δραστηριότητα αφορά την ανάπτυξη συμπληρωματικών προϊόντων και νέων τεχνολογιών.

Εν γένει, η συλλογική επιχειρηματικότητα εφαρμόζεται μέσω συμφωνιών κοινής ωφέλειας και από κοινού συμμετοχή στο επιχειρηματικό κεφάλαιο, συμφωνιών μεταφοράς και διακίνησης και παραχώρησης δικαιωμάτων.

Στο σημερινό επιχειρηματικό κόσμο, είναι πολύ συχνό το φαινόμενο, μεγάλες και καταξιωμένες εταιρείες να κρύβονται πίσω από την ανάπτυξη και κατασκευή ενός νέου προϊόντος ή και μέρους αυτού, όπως επίσης μπορεί να αναλάβουν το branding και την προώθηση ενός προϊόντος που έχει αναπτυχθεί από ανεξάρτητες ή θυγατρικές εταιρείες. Στην πρώτη περίπτωση, η καταξιωμένη εταιρεία μπορεί, χωρίς τον κίνδυνο να χάσει μέρος της αξιοπιστίας της, να λανσάρει ένα καινούριο προϊόν, να δοκιμάσει μια καινοτομία ή απλά να καρπωθεί μια καλή επιχειρηματική συμφωνία, δρώντας ως εταιρεία προμηθευτής. Στη δεύτερη εκμεταλλεύεται τη δυναμική και την προοπτική ενός νέου προϊόντος και προσδίδοντας το κύρος του brand της αυξάνει κατακόρυφα την προσδοκώμενη εμπορική επιτυχία του.

Η συλλογική επιχειρηματική δραστηριότητα δίνει την ευκαιρία σε επιχειρηματίες και επιχειρηματικά σχήματα να μοιραστούν πληροφορίες και τεχνογνωσία, προκειμένου να ανιχνεύσουν και να εκμεταλλευτούν τα κενά της αγοράς. Η επιτυχία αυτής κρίνεται από τις διαπροσωπικές σχέσεις που θα αναπτυχθούν αλλά και από αυτές μεταξύ εταιρειών, οργανισμών και φορέων. Μεγαλύτερη ποικιλομορφία και σταθερότητα σε αυτόν τον ιστό ισούται με καλύτερη και μακροπρόθεσμη προοπτική, αλληλοβοήθεια και πρόσβαση σε εκμεταλλεύσιμες οικονομικές ευκαιρίες (Γκαγκάτσιος, 2008).

2.1.6 Η Σημασία της Επιχειρηματικότητας για την Οικονομία

Η λέξη επιχειρηματικότητα χρησιμοποιείται ευρέως από ελεύθερους επαγγελματίες, κοινωνικούς και οικονομικούς επιστήμονες, δημοσιογράφους, πολιτικούς, ακαδημαϊκούς κ.α. σε δηλώσεις και αναλύσεις τους. Αυτό συμβαίνει, διότι είναι κοινώς αποδεκτό πως η επιχειρηματικότητα αποτελεί συνάρτηση και προσδιορίζει μεταξύ άλλων παραγόντων την οικονομική ανάπτυξη μιας χώρας. Το συμπέρασμα αυτό προκύπτει από το γεγονός ότι η ραχοκοκαλιά μίας εγχώριας οικονομίας αποτελείται από μικρομεσαίες επιχειρήσεις. Οι επιχειρήσεις αυτές αριθμούν με βάση το διεθνή μέσο όρο περί τα $\frac{3}{4}$ του συνολικού αριθμού των επιχειρήσεων και αυτό από μόνο του αποδεικνύει τη σημασία και τη σπουδαιότητά τους ως προς τον αντίκτυπο τους στην ανάπτυξη μιας οικονομίας. Ο ορισμός μιας μικρομεσαίας επιχείρησης ποικίλει ανάλογα με το μέτρο που χρησιμοποιούμε. Με βάση τον ορισμό της Ευρωπαϊκής Ένωσης, θεωρείται μικρομεσαία κάθε επιχείρηση που ο αριθμός των μονίμων υπαλλήλων της είναι μικρότερος από 250 εργαζομένους και έχει ετήσιο κύκλο εργασιών που δεν ξεπερνά τα 40 εκ. Αρκετοί ερευνητές θεωρούν ότι η επιχειρηματικότητα αναπτύσσεται κυρίως στις επιχειρήσεις αυτού του μεγέθους, ως αποτέλεσμα του γεγονότος ότι σε μια μικρή επιχείρηση η άσκηση της επιχειρηματικότητας είναι πολύ περισσότερο ευδιάκριτη, διότι ασκείται κυρίως από τον επιχειρηματία που μπορεί να την ασκήσει με ευελιξία.

2.2 Η ΑΘΛΗΤΙΚΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ

2.2.1 Εισαγωγή

Οι περισσότεροι αντιλαμβάνονται τον αθλητισμό ως μια μορφή διασκέδασης, μέσω της οποίας μπορούν να λάβουν μέρος ή να παρακολουθήσουν «παιχνίδια». Το παιχνίδι αποτελεί μια μορφή «εθελοντικής, εγγενώς παρακινούμενης δραστηριότητας με σκοπό τη χαρά ή την ευχαρίστηση» (Jenny et al., 2016). Συχνά υπάρχει εναλλαγή στην χρήση των όρων «άθλημα» και «παιχνίδι», ανάλογα με την περίπτωση και το περιεχόμενο. Στην ουσία όλες οι μορφές αθλητισμού θεωρούνται παιχνίδια, ωστόσο διαφέρουν ως προς τη διάρκεια και τον τρόπο που διενεργούνται. Σύμφωνα με τους Jenny et al. (2016), υπάρχουν κάποια καθοριστικά χαρακτηριστικά σε ένα άθλημα, τα οποία περιλαμβάνουν: το ίδιο το «παιχνίδι», την οργάνωση, τον ανταγωνισμό, το ταλέντο, την ύπαρξη συνέχειας και την επίτευξη θεσμικής σταθερότητας.

Ο αθλητισμός έχει τυπική και άτυπη φύση, κάτι το οποίο επηρεάζει την επιχειρηματική συμπεριφορά. Στο τυπικό επίπεδο ανήκουν θεσμικά καθιερωμένοι αθλητικοί οργανισμοί, οι οποίοι λειτουργούν βάσει κανόνων και διαδικασιών. Το άτυπο επίπεδο του αθλητισμού συνθέτουν σχεδιασμένες επί τούτου βιομηχανίες, που εξελίσσονται βασιζόμενες στις εκάστοτε πολιτιστικές συνθήκες (Ratten, 2018). Αυτές οι συνθήκες μεταβάλλονται με τη σειρά τους βάσει της τεχνολογικής και κατ' επέκταση κοινωνικής εξέλιξης. Για παράδειγμα, παραδοσιακά ο αθλητισμός χαρακτηρίζεται από φυσική δραστηριότητα και η συμμετοχή σε αυτόν προϋποθέτει τη φυσική παρουσία των ατόμων, όμως τα τελευταία χρόνια παρατηρείται μια τάση προς «αθλητικές» δραστηριότητες ηλεκτρονικής μορφής. Διεθνώς ο αθλητισμός καθορίζεται από τη στιγμιαία και άυλη εμπειρία που τον κάνει μοναδικό, για αυτό υπάρχει υποκειμενικότητα ως προς τις διάφορες μορφές του. Μπορεί να παραχθεί και να καταναλωθεί ταυτόχρονα κατά περίπτωση και αυτό μπορεί να αφορά τόσο μια φυσική, όσο μια ηλεκτρονική μορφή. Ο αθλητισμός παρέχει κοινωνικού και φυσικού τύπου δραστηριότητες και όλο και περισσότεροι άνθρωποι τον χρησιμοποιούν με επιχειρηματικούς τρόπους, προκειμένου να ανιχνεύσουν ευκαιρίες προς εκμετάλλευση με σκοπό την επίτευξη κέρδους.

Η επιχειρηματικότητα έχει προκαλέσει το ενδιαφέρον αθλητικών managers και ερευνητών, καθώς αναδεικνύεται ο σημαντικός της ρόλος εντός της αθλητικής βιομηχανίας. Η αθλητική επιχειρηματικότητα διαφέρει από άλλους τύπους επιχειρηματικότητας, εξαιτίας της συγκινησιακής φύσης του αθλητισμού και έχει κερδοσκοπικό και μη κερδοσκοπικό ρόλο για την κοινωνία (Miragaia et al., 2017). Η ίδια η έννοια και η εφαρμογή της αποτελεί μια καινοτομία για την επιχειρηματικότητα, αφού πρόκειται για μια μετάβαση από τις υπάρχουσες επιχειρηματικές πρακτικές σε ένα πιο πρωτοποριακό συμπεριφορικό μοντέλο (Ratten, 2010). Ο κυριότερος λόγος του αυξημένου ενδιαφέροντος για την επιχειρηματικότητα στον αθλητισμό πηγάζει από το μέγεθος της έκτασης της αθλητικής βιομηχανίας και από τη φύση της ως ταχέως μεταβαλλόμενη και ανταγωνιστική (Ratten, 2011). Στα παραδοσιακά αθλητικά προϊόντα συγκαταλέγονται η ένδυση και ο αθλητικός εξοπλισμός, τα οποία σήμερα δέχονται επιρροές από τεχνολογικά επιτεύγματα και καινοτομίες προσαρμοσμένες στις ανάγκες του χρήστη – καταναλωτή. Βάσει αυτής της εξέλιξης υπάρχει αυξημένη ζήτηση για αθλητικά προϊόντα τα οποία εκμεταλλεύονται τις δυνατότητες νέων και αναπτυσσόμενων τεχνολογιών στο έπακρο, ενώ οι νέες επιχειρηματικές τάσεις στον αθλητισμό έχουν αλλάξει την ίδια του την φύση.

2.2.2 Η Αθλητική Βιομηχανία

Η αθλητική βιομηχανία έχει δώσει το έναυσμα για πολλές επιχειρήσεις, ανεξαρτήτως μεγέθους, να αναπτυχθούν. Υπάρχει μια τάση, κατά την οποία ολοένα και περισσότεροι άνθρωποι επιλέγουν να εργαστούν ως επαγγελματίες γυμναστές και μια εν γένει στροφή του τρόπου ζωής προς το πεδίο του αθλητισμού και του fitness. Αυτό συμβαίνει λόγω του αυξημένου ενδιαφέροντος για ισορροπία μεταξύ της επαγγελματικής και κοινωνικής ζωής και με την επιθυμία της δεύτερης να εναρμονιστεί με δραστηριότητες που προάγουν την υγεία. Η βιομηχανία του fitness αποτελεί τομέα της αθλητικής βιομηχανίας και κατά συνέπεια μοιράζονται πολλά κοινά στοιχεία, τόσο γενικά όσο και στο κομμάτι της επιχειρηματικότητας συγκεκριμένα. Σε ότι αφορά το τελευταίο, περιλαμβάνουν αρκετές ανόμοιες επιχειρήσεις, όπως αλυσίδες γυμναστηρίων, εταιρείες συμπληρωμάτων διατροφής, επαγγελματίες γυμναστές, εταιρείες ένδυσης και υπόδησης, γυμναστήρια διαφόρων αγωνισμάτων και

εναλλακτικών μεθόδων εκγύμνασης, περιοδικά, κοινωνικά δίκτυα, εταιρείες αθλητικού εξοπλισμού και πολλές άλλες. Επιπλέον υπάρχει μεγάλη ζήτηση για επαγγελματίες προπονητές, καθώς ο αριθμός των ατόμων που τείνει να ασχοληθεί επαγγελματικά με τον αθλητισμό διαρκώς αυξάνεται, άρα και ανάγκη για εγκαταστάσεις, εξοπλισμό, ρουχισμό, κλπ. Αυτό σημαίνει, ότι υπάρχει η ίδια ανάγκη για προμηθευτές σε όλες τις επί μέρους προεκτάσεις της αθλητικής βιομηχανίας, είτε αυτό λέγεται επαγγελματικός και ερασιτεχνικός αθλητισμός, είτε fitness, είτε αναψυχή κ.α. (Hemme et al., 2016)

Υπάρχουν τρεις κύριες συνισταμένες της αθλητικής βιομηχανίας: οι άμεσοι προμηθευτές, οι υποστηρικτικές υπηρεσίες και οι υπηρεσίες ανάπτυξης. Οι προμηθευτές αφορούν όλα αυτά που είναι ορατά στον αθλητισμό και θεωρούνται απαραίτητα στοιχεία του οικονομικού οικοσυστήματός τους. Αυτά περιλαμβάνουν αθλητικούς συλλόγους, εταιρείες ένδυσης, τηλεοπτικά δίκτυα κ.α. Οι υπηρεσίες υποστήριξης είναι αυτές που κάνουν εφικτή τη διασύνδεση με τους προμηθευτές αναπτύσσοντας την επιχειρηματική τους εμβέλεια, όπως για παράδειγμα τα αθλητικά περιοδικά, τα διαδικτυακά παιχνίδια και οι εταιρείες τροφίμων. Τις υπηρεσίες ανάπτυξης συνθέτουν κυρίως κρατικές υπηρεσίες, αθλητικές ομοσπονδίες ή εκπαιδευτικά ιδρύματα (Ratten, 2018).

Οι αθλητικοί επιχειρηματίες αξιοποιούν στο έπακρο την αστάθεια της βιομηχανίας προκειμένου να ανιχνεύσουν ανερχόμενες τάσεις της αγοράς. Αυτό απαιτεί εναλλαγή στον τρόπο που αντιλαμβάνονται τις προοπτικές μιας επιχειρηματικής ευκαιρίας και μέσω αυτού είναι ένας τρόπος να εξελιχθεί η αθλητική βιομηχανία. Ως αθλητικοί επιχειρηματίες περιγράφονται αυτοί που βλέπουν μια ευκαιρία να δραστηριοποιηθούν επιχειρηματικά στον κλάδο. Αυτό σημαίνει ότι πρέπει να είναι δημιουργικοί προκειμένου να αξιοποιήσουν της μεταβολές του περιβάλλοντος ως προς την ανάπτυξη αθλητικής επιχειρηματικότητας. Κύριο χαρακτηριστικό τους είναι η ικανότητα να διαχειρίζονται το ρίσκο μιας επιχειρηματικής κίνησης και να προβλέπουν νέες τάσεις της αγοράς. Μερικές φορές αυτό προϋποθέτει μια δύσκολη μεταβατική περίοδο κατά την ανάπτυξη της επιχείρησης, προκειμένου να αναπτυχθούν αυτά τα κύρια χαρακτηριστικά σε αυτόν τον τομέα. Οι περισσότεροι χρειάζεται να έχουν αυτοπεποίθηση ότι αυτό που κάνουν είναι σωστό και μακροπρόθεσμα θα επωφεληθούν. Μερικοί ιδιοκτήτες αθλητικών επιχειρήσεων δεν είναι δεκτικοί σε μελλοντικές τάσεις και αποφεύγουν επιχειρηματικές προσπάθειες λόγω του ρίσκου και

της αβεβαιότητας. Αυτό σημαίνει ότι οι επιτυχημένοι αθλητικοί επιχειρηματίες αναγνωρίζουν το ρίσκο της αποτυχίας, αλλά και τις εμπειρίες που αυτή μπορεί να τους αποδώσει και είναι πρόθυμοι να το αποδεχτούν, ως αντίτιμο για τη διερεύνηση πιθανών αξιόλογων επιχειρηματικών ευκαιριών.

Η αθλητική βιομηχανία γενικά υποστηρίζει την επιχειρηματικότητα, καθώς μέσω αυτής δίνεται η δυνατότητα στον κλάδο να αναπτυχθεί και να εξελιχθεί. Η κουλτούρα στον αθλητισμό μπορεί να θεωρηθεί ένα επιχειρηματικό στοιχείο λόγω της θετικής στάσης απέναντι στην καινοτομία και την αλλαγή. Οι αθλητικοί επιχειρηματίες δρουν ως παράγοντες που φέρνουν αυτή την αλλαγή σε μια βιομηχανία γνωστή για την ανταγωνιστικότητά της. Η ίδια η βιομηχανία προσελκύει την επιχειρηματικότητα εξαιτίας των πολλών τρόπων εισόδου σε αυτή και των επίσης πολλών δυνατοτήτων που προσφέρει η δεύτερη ως προς τη συνεισφορά στην αθλητική απόδοση. Υπάρχουν συγκεκριμένες επιχειρηματικές συμπεριφορές στην αθλητική βιομηχανία, οι οποίες επιδρούν στις επενδύσεις. Αυτό συσχετίζεται με το πολιτιστικό πλαίσιο του αθλητισμού το οποίο εξαρτάται από την οργανωτική συμπεριφορά. Συχνά οι αθλητικοί επιχειρηματίες αναμιγνύουν επαγγελματικούς και προσωπικούς στόχους με στόχο να αντλήσουν επιχειρηματικές ιδέες. Η αθλητική βιομηχανία είναι ένα μεγάλο κοινωνικό κεφάλαιο λόγω της σύνδεσης μεταξύ ατόμων και αθλητικών επιχειρήσεων σε συνεργασία με κρατικούς θεσμούς. Υπάρχει επίσης η αντίληψη ότι η βιομηχανία του αθλητισμού είναι θεμιτό να τείνει προς την επιχειρηματικότητα εξαιτίας της ανάγκης για προοδευτικές ιδέες και καινοτομίες και συχνά μάλιστα αποτελεί στρατηγικό στόχο, αφού μέσω αυτής μπορούν να αξιοποιηθούν ευκαιρίες εντός διαφορετικών βιομηχανιών (Ratten, 2018).

2.2.3 Ο Ρόλος της Επιχειρηματικότητας στον Αθλητισμό

Υπάρχουν τρεις βασικές οπτικές της επιχειρηματικότητας: οι βασιζόμενες στην καινοτομία, στην επιχειρηματική δημιουργία και στην αναγνώριση της ευκαιρίας (Solvoll et al., 2015). Η πρώτη επικεντρώνεται στο ρόλο της αλλαγής και ανανέωσης στην επιχειρηματικότητα και αναπτύχθηκε αρχικά από τον Schumpeter (1934), ο οποίος έγραψε για το ρόλο των επιχειρηματιών ως καινοτόμων. Η κύρια γραμμή της είναι ότι οι επιχειρηματίες αλλάζουν το τοπίο και διαφοροποιούν την αγορά μέσω

καινοτομιών. Οι καινοτομίες είναι κομβικές για τον αθλητισμό λόγω της ανάπτυξης νέων αθλημάτων, η οποία τροποποιεί τις υπάρχουσες πρακτικές και επιπλέον, η ίδια η ανταγωνιστικότητα του αθλητισμού συμπαρασύρει τα άτομα και τις επιχειρήσεις να παραμείνουν καινοτόμα.

Η δεύτερη έχει να κάνει με την επιχειρηματική δημιουργία, η οποία επικεντρώνεται στην επιχειρηματικότητα μέσα από το σχηματισμό μιας επιχείρησης. Η δημιουργία μιας νέας επιχείρησης είναι ένα ξεχωριστό κομμάτι της επιχειρηματικότητας, από την καινοτομία. Στον αθλητισμό νέες επιχειρήσεις αναπτύσσονται βασισμένες σε καινούριες ιδέες, τεχνολογικές εξελίξεις και κοινωνικές προσδοκίες. Αυτό σημαίνει ότι η επιχειρηματική δομή είναι σημαντική για την αθλητική βιομηχανία η οποία πρέπει να αναζητά διαρκώς νέες πηγές εσόδων. Μερικές φορές νέες επιχειρηματικές δομές μπορούν να υιοθετηθούν από υφιστάμενες επιχειρήσεις ή να αποτελέσουν ξεχωριστές οντότητες.

Η τρίτη αφορά τον εντοπισμό της επιχειρηματικής ευκαιρίας και επικεντρώνεται στη διαδικασία της ανακάλυψής της. Η αναγνώριση και η εμπορική εκμετάλλευση της ευκαιρίας είναι ζωτικής σημασίας για τον αθλητισμό. Συχνά κάποιες ιδέες περί αυτού μπορεί να χρειαστεί χρόνος για να αξιολογηθούν και να εφαρμοστούν, ή κάποιες μπορεί να χρειάζεται να εφαρμοστούν άμεσα διότι μετά από ένα σύντομο χρονικό διάστημα υπάρχει περίπτωση να μην είναι πλέον κερδοφόρες. Η ανακάλυψη ευκαιριών στον αθλητισμό που παράγουν έσοδα και κύρος είναι σημαντικές για τη φήμη ενός επιχειρηματία. Αυτό σημαίνει ότι η εφαρμογή της επιχειρηματικότητας, βασισμένη στην αξιοποίηση των ευκαιριών έχει ευρεία προοπτική για το πως μπορεί να λειτουργήσει για τον αθλητισμό.

Η αθλητική βιομηχανία έχει συγκεκριμένα χαρακτηριστικά, συμπεριλαμβανομένης της ανάγκης για κρατική υποστήριξη, προκειμένου να κατασκευάσει στάδια και άλλες εγκαταστάσεις. Αυτό πρακτικά σημαίνει ότι μπορεί να υπάρχει σημαντική καθυστέρηση ανάμεσα στην αναγνώριση μιας ευκαιρίας για την εφαρμογή αθλητικής επιχειρηματικότητας και στην ανάπτυξή της στην αγορά. Επιπρόσθετα, πολλά αθλήματα διεξάγονται ανά περιόδους, κάτι που περιορίζει τα «παράθυρα» ενός αθλητικού επιχειρηματία να αδράξει μια ευκαιρία, οδηγώντας σε μια αύξηση της χρήσης πολυμέσων για επικοινωνία με τον καταναλωτή, το οποίο οδηγεί

στην ανάγκη μεγάλων επενδύσεων για την παραγωγή τους και της τεχνολογίας που απαιτείται.

Το μεγαλύτερο μέρος της υπάρχουσας βιβλιογραφίας για την επιχειρηματικότητα και την καινοτομία επικεντρώνεται στην παραγωγική και μεταποιητική βιομηχανία και λιγότερο στο κομμάτι των υπηρεσιών (Hjalager, 2010), τη στιγμή που ο αθλητισμός μετατρέπεται ολοένα και περισσότερο σε μια βιομηχανία παραγωγής υπηρεσιών, εξαιτίας της αυξημένης χρήσης τεχνολογίας μετάδοσης πληροφοριών. Σταδιακά και λόγω αυτής την εξέλιξης, στον αθλητισμό εφαρμόζονται επιχειρηματικές πρακτικές και πολιτικές από άλλους κλάδους, αναγνωρίζοντας έτσι την πολύτιμη προσφορά των επιχειρηματιών στον αθλητικό τομέα και αυτό αρχίζει να έχει αντίκτυπο στην ακαδημαϊκή κοινότητα. Ωστόσο, οι μέχρι τώρα έρευνες βασίζονται σε παραδοσιακές όψεις της επιχειρηματικότητας, αντί να τη μετριάσουν στις παραμέτρους του αθλητισμού. Το πεδίο της επιχειρηματικής δραστηριότητας στον αθλητισμό είναι ακόμα νέο με μικρή συλλογική γνώση να έχει αναπτυχθεί από τους ακαδημαϊκούς (Ratten, 2018)

2.2.4 Το Διεπιστημονικό Πεδίο της Αθλητικής Επιχειρηματικότητας

Σύμφωνα με τον Alves (2007), ένα πολυεπιστημονικό και πολυκλαδικό περιβάλλον συνεργασίας προσδιορίζεται από ένα επίσημο ή και ανεπίσημο υπόβαθρο, το οποίο προσελκύει οργανισμούς από διαφορετικούς επιχειρηματικούς τομείς και επιστημονικά και τεχνολογικά ιδρύματα με σκοπό την επίτευξη κοινών στόχων. Ο αθλητισμός είναι ένα καλό παράδειγμα πολυκλαδικού περιβάλλοντος καθώς συναντώνται τόσο ιδιωτικές όσο και μη κερδοσκοπικές οντότητες, που συμβάλουν στη βιομηχανία. Αυτό αποδεικνύεται από την ανάγκη της χρήσης δημοσίου κεφαλαίου για να ανεγερθούν αθλητικές εγκαταστάσεις, η οποίες με τη σειρά τους θα στελεχωθούν και θα εκμεταλλευθούν από ιδιωτικούς οργανισμούς. Παράλληλα στον αθλητισμό πραγματοποιείται έρευνα και ανάπτυξη σε θέματα του φαρμακευτικού και άλλων επιστημονικών κλάδων, η οποίοι είναι αναπόσπαστο κομμάτι του. Καθώς η βιομηχανία του «ελεύθερου χρόνου» (leisure industry), η οποία περιλαμβάνει μέρος της αθλητικής βιομηχανίας, έχει αφιερώσει την προσοχή της σε αυτόν και σε θέματα υγείας λόγω της αύξησης του μέσου όρου ηλικίας του γενικού πληθυσμού, προκύπτει η ανάγκη να

έρθουν σε επαφή περισσότεροι επενδυτές. Αυτό είναι σημαντικό για την ανάπτυξη της επιχειρηματικότητας στο πολυεπιστημονικό αθλητικό περιβάλλον, το οποίο έχει σα δυνατό σημείο τη διεθνή απήχηση και τη συναισθηματική αλληλεξάρτηση με κοινωνίες. Στον αθλητισμό χρειάζεται να υπάρχει ένα μεγάλο εύρος γνωστικών ικανοτήτων, προκειμένου το σύστημα να διευρυνθεί και να αναπτυχθεί, εξαιτίας της μεγάλης ποικιλίας αθλημάτων που διεξάγονται με διαφορετικούς κάθε φορά γεωπολιτικοκοινωνικούς παράγοντες που τα επηρεάζουν, οι οποίοι είναι σημαντικοί να κατανοηθούν με στόχο την ανάπτυξη καινοτόμων χαρακτηριστικών. Αυτές οι ικανότητες θα οδηγήσουν σε ανάπτυξη αθλητικών προϊόντων νέας τεχνολογίας και νέες διαδικασίες. Για μερικά αθλήματα είναι πολύ σημαντικό αυτό προκειμένου να επιτύχουν το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και αυτό αποδεικνύεται από τα τεράστια ποσά που δαπανώνται πάνω στην έρευνα και την ανάπτυξη.

Ο Alves (2007) σημειώνει ότι τα συνεταιριστικά διεπιστημονικά περιβάλλοντα έχουν τρεις βασικές διαστάσεις: την ποικιλομορφία, τη συνοχή και τη διαδραστικότητα. Η ποικιλομορφία αναφέρεται στις διαφορετικές δυνάμεις και αδυναμίες των διάφορων αθλητικών οντοτήτων που δραστηριοποιούνται εντός του περιβάλλοντος. Κάποιοι αθλητικοί οργανισμοί μπορεί να είναι καλύτεροι στο marketing, επιτρέποντας την ανάπτυξη μιας περιοχής ως ένα μέρος ιδιαίτερης σημασίας. Αυτό βοηθά να δημιουργηθούν ιδιωτικές αλλά και δημόσιες αθλητικές οντότητες, οι οποίες μπορούν να δουλέψουν μαζί σε έργα κοινής μεταξύ τους ωφέλειας. Παράλληλα θα υπάρξουν άλλες που θα έχουν διακριτές ανταγωνιστικές ικανότητες, που θα τους επιτρέψουν να μπου γρηγορότερα και αποδοτικότερα στην αγορά, κάτι που πολλές συσχετιζόμενες επιχειρήσεις μπορούν να εκμεταλλευθούν ποικιλοτρόπως. Έτσι δημιουργείται ένα πολυεπίπεδο επιχειρηματικό πεδίο, το οποίο προάγει την επιχειρηματικότητα σε τοπικό, κοινωνικό, εθνικό και διεθνές επίπεδο στον αθλητισμό. Η συνοχή αφορά την ύπαρξη συμπληρωματικών αθλητικών δραστηριοτήτων με κοινωφελή αποτελέσματα. Για πολλά αθλήματα είναι προαπαιτούμενο ένας αγωνιστικός χώρος ή μια εγκατάσταση η οποία εργάζεται με αθλητές, προκειμένου να δημιουργηθεί το κατάλληλο περιβάλλον. Αυτό σημαίνει ότι η γνώση μπορεί να μεταδοθεί σε άλλες αθλητικές οντότητες, όταν δουλεύουν με παραγωγικό τρόπο. Η διαδραστικότητα περιλαμβάνει της συνεργασίες και τις σχέσεις μεταξύ διάφορων μελών της αθλητικής κοινότητας. Στον επαγγελματικό αθλητισμό χρειάζεται να υπάρχει συνεργασία μεταξύ του αθλητικού χώρου, των μέσων

επικοινωνίας και των φιλάθλων, έτσι ώστε να δημιουργηθούν οι κατάλληλες συνθήκες. Αυτό απαιτεί χρόνο και ικανότητα στη διαχείριση σχέσεων συνεργασίας.

Η προοπτική μιας διαδικασίας να γίνει κατανοητή η αθλητική επιχειρηματικότητα χρειάζεται για να σημειωθεί πρόοδος στον τομέα. Αυτό απαιτεί μια διεύρυνση της αντίληψης για την επιχειρηματικότητα στον αθλητισμό ως προϋπόθεση για να οριστεί η αθλητική επιχειρηματικότητα. Θα ήταν χρήσιμο να γίνει κατανοητή η διαδικασία με την οποία αυτή εφαρμόζεται, προκειμένου να αναπαράγεται και να προστίθενται καινούριες απόψεις. Ένα μέρος της επιχειρηματικότητας στον αθλητισμό έχει παραμείνει αόρατο της ταχείας εναλλαγής της ίδιας της φύσης της αθλητικής βιομηχανίας. Μεγάλο μέρος της επιχειρηματικότητας λαμβάνει χώρα σε αυτή, χωρίς να είναι προγραμματισμένη, γεγονός που την καθιστά δύσκολη να προσδιοριστεί. Για αυτό το λόγο ο αθλητισμός είναι μια άκρως επιχειρηματική βιομηχανία και είναι ταυτόχρονα πηγή και επακόλουθο ανταγωνισμού.

Η μέχρι τώρα έρευνα για την επιχειρηματικότητα δεν επαρκεί για να εξηγήσει τη διαδικασίες που ακολουθούνται στον αθλητισμό. Η κατανόηση αυτών θα συντελέσει στη θεωρητική ανάπτυξη και θα ενθαρρύνει περισσότερες εμπειρικές έρευνες. Ένα μέρος της επιχειρηματικότητας είναι αποτέλεσμα κοινωνικών προσδοκιών από τον αθλητισμό που διευκολύνει την επικοινωνία και τη διάδοση πληροφοριών. Αυτό σημαίνει ότι η διαδικασία της κοινωνικοποίησης στον αθλητισμό θα ενθαρρύνει αύξηση της επιχειρηματικότητας, η οποία θα οδηγήσει στην αλλαγή. Είναι σημαντικό να υπάρξει μεγαλύτερη επίγνωση πάνω σε αυτόν τον τομέα, εξαιτίας της ανάγκης για την καλύτερη δυνατή αξιοποίηση πόρων μέσω της επιχειρηματικότητας και για να αυξηθεί η δυνατότητα καινοτομίας στον αθλητισμό.

Η επιχειρηματικότητα αφορά σκόπιμη αλλαγή, συνήθως συσχετιζόμενη με νέες επιχειρήσεις, ωστόσο μπορεί να αφορά και την υιοθέτηση καινοτόμων ιδεών (Farinha et al., 2017). Η αθλητική επιχειρηματικότητα συσχετίζεται με την τάση μιας διαφορετικής οπτικής σε κάτι, σε σχέση με τη μέχρι τώρα προσέγγιση. Αυτό περιλαμβάνει ιδέες οι οποίες επιτρέπουν την ποιοτικότερη παροχή υπηρεσιών και παράγουν πιο ουσιαστικά αποτελέσματα. Αυτό είναι επακόλουθο της «διαταραχής» που προκαλεί η αθλητική επιχειρηματικότητα στην υπάρχουσα κατάσταση,

προωθώντας νέες ιδέες και συχνά αυτό περιλαμβάνει την αλλαγή παγιωμένων προτύπων για την εξαγωγή ακόμα καλύτερων αποτελεσμάτων.

Η αθλητική επιχειρηματικότητα είναι μια φιλοσοφία που μπορεί να αξιοποιηθεί για την ανάπτυξη νέων ιδεών εντός της βιομηχανίας. Το επιχειρηματικό κλίμα στην αθλητική βιομηχανία αναπτύσσεται και δίνει το έναυσμα για επιχειρηματικές πρωτοβουλίες. Ωστόσο, μπορεί να υπάρξουν κάποιες αρνητικές πτυχές της βιομηχανίας που υπονομεύουν αυτή την ανάπτυξη. Αυτές περιλαμβάνουν την κουλτούρα διαφόρων ομάδων και τις επιτακτικές ως προς αυτή αποφάσεις, αποκλείοντας τον παράγοντα της ελευθερίας της έκφρασης, από άτομα με ηγετικά πόστα σε αυτές τις ομάδες. Υπάρχει επίσης μια εξάρτηση σε κρατικά κονδύλια για τη στήριξη του αθλητισμού, πράγμα πλέον σύνηθες μέχρι τώρα στην ελληνική πραγματικότητα, κάτι που πρακτικά σημαίνει ότι υπάρχει έλλειψη κινήτρου για ανεξάρτητη χρηματοδότηση των συλλόγων. Επιπλέον, ανάλογη εξάρτηση υπάρχει και στις υφιστάμενες θεσμικές υποδομές, που αποκλείει το ενδιαφέρον και την στροφή της προσοχής σε νέες διασυνδέσεις και τομείς ενδιαφέροντος.

Η διαδικασία της επιχειρηματικότητας στον αθλητισμό είναι περίπλοκη και περιλαμβάνει την έναρξη νέων επιχειρήσεων μέσω της εισαγωγής καινοτομίας (Ratten, 2012). Ιδανικά η επιχειρηματική διαδικασία θα ξεκινήσει με την αναγνώριση της ευκαιρίας, την οποία θα ακολουθήσει η αξιολόγηση των πόρων που χρειάζονται για να εφαρμοστεί μια ιδέα. Οι πόροι περιλαμβάνουν το συνολικό κεφάλαιο του εγχειρήματος και την αρχική χρηματοδότηση που θα χρειαστεί να συγκεντρωθεί προκειμένου να προχωρήσει η ιδέα στη φάση της εμπορευματοποίησης (Ratten, 2013). Η αθλητική βιομηχανία αποτελείται από ψηφίδες διαφορετικών τύπων επιχειρήσεων. Υπάρχουν ειδικές συνθήκες στον αθλητισμό που καθοδηγούν την επιχειρηματικότητα. Αυτές περιλαμβάνουν την τοποθεσία, την κρατική δομή και τον τύπο του αθλήματος, οπότε είναι σημαντικό να υπογραμμιστεί η βαρύτητα της επιχειρηματικότητας στον αθλητισμό θεωρώντας την ως φυσικό επακόλουθο. Η επιχειρηματικότητα είναι ένας μηχανισμός ο οποίος αυξάνει τον ανταγωνισμό στην αθλητική βιομηχανία και συνυπολογιζόμενος με το ανταγωνιστικό περιβάλλον του αθλητισμού μπορεί να βοηθήσει στο να εξηγηθεί η επίπτωση και η επικράτηση της επιχειρηματικότητας στις διεργασίες του.

Η διαδικασία της ανακάλυψης της ευκαιρίας στην επιχειρηματικότητα αφορά το σχηματισμό πεποιθήσεων περί ύπαρξης κενού στην αγορά (Phan et al., 2010). Αυτό προϋποθέτει τη δέσμευση πόρων στη διαδικασία της αξιοποίησης αυτής της ευκαιρίας. Όπως σε όλες τις πτυχές της επιχειρηματικότητας, νέες πληροφορίες και δημιουργικότητα είναι μέρη της διαδικασίας της ανακάλυψης των ευκαιριών και επηρεάζουν τα νέα επιχειρηματικά εγχειρήματα (Ratten, 2014). Η δημιουργικότητα σε μια επιχειρηματική θέση είναι διαφορετική από αυτή ενός καλλιτεχνικού περιβάλλοντος, λόγω της καινοτομίας και της χρηστικότητάς της (Phan et al., 2010). Στον επιχειρηματικό κόσμο, η δημιουργικότητα χρειάζεται να έχει πρακτική αξία προκειμένου να είναι ουσιαστική.

Οι αθλητικοί επιχειρηματίες βρίσκουν κίνητρα στο να τολμήσουν νέα εγχειρήματα βασιζόμενοι στις οικονομικές και κοινωνικές συγκυρίες, κάτι που σημαίνει ότι για να επιτύχει κάποιος επιχειρηματικά πρέπει να πάρει αποφάσεις βασιζόμενος σε γνώσεις πάνω στις προοπτικές της αγοράς (Ratten 2014). Στο πλαίσιο του αθλητισμού, υπάρχουν συνήθως ισχυροί δεσμοί μεταξύ των μελών του επιχειρηματικού κοινωνικού δικτύου και αυτό επιφέρει και κάποιες επιχειρηματικές υποχρεώσεις σε κάποιον που ανήκει σε αυτό το κοινωνικό δίκτυο. Συνήθως αναπτύσσεται περισσότερη εμπιστοσύνη όταν υπάρχει αμοιβαιότητα στις σχέσεις συναλλαγής (Ratten & Dana, 2017). Οι αθλητικοί επιχειρηματίες μπορούν να χρησιμοποιήσουν την κοινωνική τους δικτύωση ως πηγή πληροφοριών με στόχο την επιχειρηματική τους επιτυχία. Εξάλλου, ο περισσότερος όγκος πληροφοριών που μπορεί να ανταλλαχθεί εντός αυτού του δικτύου, είναι σχεδόν βέβαιο ότι θα οδηγήσει σε επαγγελματική επιτυχία, που σημαίνει ότι όσο περισσότερο ένας επιχειρηματίας συντονίζεται με το δίκτυό του, τόσο καλύτερα θα είναι τα αναμενόμενα αποτελέσματα (Ratten & Tajeddini, 2017). Είναι σημαντικό να υπάρχει ομοφωνία περί του ρόλου της επιχειρηματικότητας στον αθλητισμό, καθώς αυτό θα βοηθήσει στην ανάπτυξη της γνώσης επί του αντικειμένου. Η εκάστοτε κυβέρνηση έχει σημαντικό ρόλο στην ενεργοποίηση της επιχειρηματικότητας, αφού μέσω της ανάπτυξής της θα δημιουργηθούν νέες θέσεις εργασίας και ευκαιρίες οικονομικής εκμετάλλευσης (Ratten et al., 2017).

Η επιχειρηματικότητα αφορά την «τέχνη της κατανομής πόρων (οικονομικών και φυσικών) σε νέους τρόπους επίτευξης κέρδους» (Shinde, 2010). Τα βασικά χαρακτηριστικά των αθλητικών επιχειρηματιών είναι η ανάληψη πρωτοβουλίας και η

θέληση για τη δημιουργία επιχείρησης. Τα συμπεριφορικά χαρακτηριστικά είναι επίσης σημαντικά για την ανάπτυξη τους, εφόσον συνδυάζουν οργανωτικές και διοικητικές ικανότητες με δημιουργικό τρόπο. Προκειμένου να αναπτυχθεί η επιχειρηματικότητα χρειάζεται ένα υποστηρικτικό περιβάλλον το οποίο περιμένει θετικά αποτελέσματα (Ratten, 2017).

Η οριοθέτηση της επιχειρηματικότητας στον αθλητισμό είναι δύσκολη εξαιτίας της έλλειψης ομοφωνίας πάνω στο τι θεωρείται καινοτόμο. Αυτό σημαίνει ότι η αθλητική επιχειρηματικότητα τροποποιείται βάσει των πολιτισμικών συνθηκών. Είναι γνωστό ότι η αθλητική επιχειρηματικότητα γνωρίζει άνθιση λόγω της τεχνολογικής προόδου και μιας γενικής παγκόσμιας τάσης προς δραστηριότητες υγείας και ευεξίας. Η επιχειρηματικότητα επηρεάζει τις περισσότερους πτυχές της αθλητικής βιομηχανίας, ειδικά σχετικούς τομείς όπως ο ελεύθερος χρόνος και ο τουρισμός. Υπάρχουν καινοτομίες στον αθλητισμό που προκύπτουν με ταχύτατους ρυθμούς και προηγουμένως δε θεωρούνταν οικονομικά βιώσιμες. Παραδείγματα αυτών των καινοτομιών αποτελούν ο ψηφιακός αθλητισμός (online gaming) και εφαρμογές που αλληλοεπιδρούν με τους καταναλωτές. Αυτές οι εφαρμογές δίνουν άμεση ανατροφοδότηση στους χρήστες για τα αποτελέσματα και τις στατιστικές επιδόσεις τους, παρέχοντάς τους πρόσβαση σε γνώση και πληροφορίες που δεν είχαν μέχρι τώρα.

Ορισμένοι θεωρούν τον αθλητισμό ως επιχειρηματικότητα, καθώς περιλαμβάνει ανθρώπους που εργάζονται σε συγκεκριμένο πόστο, με συγκεκριμένο σκοπό εντός ενός ανταγωνιστικού περιβάλλοντος. Βάσει αυτού θα μπορούσε να ειπωθεί, ότι όντας κάποιος μέρος της αθλητικής βιομηχανίας έχει θετική επίδραση στο να διατηρήσει μια επιχειρηματική νοοτροπία. Ο αθλητισμός όπως και οι επιχειρήσεις περιλαμβάνουν τη δημιουργία και συντήρηση σχέσεων για ένα συγκεκριμένο σκοπό. Αυτές οι σχέσεις αφορούν άτομα που εργάζονται σε διαφορετικές θέσεις και συντελούν στην παραγωγή του προϊόντος, είτε είναι παίκτες, είτε διαιτητές, είτε θεατές.

Ο αθλητισμός διακατέχεται από ένα πάθος το οποίο τον διαφοροποιεί από άλλες βιομηχανίες. Λόγω αυτού υπάρχει πληθώρα ευκαιριών προς επιχειρηματική εκμετάλλευση σε διάφορα σημεία της αθλητικής βιομηχανίας, από την κατασκευή αθλητικού εξοπλισμού μέχρι την ανάπτυξη νέων διαδικτυακών υπηρεσιών. Μερικές από τις πλέον ανεπτυγμένες αθλητικές επιχειρήσεις δραστηριοποιούνται στα ψηφιακά και κοινωνικά μέσα δικτύωσης. Αυτό οφείλεται στην επιθυμία του κόσμου να

απολαύσει την εμπειρία του αθλητισμού με νέους τρόπους που βασίζονται στα τεχνολογικά επιτεύγματα. Πολλοί εξ' αυτών αντιλαμβάνονται τον αθλητισμό όχι μόνο ως μια μορφή φυσικής δραστηριότητας αλλά και ως ψυχική διέγερση μέσω της αυξημένης χρήσης ηλεκτρονικών παιχνιδιών. Η κατανόηση της αθλητικής επιχειρηματικότητας θα έχει σημαντικές εφαρμογές για τους αθλητικούς managers, εφόσον συνδυάζει καινοτομία, ανάληψη ρίσκου, και διορατικότητα και με την απαραίτητη επιμονή αποδίδει επωφελή αποτελέσματα. Ένας χρήσιμος τρόπος να γίνει κατανοητή είναι να διαιρεθούν οι δυο έννοιες που την αποτελούν.

Ο αθλητικός επιχειρηματίας είναι ένα πρόσωπο που επιδεικνύει δημιουργικότητα στον τρόπο που αξιοποιεί πόρους, προκειμένου να οικοδομήσει ένα επιχειρηματικό εγχείρημα. Ορισμένοι ενδιαφέρονται αποκλειστικά για τα οικονομικά οφέλη, ενώ άλλοι τείνουν να βλέπουν τον εαυτό τους ως μέλη της κοινωνίας και θέτουν κοινωνικούς στόχους. Επιπλέον επικρατεί ένα νέο ανερχόμενο κλίμα στον αθλητισμό, όπως προκύπτει μέσα από την έρευνα για νέους στόχους, βασιζόμενους στις νέες τάσεις. Η νέα τεχνολογία έχει πυροδοτήσει την επιχειρηματικότητα στον αθλητισμό λόγω των αποδοτικών εφαρμογών της πρώτης ως προς τη δεύτερη. Αυτή η τεχνολογική αλλαγή έχει βοηθήσει στην αναβίωση ορισμένων αθλημάτων τα οποία θεωρούνταν πεπερασμένα, παρέχοντας νέους τρόπους παιχνιδιού και εν τέλει, έχει μεταμορφώσει το ίδιο το φάσμα του αθλητισμού, με τη «γεωγραφία» πλέον του αθλητισμού να επεκτείνεται και στην ψηφιακή διάσταση μέσω ανάλογων αθλητικών υποδομών.

2.2.5. Οι Αθλητικές Επιχειρήσεις

Η σημασία των αθλητικών επιχειρήσεων αναγνωρίζεται παγκοσμίως, κυρίως σε ότι αφορά τη δημιουργία θέσεων εργασίας και τη δημιουργία κέρδους μέσω και για άλλες βιομηχανίες και υπηρεσίες. Η έρευνα επί της αθλητικής επιχειρηματικότητας περιλαμβάνει ολοένα και περισσότερο διεπιστημονικές οπτικές, κάτι το οποίο επιτρέπει μια πιο ολιστική κατανόηση του θέματος (Ratten, 2018). Η επιχειρηματικότητα είναι κοινωνικά δομημένη και προβάλλεται μέσω καινοτόμων στάσεων. Έτσι και ο τομέας της αθλητικής επιχειρηματικότητας μπορεί να ερευνηθεί διεπιστημονικά ως προς τη δομή και την εφαρμογή καινοτομιών σε αυτόν. Αυτό σημαίνει ότι μερικές συνήθειες πρακτικές των αθλητικών οργανισμών χρειάζεται να

αναθεωρηθούν, προκειμένου να γίνουν πιο κατανοητές και εφαρμόσιμες οι επιχειρηματικές διαδικασίες. Αυτό περιλαμβάνει και την ίδια τη στάση απέναντι στην αθλητική επιχειρηματικότητα και στο επερχόμενο κύμα αλλαγής. Μερικές φορές αυτή η στάση είναι δύσκολο να διατηρηθεί λόγω της παράλληλης λειτουργίας δυο συστημάτων εντός του ίδιου οργανισμού, του αθλητισμού και της επιχειρηματικής διοίκησης. Αυτά τα συστήματα σε πολλές περιπτώσεις δεν είναι συμβατά μεταξύ τους, λόγω διαφορετικών αξιών που διέπουν το καθένα.

Υπάρχουν πολλών ειδών διοικητικά στίλ που μπορούν να αξιοποιήσουν οι αθλητικές επιχειρήσεις και σε αυτά περιλαμβάνεται η δραστηριοποίηση σε ένα σταθερό και συμβατικό πλαίσιο, προκειμένου να ελαχιστοποιηθεί το ρίσκο. Άλλα στίλ περιλαμβάνουν έναν πιο τολμηρό και εναλλακτικό παράγοντα, ο οποίος επικεντρώνεται στο να διαταράσσει την καθεστηκυία τάξη. Επιπλέον, υπάρχουν εξωτερικές, κοινωνικές κυρίως δυνάμεις που περιπλέκουν τις διαδικασίες για τους αθλητικούς επιχειρηματίες, όπως κρατικοί και άλλοι ελεγκτικοί θεσμοί.

Ο επιχειρηματικός σχεδιασμός των αθλητικών οργανισμών και επιχειρήσεων επηρεάζεται από διάφορες ομάδες πελατών, εσωτερικούς και εξωτερικούς, όπως οι καταναλωτές, οι managers, οι προμηθευτές, οι φίλαθλοι και οι ίδιοι οι παίκτες ή οι αθλούμενοι. Κάθε μια από αυτές τις ομάδες πιθανόν να αντιλαμβάνεται την επιχειρηματικότητα με διαφορετικό τρόπο, ανάλογα με τη θέση που κατέχει στον οργανισμό. Εξαιτίας των πολλαπλών και διαφορετικών σημείων ενδιαφέροντος αυτών, το επίπεδο του επιχειρηματικού σχεδιασμού διαφοροποιείται, συχνά προς ζημία της αθλητικής επιχείρησης. Με τη στρατηγική και καθολική προσήλωση στον επιχειρηματικό σχεδιασμό ο οργανισμός μπορεί να επικεντρωθεί στο μέλλον του.

Οι σχέσεις μεταξύ μετόχων, οι οποίοι έχουν σημαίνοντα λόγο στις αποφάσεις του οργανισμού, είναι το πιο σημαντικό σημείο στην επιχειρηματικότητα. Εφόσον η διαδικασία της κινηθεί, χρειάζεται ακόμα μεγαλύτερη συνεργασία και συντονισμός μεταξύ τους. Οι αιτίες πίσω από έναν επιτυχημένο αθλητικό οργανισμό έχουν διαφοροποιηθεί τα τελευταία χρόνια, λόγω της σημασίας της επιχειρηματικότητας στην ανάπτυξή τους και η ίδια, μέσω διαφόρων μορφών όπως η καινοτομία, έχει βοηθήσει τους οργανισμούς να αλλάξουν και να προσαρμοστούν ως προς τις νέες συνθήκες που επικρατούν στην αγορά. Είναι κοινώς αποδεκτό, το πως άλλοι τύποι οργανισμών μπορούν να διδαχθούν από τους αθλητικούς οργανισμούς, κυρίως σε

θέματα επιχειρηματικής ανάπτυξης και αυτό μέσω λέξεων όπως νίκη, ομάδα, επίδοση, απόδοση, να χρησιμοποιούνται στο επιχειρηματικό περιβάλλον.

2.3 ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ ΚΑΙ ΗΘΙΚΗ

2.3.1 Εισαγωγή

Σήμερα, ολοένα και περισσότερο ο ακαδημαϊκός αλλά και ο επιχειρηματικός κόσμος ανάγουν την επιχειρηματική ηθική ως αναγκαία και επίκαιρη διάσταση της επιχειρηματικότητας. Η κοινωνία επιδρά άμεσα στις επιχειρήσεις, καθώς αποτελούν συστήματα τα οποία δραστηριοποιούνται και αλληλεπιδρούν εντός αυτής. Αφού κατέστη σαφές, ότι η αθλητική επιχειρηματικότητα είναι κατά μια έννοια ένα σχετικά «απάτητο» ερευνητικά πεδίο και σε αυτή βρίσκουν εφαρμογή οι αρχές της συμβατικής επιχειρηματικότητας, στο παρόν κεφάλαιο παρουσιάζεται η σχέση της τελευταίας με την ηθική. Αρχικά διατυπώνεται το πώς γίνεται αντιληπτή η έννοια της ηθικής, μέσα από τη φιλοσοφική σκοπιά και παρουσιάζεται η προσέγγισή της μέχρι σήμερα. Ακολουθεί η εισαγωγή και ο ρόλος της στο επιχειρηματικό περιβάλλον, πώς το διαμορφώνει και αλληλεπιδρά με αυτό. Τονίζεται η σημασία της εταιρικής κουλτούρας και κατά πόσο επηρεάζει την ηθική ανάπτυξη σε ατομικό και συλλογικό εταιρικό επίπεδο, ενώ σε αυτό το πλαίσιο εισάγονται όροι όπως «Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη» και «Εταιρική Διακυβέρνηση». Επισημαίνεται η ανάγκη για την κατάρτιση γραπτών Κωδίκων και οι λόγοι που αποτελούν σημαντικό εργαλείο ηθικής ανάπτυξης. Τέλος, αναλύονται τα βήματα που χρειάζεται να ακολουθήσει μια επιχείρηση για να εφαρμόσει αποτελεσματικά την Επιχειρηματική Ηθική και παρουσιάζονται υφιστάμενα μοντέλα που, αν υιοθετηθούν, μπορούν να συμβάλλουν στην εκμετάλλευση πλεονεκτημάτων που προσδίδει η Επιχειρηματική Ηθική.

2.3.2 Φιλοσοφία και Ηθική

Είναι γεγονός ότι η φιλοσοφία δε δίνει σαφείς απαντήσεις σε ερωτήματα. Τα φιλοσοφικά θεωρήματα είναι αυτά που τρέφουν τον ανθρώπινο πνευματικό κόσμο, καθορίζουν αρχές και πεποιθήσεις και προσδίδουν νόημα σε πράξεις και γεγονότα. Σύμφωνα με το Russel (2008), η αναζήτηση της αλήθειας και το ενδιαφέρον που

γεννάται στον άνθρωπο για αυτή, πυροδοτείται από τη φιλοσοφία. Η αλήθεια όπως και η ηθική είναι δυο έννοιες ευαίσθητες και απασχολούν τους φιλόσοφους για αιώνες. Η δεύτερη όμως, αν και κοινώς αναγνωρίσιμη, είναι άκρως υποκειμενική στην αντίληψή της. Για τους Herlihy & Remley (2013) «η ηθική αποτελεί έναν κλάδο της φιλοσοφίας και ασχολείται με τους κανόνες οι οποίοι διέπουν τη συμπεριφορά, τη λήψη ηθικών αποφάσεων και τις ανθρώπινες σχέσεις». Έτσι, εξετάζει το κατά πόσο μια ανθρώπινη πράξη είναι ηθική, άρα ορθή, ή ανήθικη άρα μη ορθή. Κατ' επέκταση και το άτομο που τις πράττει θα μπορούσε να χαρακτηριστεί ανάλογα ηθικό ή ανήθικο.

Παρά τη βαρύτητα της θέσης τους ως σημεία αναφοράς του ανθρώπινου πολιτισμού, η φιλοσοφία και η ηθική είναι άκρως ευαίσθητες έννοιες, οι οποίες επηρεάζονται, μεταβάλλονται και ελαστικοποιούνται, ανάλογα με τις χωροχρονικές συντεταγμένες στις οποίες εξετάζονται. Οι ανθρώπινες κοινωνίες συνεχώς υπόκεινται σε αλλαγές και εξελίσσονται. Και ενώ αυτό δεν είναι αρκετό να αλλάξει αυτά που η φιλοσοφία και η ηθική ορίζουν, εν τούτοις εντός αυτών των ορίων, σε μια υποτιθέμενη κλίμακα, τα σημεία αναφοράς μετακινούνται. Κάτι που ήταν ανήθικο παλαιότερα θεωρείται ηθικό τώρα, κάτι ανήθικο σε μια χώρα θεωρείται ηθικό σε μια άλλη, κάτι ανήθικο για το «εμείς», είναι ηθικό για το «αυτοί» και αντίστροφα. Για να επισημάνει τη μεταβλητότητα στην ηθική ως έννοια, ο Thiroux υποστηρίζει ότι «η ηθική ασχολείται με το πώς αντιμετωπίζει ο άνθρωπος τα υπόλοιπα όντα, ώστε να προάγεται το κοινωνικό συμφέρον, η πρόοδος, η δημιουργικότητα και η έννοια του καλού και του κακού, του δίκαιου και του άδικου» (Καλλιτζάκη, 2017).

Δεν είναι καθόλου τυχαίο ότι η αναφορά στους όρους που εξετάζονται σε αυτό το κεφάλαιο, παραπέμπει στους αρχαίους Έλληνες φιλοσόφους, οι οποίοι πρώτοι εξέτασαν και δίδαξαν θέματα ηθικής και ηθικών κανόνων συμβίωσης. Πρώτος διδάξας της ηθικής θεωρίας και πράξης ενιαία ήταν ο Σωκράτης, όπου όχι μόνο την κήρυττε, αλλά και εφάρμοζε έμπρακτα, γι' αυτό και το όνομα του έχει συνδεθεί άρρηκτα με τον όρο ηθικής. Ο Σωκράτης θεωρούσε ότι ένα ανήθικο άτομο δεν επιδίδεται σε ανάλογες πράξεις κατ' επιλογήν του και εκ φύσεως, αλλά λόγω του ότι μέχρι εκείνη τη στιγμή αγνοεί την ύπαρξη ενός ηθικού δρόμου. Με λίγα λόγια απέδιδε το κακό στο χαρακτήρα και στις πράξεις ενός ατόμου στην έλλειψη διαπαιδαγώγησής του και για αυτό άλλωστε μεγάλο μέρος της ζωής του το αφιέρωσε στη διδασκαλία και τη διαπαιδαγώγηση των νέων, με απώτερο στόχο μια καθολικά ηθική κοινωνία.

Συνώνυμο με την ηθική είναι και το όνομα του Αριστοτέλη, ο οποίος στα «Ηθικά Νικομάχεια», αναφέρει σαν στόχο ζωής του ανθρώπου την ευδαιμονία, συνισταμένη από το «ευ ζην και ευ πράττειν», την ενάρετη ζωή. Εν ολίγοις για τον Αριστοτέλη η ηθική ταυτίζεται με την αρετή, δηλαδή με τις εκούσιες πράξεις του ατόμου. Αντίθετα, ο άνθρωπος μέσω της διαπαιδαγώγησης του και του ηθικού τρόπου ζωής συνηθίζει στο δρόμο της αρετής και μέσω αυτής βρίσκει τη δύναμη να αρνείται να υποκύπτει σε μη ηθικές πράξεις. Κατά τον Αριστοτέλη, η ηθική διαγωγή είναι παράγωγο του τρόπου σκέψης μας, εφαρμόζεται συνειδητά και συντελεί στη διαμόρφωση του ατομικού ήθους.

Ο Kohlberg (1981) αναφέρεται σε διαδοχικά στάδια μέσω των οποίων περνά το άτομο προκειμένου να αναπτύξει την ατομική του ηθική. Στην αρχή εστιάζει στην υπακοή και το ατομικό συμφέρον και σταδιακά εξελίσσεται μέχρι να αναπτύξει μια αυτόνομη ηθική εμποτισμένη με την ατομική του συνείδηση και τις δικές του αρχές. Η παιδεία και η εκπαίδευση που θα λάβει καθόλη αυτή τη διάρκεια είναι σημαντικοί παράγοντες, οι οποίοι θα καθορίσουν την εξέλιξη της ηθικής ανάπτυξης του ατόμου.

2.3.3 Προσεγγίσεις Ηθικής

Σχετικά με την ηθική υπάρχουν δυο βασικές προσεγγίσεις, η τελεολογική ή τελολογική και η δεοντολογική ή κανονιστική, τις οποίες συνέκρινε και συσχέτισε ο Broad.

Η πρώτη προσέγγιση αφορά τον τελικό σκοπό και το αποτέλεσμα που προκύπτει από τις ανθρώπινες πράξεις και ως εκ τούτου προσδιορίζεται ετυμολογικά από την λέξη «τέλος». Κατά την τελολογική προσέγγιση, ηθική και άρα σωστή συμπεριφορά ορίζεται η φέρουσα τα προσδοκώμενα αποτελέσματα και κατά συνέπεια τα μέσα τα οποία θα συμβάλλουν ως προς την επίτευξη του τελικού σκοπού είναι απολύτως δικαιολογημένα. Ακριβές και δυστυχώς, ρεαλιστικό παράδειγμα αυτής αποτελούν οι δύο ρίψεις ατομικών βομβών σε ιαπωνικό έδαφος. Αν και κόστισαν τη ζωή χιλιάδων ανθρώπων και κατέστρεψαν ολοσχερώς δύο πόλεις, έφεραν άμεσα αποτελέσματα, οδηγώντας τους Ιάπωνες σε συνθηκολόγηση και τερματίζοντας άμεσα τις εχθροπραξίες στο μέτωπο του Ειρηνικού. Άρα για τους υποστηρικτές αυτής της προσέγγισης η χρήση τους ήταν, αν μη τι άλλο, απολύτως δικαιολογημένη.

Κύριοι εκφραστές της ήταν ο Hobbes και ο Bentham μέσω των θεωριών τους περί ηθικής, του «ψυχολογικού εγωισμού» και του «ωφελιμισμού» αντίστοιχα και απεικονίζονται ανάλογα με το κατά πόσο και αν οι συνέπειες των ανθρωπίνων πράξεων αξιολογούνται με βάση το άτομο, ή την κοινωνία.

Κατά τον Hobbes (1989), ο άνθρωπος ενεργεί για τον εαυτό του πρωτίστως, ακόμα και όταν πράττει φαινομενικά ανιδιοτελώς. Ο ίδιος θεωρεί ότι τα κίνητρα που ωφελούν το «εγώ» και το ένστικτο της αυτοσυντήρησης ορίζουν την ανθρώπινη φύση και εφόσον λαμβάνονται υπόψιν, δικαιολογούν εγωιστικές πράξεις, αδιαφορώντας για τις πιθανές συνέπειες στους άλλους. Παρεκκλίνοντας ελαφρώς, η ωφελιμιστική θεωρία και ο Bentham (1983) υποστηρίζει ότι ηθικές μπορούν να θεωρηθούν μόνο οι ενέργειες οι οποίες ωφελούν κατά το μέγιστο το σύνολο της κοινωνίας, αντί το άτομο.

Εκ διαμέτρου αντίθετη είναι η δεοντολογική προσέγγιση. Κατ' αυτή και σύμφωνα με τον Kant (1984), το «δέον», δηλαδή αυτό που πρέπει να γίνει, το σωστό, δεν καθορίζεται από το συναίσθημα, όσο αγνό και αν είναι, αλλά εξ' ολοκλήρου από τη λογική. Η λογική είναι άμεσα συνδεδεμένη με την ηθική και οι αρχές της θα πρέπει να διέπουν την ανθρώπινη συμπεριφορά, βάσει τα όσα πρεσβεύει αυτή η προσέγγιση, δίνοντας έμφαση στις προθέσεις του ανθρώπου και τα δικαιώματά του, παρά στα αποτελέσματα των πράξεών του. Σύμφωνα με τον Kant (1984), οι ηθικές αυτές υποχρεώσεις αποτελούν «κατηγορηματική επιταγή» και αυτός που εκτελεί μια ηθική πράξη θα πρέπει να αξιολογείται κατά πόσο είναι ελεύθερος, πράττει έλλογα και αν οι αρχές πίσω από αυτή την πράξη μπορούν να εφαρμοστούν καθολικά.

Ο Ross (1967), στο ίδιο μήκος κύματος, θεωρεί ότι εφόσον ο άνθρωπος αποτελεί μέρος μιας κοινωνίας, υποχρεούται εκ πρώτης όψεως να διακατέχεται από ορισμένες αρετές, όπως:

- Πιστότητα: να τηρεί τις υποσχέσεις του
- Επανόρθωση: του λάθους του να βλάψει κάποιον
- Ευγνωμοσύνη: για τη βοήθεια κάποιου άλλου
- Δικαιοσύνη: μεταχειρίζεται ίσα όλους του άλλους και δε δέχεται την αδικία
- Αγαθοεργία: βοηθά τους άλλους και συμβάλλει στην ευτυχία τους
- Αυτοεξέλιξη: παρακινεί τον εαυτό του να βελτιώνεται διαρκώς
- Μη κακοποίηση: σέβεται τη σωματική και ψυχική ακεραιότητα των άλλων

2.3.4 Επιχειρηματική Ηθική

Στα προηγούμενα κεφάλαια παρουσιάστηκαν φιλοσοφικές θέσεις και εννοιολογικές προσεγγίσεις περί ηθικής και του ρόλου αυτής στην κοινωνία. Ο επιχειρηματικός κόσμος, εκτός του ότι αποτελεί μέρος της, συγκροτεί παράλληλα έναν κοινωνικό περιβάλλον εντός της. Συνεπώς, θα ήταν αδύνατον η ηθική να μην προεκτείνεται και σε αυτό το κοινωνικό «οικοσύστημα». Η ηθική λοιπόν, που διέπει, εξετάζει και καθορίζει σε πολλές περιπτώσεις αξίες και ζητήματα στο επιχειρηματικό περιβάλλον συναντάται ως επιχειρηματική ηθική (Trevino & Nelson, 2011). Ένα σύνολο ηθικών αρχών ή αξιών, το οποίο προκύπτει από τις πεποιθήσεις της ανώτατης διοίκησης, την ιδιοσυγκρασία των διοικητικών στελεχών και των εργαζομένων όπως και από τις συνήθειες επιχειρηματικές πρακτικές (Lawrence et al., 2005).

Σαφώς και μόνο η συνύπαρξη των ορισμών «επιχειρηματικότητα» και «ηθική», εκ πρώτης όψεως, φαίνεται σαν να προσπαθούμε να ενώσουμε δύο μαγνήτες με όμοια πολικότητα. Όπως διαχρονικά θεωρούσαν πολλοί μελετητές και φιλόσοφοι, οι δύο έννοιες απωθούνται και υπάρχουν αναρίθμητα παραδείγματα (επιχειρηματικά σκάνδαλα και απάτες) που το αποδεικνύουν. Ωστόσο, όταν «αντιστρέφεται» η πολικότητα της επιχειρηματικότητας και εξυπηρετεί πλέον τον υγιή και θετικό της ρόλο στην κοινωνία, οι δύο όροι έλκονται και μέσω της εφαρμοσμένης ηθικής ο ρόλος αυτός ενδυναμώνεται, οδηγώντας την κοινωνία εντός της οποίας ανθίζει σε καινοτομία και ανάπτυξη.

Ο Solomon (1994) επισημαίνει ότι μια επιχείρηση είναι σε θέση να εφαρμόσει επιχειρηματική ηθική όταν έχει πλήρη επίγνωση πάνω σε τρία θέματα, γνωστά ως 3c (ή 3 σίγμα): τη Συμμόρφωση (Compliance), τη Συνεισφορά (Contribution) και τη Συνέπεια (Consequences).

Φυσικά αυτό είναι κάτι υποκειμενικό και το κατά πόσο μια επιχείρηση εφαρμόζει ηθικά το «επιχειρείν» διαφέρει. Η ηθική της υποχρέωση αρχίζει με αυτές απέναντι στους συνεταιίρους της και γενικότερα στην κοινωνία και από εκεί και πέρα αυξάνεται, αυτοβούλως, ανάλογα με το βαθμό που διατίθεται να τις υπερβεί. Τέσσερα πιθανά επίπεδα ηθικής που ορίζουν οι Johnson & Scholes (2002) αφορούν:

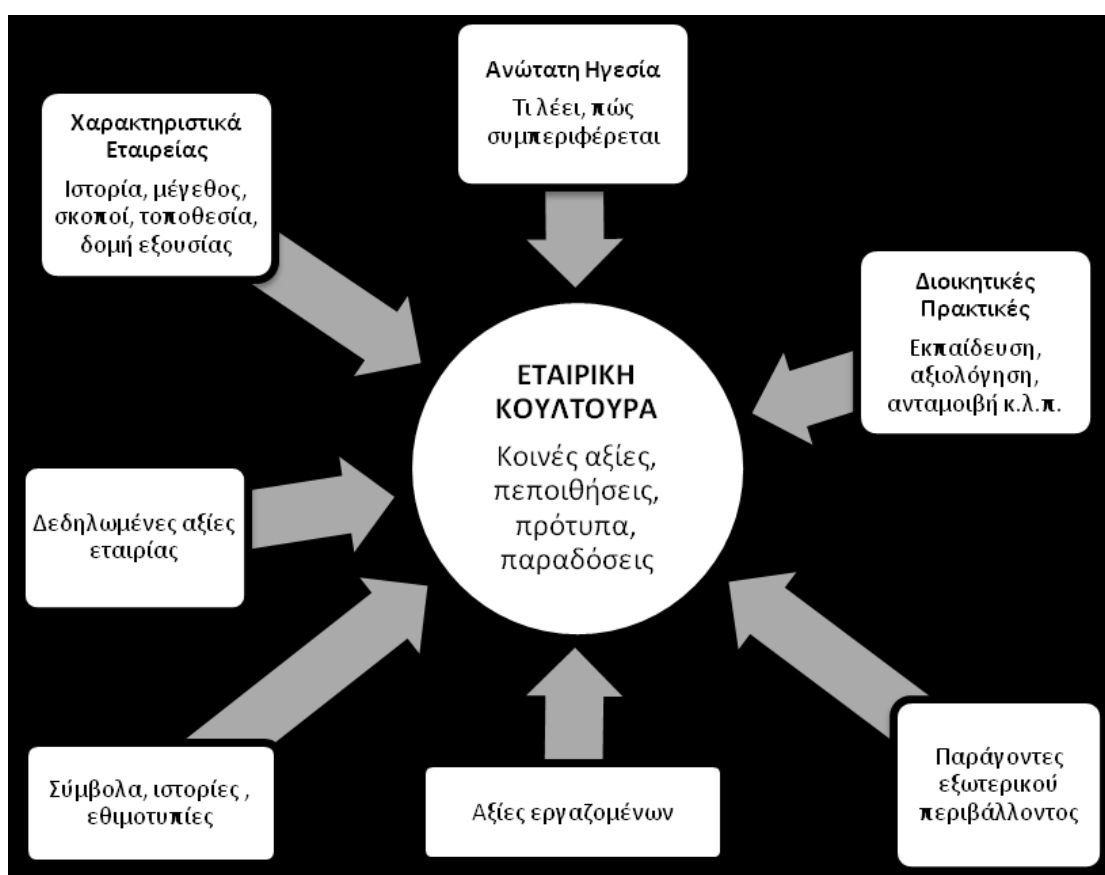
- Οργανισμούς που θεωρούν ότι η ηθική τους υποχρέωση είναι αρκετή, ώστε να εναρμονίζεται με το εκάστοτε νομικό πλαίσιο και περιορίζεται στο να καλύπτει τα βραχυπρόθεσμα συμφέροντα των μετόχων
- Οργανισμούς τους οποίους στόχος είναι η δημιουργία σταθερών και καλών σχέσεων με συνεταίρους και συνεργάτες και μέσω αυτών, μεταξύ άλλων, να εξυπηρετήσουν μακροπρόθεσμα τα συμφέροντα των μετόχων τους
- Οργανισμούς που ο στρατηγικός σχεδιασμός τους αποσκοπεί, ρητά και δια νόμου, στα συμφέροντα των μετόχων, χωρίς αυτό να αφορά αποκλειστικά το οικονομικό αποτέλεσμα
- Οργανισμούς οι οποίοι οραματίζονται τη διαμόρφωση της κοινωνίας, με την επίτευξη οικονομικών στόχων να καθίσταται δευτερευούσης σημασίας

Αυτά τα επίπεδα μαρτυρούν την ευχέρεια και το δεοντολογικό εύρος ως προς το οποίο μια επιχείρηση θα δραστηριοποιηθεί, προκειμένου να επιτύχει τους επιχειρηματικούς της στόχους, όπως αναφέρει και ο Θανόπουλος (2007). Αυτοί οι στόχοι πρέπει να επιτευχθούν, εφόσον μια επιχείρηση είναι μια οντότητα τελολογικής φύσεως και στην ουσία η επιβίωσή της καθορίζεται εκ του αποτελέσματος. Ωστόσο αυτό οφείλει να το πραγματοποιήσει εντός δεοντολογικών ορίων, με κατώτατο αυτό που ορίζεται από το νομικό πλαίσιο και από εκεί και πέρα, το ανώτερο να διαμορφωθεί εντός τεσσάρων διαστάσεων, ή αλλιώς όπως θα ονομάζονταν σε μια δομή Διοίκησης Ολικής Ποιότητας, τεσσάρων ομάδων πελατών: τους καταναλωτές, τους εργαζόμενους, τους ιδιοκτήτες και την τοπική κοινωνία και το περιβάλλον γενικότερα. Αυτές οι διαστάσεις σύμφωνα με το Θανόπουλο (2007), συνθέτουν το Tunnel Vision ενός οργανισμού και παρομοιάζονται με τις πλευρές ενός τούνελ, το οποίο αναλογεί στις φιλοσοφικές θέσεις του.

2.3.5 Εταιρική Κουλτούρα και Ηθική Ανάπτυξη

Το Tunnel Vision, όπως προαναφέρθηκε, διαμορφώνει, εν μέρει, την εταιρική κουλτούρα, η οποία αποτελεί το θεμέλιο για την ανάπτυξη της ηθικής συμπεριφοράς μιας επιχείρησης. Ο όρος Εταιρική Κουλτούρα, όπως αναφέρει ο Χυτήρης (2001), περιγράφει τις αξίες και τις πεποιθήσεις μιας επιχείρησης, από τα οποίες εξάγονται κανόνες συμπεριφοράς, οι οποίοι κατευθύνουν δραστηριότητες μελών του οργανισμού,

επηρεάζουν και καθορίζουν στρατηγικές αποφάσεις και στόχους αντίστοιχα. Άλλοι παράγοντες που καθορίζουν την εταιρική κουλτούρα αποτελούν η ιστορία και η φιλοσοφία της εταιρείας, το όραμα ή αλλιώς η αποστολή της, οι αξίες του ιδρυτή, οι αξίες και οι αρχές της ίδιας της εταιρείας, η χώρα στην οποία δραστηριοποιείται και οι υποκουλτούρες αυτής και τέλος οι υφιστάμενοι εταιρικοί κανόνες. Καθώς γίνεται αντιληπτό, όλοι αυτοί οι παράγοντες αποτελούν έννοιες, οι οποίες χρειάζονται βάθος χρόνου, ώστε να «ζυμωθούν» και να αλληλεπιδράσουν μεταξύ τους, προκειμένου να διαμορφωθεί η κουλτούρα της επιχείρησης, όπως απεικονίζεται και στο παρακάτω σχήμα.



Σχήμα 1. Παράγοντες που επηρεάζουν την Εταιρική Κουλτούρα (Καλλιοντάκη, 2007).

Η ανάγκη για την ανάπτυξη εταιρικής κουλτούρας υψηλής ηθικής είναι σήμερα μεγαλύτερη από ποτέ, αφού οι οικονομίες ανά τον κόσμο έχουν πληγεί από αμέτρητα σκάνδαλα και κακούς διοικητικούς χειρισμούς εταιριών κολοσσών, ή σημαίνουσας για αυτούς αξίας. Η ηθική εταιρική κουλτούρα όχι μόνο «αστυνομεύει» για την αποτροπή ανήθικων πρακτικών, αλλά και νουθετεί ως προς τη γενική υιοθέτηση μιας ηθικής συμπεριφοράς ανεξαρτήτως εταιρικού επιπέδου (Schwartz, 2013).

Ο τρόπος κατά τον οποίο μια επιχείρηση θα μπορέσει να αναπτύξει μια ισχυρή εταιρική κουλτούρα επιβάλλει τη συνύπαρξη τριών βασικών στοιχείων: ηθικών βασικών αξιών, επίσημου προγράμματος ηθικής και δεοντολογίας και συνεχούς παρουσίας ηθικής ηγεσίας (Schwartz, 2013), τα οποία, αν και ανόμοια, διαρκώς αλληλοκαλύπτονται και αλληλεπιδρούν.

Κατά τον Schwartz (2013), μια επιχείρηση θα πρέπει να ενστερνίζεται βασικές ηθικές αξίες, οικουμενικά αποδεκτές και κατανοητές, οι οποίες διατηρούνται αναλλοίωτες από τον τόπο, την κουλτούρα, τη θρησκεία, το χρόνο και τις γενικές συνθήκες και αυτές είναι:

- Η αξιοπιστία (trustworthiness)
- Ο σεβασμός (Respect)
- Η υπευθυνότητα (Responsibility)
- Η δικαιοσύνη (Fairness)
- Το ενδιαφέρον για το συνάνθρωπο (Caring)
- Η συμμετοχή στα κοινά (Citizenship)

Προκειμένου να αναπτυχθεί μια ηθική κουλτούρα εντός του εταιρικού περιβάλλοντος, οι επιχειρήσεις καλούνται να γαλουχήσουν το προσωπικό τους με αυτές τις αρχές μέσα από την εταιρική πολιτική και τις εσωτερικές διεργασίες και πρακτικές (Schwartz, 2013). Πρώτο βήμα ως προς αυτήν την κατεύθυνση είναι η εφαρμογή ενός Κώδικα Επιχειρηματικής Ηθικής, ή αλλιώς «Κώδικα Επιχειρησιακής Δεοντολογίας» (Ασπρίδης, 2015), και η αναφορά αυτού ή μερών του σε επίσημα έντυπα και ψηφιακά έγγραφα που αφορούν τον ετήσιο κύκλο εργασιών, συμπεριλαμβανομένων των μέσων προβολής και επικοινωνίας της επιχείρησης (π.χ. επίσημο site). Σαφώς, αυτό που έχει ουσία είναι όλες οι πρακτικές και οι διεργασίες της επιχείρησης, από κάθε ένα μέλος του δυναμικού της, να ευθυγραμμίζονται με αυτές τις αξίες σε κάθε στάδιο και κάθε επίπεδο αποφάσεων.

Προκειμένου να επιτευχθεί η υιοθέτηση μιας κοινής γραμμής ως προς την ηθική μιας επιχείρησης, είναι σημαντικό, ειδικά για τους μεγαλύτερους οργανισμούς, να δομηθεί ένα επίσημο και ολοκληρωμένο πρόγραμμα ηθικής και δεοντολογίας. Αυτό επί του πρακτέου σημαίνει τη δημιουργία μιας ή και περισσότερων θέσεων εργασίας, με αποκλειστικά καθήκοντα τον καταρτισμό και την πλήρη εφαρμογή του προγράμματος, το οποίο να περιλαμβάνει πέραν του Κώδικα Επιχειρηματικής Ηθικής

του οργανισμού, λεπτομερή σχεδιασμό ως προς τη διάδοση, την εκπαίδευση, την εφαρμογή και τον έλεγχο ως προς την εταιρική ηθική κουλτούρα.

Φυσικά τα πάντα, σε κάθε μορφή διοίκησης, έχουν αφετηρία την ηγεσία. Αυτή είναι η πηγή του οράματος, ορίζει την αποστολή και θεσπίζει τους στρατηγικούς στόχους ενός οργανισμού. Συν αυτών, υποδεικνύει και τις αξίες, πάνω στις οποίες θα οικοδομήσει, προκειμένου να τα επιτύχει όλα αυτά. Μια ηθική ηγεσία είναι ο πυλώνας πάνω στον οποίο θα στηριχτούν και θα εμπνευστούν οι εργαζόμενοι. Τα ανώτατα στελέχη, σε κάποιο βαθμό, δίνουν το παράδειγμα και η ηθική συμπεριφορά τους υποδεικνύει τη συμπεριφορά που οι υφιστάμενοι τους χρειάζεται να επιδεικνύουν. Έτσι, οι εργαζόμενοι αντιλαμβάνονται το ηθικά σωστό και λάθος, το πράττειν καλώς και κακώς. Με άλλα λόγια, η ηγετική συμπεριφορά έχει υψηλό συντελεστή ως παράγοντας διαμόρφωσης κοινωνικής συμπεριφοράς τόσο στο επιχειρηματικό περιβάλλον, όσο και έξω από αυτό.

Ωστόσο, αν και είναι αποδεδειγμένα σημαντική η συμβολή της ηθικής ηγεσίας, ο αριθμός των διοικητικών και όχι μόνο, στελεχών, που δρουν αντίθετα με τις ηθικές κατευθύνσεις της ηγεσίας παραμένει αρκετά υψηλός. Η εξήγηση, πέραν της προφανούς, δηλαδή του ανθρώπινου παράγοντα ως χαρακτήρα, είναι απλή και τεκμηριωμένη βάσει ερευνών (Wheelen & Hunger, 2004). Σύμφωνα με αυτές, οι managers, υπό συνθήκες έντονης πίεσης, τείνουν να αγνοούν τον κώδικα δεοντολογίας, με σκοπό να επιλύσουν άμεσα ένα σημαντικό θέμα. Αν συνυπολογιστεί η γενικότερη πίεση που δέχονται από ανωτέρους τους, ή μετόχους της εταιρείας, για την αποδοτικότερη εκτέλεση των καθηκόντων τους, τότε πρόκειται για ένα περιβάλλον εντός του οποίου αναγκάζονται να αμφιταλαντεύονται συνεχώς μεταξύ της επαγγελματικής επιτυχίας και μιας ηθικής συμπεριφοράς. Γεγονός που όχι μόνο δεν είναι παροδικό, αλλά καθώς μια επιχείρηση μεγαλώνει, αναλόγως αυξάνονται οι προσδοκίες και η ευθύνη.

Το προηγούμενο παράδειγμα συμπεριφοράς ενός διοικητικού στελέχους ωστόσο, είναι η μία πλευρά του νομίσματος που αιτιολογεί ανήθικες πρακτικές. Όπως προαναφέρθηκε σημαντικός παράγοντας είναι ο ανθρώπινος και συγκεκριμένα του ανθρώπινου χαρακτήρα. Οι Wisse & Rus (2012) αναφέρουν στις παρατηρήσεις τους, μεταξύ άλλων, ότι μια ηγεσία με αυξημένες τάσεις εγωισμού προβάλλει συντριπτικά το ατομικό συμφέρον έναντι του συλλογικού, κάτι που οδηγεί κατά κόρον σε ανήθικη

συμπεριφορά. Το ενδιαφέρον όμως, βρίσκεται στο κατά πόσο αυτές οι συμπεριφορές μπορούν να αποσιωπηθούν ή να πέσουν στα μαλακά, κυρίως από τους υφισταμένους. Για παράδειγμα, σε μελέτες του Ethics Resource Center, οι υπάλληλοι οι οποίοι εργάζονταν σε πιο ηθικές εταιρικές δομές, απέκρυπταν ή αγνοούσαν τυχόν ανήθικες συμπεριφορές. Η σχετική υπόθεση πηγάζει από έρευνα, κατά την οποία παρατηρήθηκε ότι η πλειοψηφία των υπαλλήλων, όταν θεωρεί ότι αντιμετωπίζεται δίκαια και ισότιμα από τους ανωτέρους τους, δικαιολογούν ή έχουν μια πιο ήπια αντίδραση απέναντι σε ανήθικες πρακτικές, οι οποίες δεν τους αφορούν άμεσα. Εξίσου ενδιαφέρον αποτελεί το γεγονός ότι τα ηγετικά στελέχη πολλές φορές υιοθετούν στοχευμένα ηθικές συμπεριφορές, προκειμένου να εξασφαλίσουν την εύνοια και την ανοχή των υφισταμένων τους (Camps & Stouten, 2012), τακτική η οποία είναι εκ διαμέτρου αντίθετη με μια ηθική συμπεριφορά.

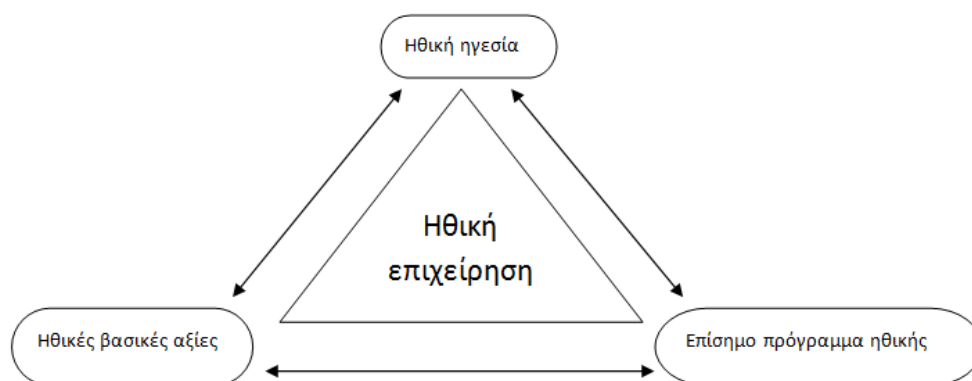
Ένας ηθικός ηγέτης συνθέτει την εικόνα του καλύπτοντας ταυτόχρονα δυο ξεχωριστές ιδιότητες, ως ηθικό άτομο και ως ηθικός manager (Trevino & Pincus – Hartman, 2003). Η πρώτη απαιτεί από τον ίδιο να είναι ειλικρινής, αξιόπιστος, με ακέραιο χαρακτήρα, να σέβεται τους άλλους και ο ηθικός του τρόπος ζωής να μην περιορίζεται εντός των εταιρικών «τειχών». Ως manager, από την άλλη, πέραν της προφανούς ηθικής συμπεριφοράς, θα πρέπει αυτό το σεβασμό να τον μετουσιώσει σε ένα κατάλληλο σύστημα ανταμοιβών και σε ένα μόνιμα ανοιχτό διάυλο επικοινωνίας με τους συναδέλφους του, αναδεικνύοντας έτσι τις αρχές οι οποίες διέπουν την εταιρεία. Συνοπτικά, τα προσόντα που πρέπει να έχει ένας ηθικός ηγέτης σήμερα είναι (Guy, 1990):

- Ακεραιότητα και Αυθεντικότητα
- Αυτοπεποίθηση
- Ευρύτητα πνεύματος και Απαλλαγή από προκαταλήψεις
- Σεβασμό και Κατανόηση των διαφορετικών απόψεων
- Σταθερή αφοσίωση στις ηθικές αρχές.
- Ετοιμότητα υπέρβασης του προσωπικού του συμφέροντος προς όφελος του κοινού συμφέροντος
- Υπευθυνότητα ως ενεργός πολίτης
- Ικανότητα να διακρίνει, κατανοεί και αντιμετωπίζει τα ηθικά διλήμματα.

Το απόσταγμα των προηγούμενων παραγράφων είναι ότι ο ηθικός ηγέτης καλείται να προσαρμόζεται με επιτυχία σε περίπλοκες καταστάσεις υπό έντονη πίεση τις περισσότερες φορές, θέτοντας και κατακτώντας παράλληλα διαρκώς υψηλότερους στόχους, διατηρώντας πάντα την ορθολογική του κρίση και εμμένοντας απαρέγκλιτα στις αρχές του.

Το βάρος που καλείται να σηκώσει στις επαγγελματικές του πλάτες ένας ηγέτης είναι αναμφίβολα τεράστιο και μόνο μέσα από ένα συνδυασμό αρετών θα κατορθώσει να οδηγήσει έναν οργανισμό σε ένα υγιές και ασφαλές μέλλον.

Συνοπτικά, οι ηθικές αξίες είναι το θεμέλιο για τη δόμηση ενός προγράμματος ηθικής, που ενισχύει τη θέση και την εικόνα μιας ηθικής ηγεσίας. Με τη συνύπαρξη αυτών των στοιχείων εντός του εταιρικού περιβάλλοντος, ο εργαζόμενος καθοδηγείται, παρακινείται και με αυξημένη αυτοπεποίθηση ανταποκρίνεται ηθικά και με την ανάλογη ευαισθησία και συμπεριφορά (Lawrence et al., 2005). Ο ανθρώπινος παράγοντας θα είναι πάντα εμπόδιο στην εταιρική ηθική «ουτοπία», όμως σήμερα, περισσότερο από ποτέ, οι επιχειρήσεις είναι υποχρεωμένες να προσπαθήσουν τα μέγιστα ως προς την εξάλειψη κάθε ανήθικης και παράνομης συμπεριφοράς, ωφελώντας τις ίδιες αλλά και την κοινωνία.



Σχήμα 2. Στοιχεία που απαρτίζουν μια ηθική επιχείρηση. (Schwartz, 2013)

2.3.6 ΕΚΕ - Ηθική Εταιρική Διακυβέρνηση και Αρχές

Η «ηθική των επιχειρήσεων» (Business Ethics) χρησιμοποιείται παράλληλα με τον όρο «κοινωνική ευθύνη των επιχειρήσεων» (Corporate Social Responsibility ή ΕΚΕ) (Ασπρίδης, 2015). Σύμφωνα με το Ευρωπαϊκό Συμβούλιο η «ΕΚΕ είναι μια χρήσιμη και μη δεσμευτική μορφή ανάληψης ευθύνης από την πλευρά των πολυεθνικών εταιρειών» (Nantel & Weeks, 1996) και συνίσταται η στοχοθετημένη προαγωγή της. Οι δράσεις της ΕΚΕ έχουν εσωτερική και εξωτερική διάσταση (Internal και External CSR), με τη μεν να αφορά το φυσικό και ψυχολογικό περιβάλλον των υπαλλήλων (Schwartz, 2013) και τη δε να αφορά το εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης και κατ' επέκταση ομάδες πελατών, όπως οι καταναλωτές, οι προμηθευτές, η τοπική κοινωνία, οι επιχειρηματικοί εταίροι, δημόσιες αρχές κλπ. Συνεπώς και συνοψίζοντας μια μακρά λίστα εννοιολογικών ορισμών, η οποία διαρκώς εμπλουτίζεται, ΕΚΕ θα μπορούσε να ορίζεται μια σειρά εθελοντικών δράσεων ενός οργανισμού, όπου και σύμφωνα με τον Carroll (2008), περιλαμβάνει τις οικονομικές, νομικές, ηθικές, και φιλανθρωπικές προσδοκίες που έχει η κοινωνία από τις επιχειρήσεις.



Σχήμα 3. Η Πυραμίδα της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης. (Carroll, 1991)

Πρωτοβουλίες όπως οι «Παγκόσμιες Αρχές Sullivan των Ηνωμένων Εθνών» (United Nations Sullivan Principles), η «Παγκόσμια Πρωτοβουλία Απολογισμού»

(Global Reporting Initiative), η οποία καθιέρωσε τις «Οδηγίες Απολογισμού Υπευθυνότητας» (Sustainability Report Guidelines) τον Ιούνιο του 2000, πραγματοποιώντας ένα μεγάλο βήμα προς ένα παγκόσμια αποδεκτό πλαίσιο για τον απολογισμό εταιρικής υπευθυνότητας και η «Στρογγυλή Τράπεζα του Caux), ξεκίνησαν με στόχο τη δημιουργία μιας ιδεολογικής πλατφόρμας για την ανταλλαγή γνώσεων και καλών πρακτικών εταιρικής κοινωνικής ευθύνης διεθνώς (Τσαλαμπούνη, 2012). Η τελευταία διατυπώθηκε το 1994, από μια ομάδα αμερικανικών, ευρωπαϊκών και ιαπωνικών επιχειρήσεων, ώστε να εισαχθούν διεθνείς αρχές σε επιχειρηματικά πρότυπα συμπεριφοράς, με βάση την ηθική και την υπευθυνότητα των επιχειρήσεων.

Η έλλειψη εταιρικής ηθικής ήταν ένας από τους πιο σημαντικούς παράγοντες που οδήγησαν στην παγκόσμια οικονομική κρίση στην οποία συνέβαλλε η πλεονεξία και το ρίσκο των εταιρειών αλλά και των ίδιων των επενδυτών. Για αυτό το λόγο χρειάζεται η ηγεσία να είναι ηθική και να αντιλαμβάνεται το κομμάτι της επιχειρηματικής ηθικής ως ένα βασικό παράγοντα εταιρικής ανάπτυξης (Quiniou, 2010). Η εταιρική διακυβέρνηση είναι το σύνολο των αρχών και των κανόνων που σχετίζονται με τη βελτίωση της εταιρικής διοίκησης (Βαξεβανίδου, 2011) και αναφέρεται σε όλους τους επίσημους και ανεπίσημους θεσμούς, τόσο του ιδιωτικού, όσο και του δημοσίου χώρου, διέποντας τις σχέσεις μεταξύ των διοικούντων των επιχειρήσεων και των επενδυτών σε αυτές (Roux, 2007; Veletzas & Broni, 2010). Η ενίσχυση των εννοιών της ΕΚΕ και της επιχειρηματικής ηθικής έρχεται πολλές φορές να καλύψει την αδυναμία των κυβερνήσεων να θεσπίσουν όρους και κανόνες στη λειτουργία και τον έλεγχο των πολυεθνικών επιχειρήσεων.

Το 2005 προτάθηκαν οκτώ Αρχές Ηθικής Διακυβέρνησης, στον «Παγκόσμιο Κώδικα Επιχειρησιακών Προτύπων» (Global Business Standards Codex ή GBS Codex)(Paine et al., 2005):

- Αρχή της πίστης
- Αρχή της ιδιοκτησίας
- Αρχή της αξιοπιστίας
- Αρχή της διαφάνειας
- Αρχή της αξιοπρέπειας
- Αρχή της δικαιοσύνης
- Αρχή της υπηκοότητας

- Αρχή της ανταπόκρισης

Επιπλέον αυτών, διακρίνουμε στον αιώνα μας πέντε πιο σύγχρονες αρχές ηθικής (Ασπρίδης, 2015):

- Τα δικαιώματα και τις υποχρεώσεις της πληροφορικής
- Τα περιουσιακά δικαιώματα και την πνευματική ιδιοκτησία
- Την ευθύνη και τον έλεγχο
- Την ποιότητα συστημάτων
- Την ποιότητα ζωής

Για την αποδοτικότερη λειτουργία της εταιρικής διακυβέρνησης και των μηχανισμών της, όπως αναφέρθηκε σε προηγούμενο κεφάλαιο απαιτείται η σύνταξη ενός Κώδικα Επιχειρηματικής Δεοντολογίας, ο οποίος βασίζεται και προβάλλει όλες αυτές τις αρχές.

2.3.7 Κώδικας Επιχειρηματικής Ηθικής και Δεοντολογίας

Στη βιβλιογραφία οι ονομαστικές αναφορές ποικίλουν και ο όρος συναντάται συχνά με ως Κώδικας Επαγγελματικής Δεοντολογίας, Κώδικας Επιχειρησιακής Δεοντολογίας, ή Κώδικας Επιχειρηματικής Ηθικής κ.α., ωστόσο όλα ορίζουν το ίδιο αντικείμενο αναφοράς. Ένα σύνολο, δηλαδή, τυπικών κανόνων συμπεριφοράς που σηματοδοτούν την κατεύθυνση της οικονομικής δράσης και συμπεριφοράς της επιχείρησης (OECD, 2006). Μια έγγραφη δήλωση που καθορίζει τις εταιρικές αρχές, την ηθική, τους κανόνες συμπεριφοράς τη φιλοσοφία της επιχείρησης και αναφέρεται στην ανάληψη ευθυνών, οι οποίες αφορούν όλους τους ενδιαφερομένους (Singh, 2005). Σε γενικές γραμμές οι επιχειρησιακοί κώδικες αφορούν την ακεραιότητα, το σεβασμό του ατόμου και την τήρηση των υποχρεώσεων προς τον πελάτη και προσπαθούν να διευθετήσουν τρεις κατηγορίες θεμάτων (Hoffman et al., 2010):

- Θέματα ηθικής συμπεριφοράς μεταξύ ανωτάτων στελεχών και χειρισμού συγκρούσεων σε προσωπικό και επαγγελματικό επίπεδο
- Θέματα υποχρεώσεων των οικονομικών στελεχών για τη σύνταξη και παρουσίαση χρηματοοικονομικών καταστάσεων

- Θέματα εφαρμογής και συμμόρφωσης με κανόνες και περιορισμούς που θεσπίζουν οι εποπτικές αρχές.

Η σύνταξη τέτοιων Κωδίκων δεν περιορίζεται αποκλειστικά στον επιχειρηματικό κόσμο αλλά αφορά το σύνολο φορέων, ιδρυμάτων και οργανισμών. Αποτελούν σήμερα αναπόσπαστο κομμάτι της εταιρικής διακυβέρνησης προκειμένου να επιτυγχάνεται διαφάνεια στη λειτουργία των επιχειρήσεων και να αποτρέπονται ανήθικες συμπεριφορές. Οι Κώδικες Επιχειρηματικής Δεοντολογίας προηγούνται του κώδικα εταιρικής διακυβέρνησης στη διαδικασία της ηθικής ανάπτυξης (Θανόπουλος, 2009).

Η ίδια η ύπαρξη γραπτών ηθικών κανόνων που υποδεικνύουν ατομικές και συλλογικές συμπεριφορές δημιουργεί ένα οξύμωρο σχήμα με βάση τη φιλοσοφική προσέγγιση περί ηθικής, καθώς όπως δίδασκε ο Αριστοτέλης, για να μπορούν να χαρακτηριστούν ηθικές οι πράξεις πρέπει να είναι συνειδητές και αυτόβουλες (Nyberg, 2008). Φυσικά για να «εκπαιδευτεί» ένα άτομο και μετέπειτα μια ομάδα, αυτοί οι κανόνες κρίνεται αναγκαίο να είναι αρχικά ρητοί και γραπτοί, ειδικά με βάση τις ανάγκες μιας επιχείρησης, όπου οι δράσεις πραγματοποιούνται πιο οργανωμένα και σε πιο καθορισμένο πλαίσιο λειτουργίας.

Η παρουσία ενός Δεοντολογικού Κώδικα έχει κατά μια έννοια «παιδαγωγική» σημασία, καθώς μπορεί να μην απευθύνεται σε παιδιά, ωστόσο υπάρχει για να διαμορφώσει και να αναπτύξει ηθικούς χαρακτήρες. Για αυτό το λόγο είναι αναγκαίο να είναι γραμμένος σε απλή και κατανοητή για όλους γλώσσα, αποφεύγοντας την αρνητική ανατροφοδότηση και υποδεικνύοντας τα «δέοντα». Επιπλέον θα πρέπει να περιλαμβάνει τις αντίστοιχες κυρώσεις στις περιπτώσεις μη τήρησης του. Η σύνταξή του είναι μια χρονοβόρα διαδικασία, η οποία απαιτεί καλή αντίληψη του επιχειρηματικού περιβάλλοντος και σε αυτή τη διαδικασία θα πρέπει να συμμετέχουν κατά το δυνατό και οι εργαζόμενοι, εφόσον η εφαρμογή του θα ισχύει για όλους ανεξαιρέτως. Πολύ σημαντικό κομμάτι στην επιτυχία του στόχου του, αποτελεί η τακτική παρακολούθηση της εφαρμογής και της αποτελεσματικότητας του κώδικα, με τακτικές επανεξετάσεις μερών του όποτε αυτό κρίνεται απαραίτητο (Schwartz, 2004).

Φυσικά από την ύπαρξη ενός Κώδικα Επιχειρηματικής Ηθικής σε έναν οργανισμό, ως την ουσιαστική εφαρμογή του υπάρχει μια μεγάλη απόσταση που πρέπει να καλυφθεί. Είναι δυσάρεστο γεγονός και όχι μεμονωμένο, μεγάλες εταιρείες με

εκτενείς Κώδικες Δεοντολογίας να έχουν εμπλακεί σε πολιτικά, οικονομικά, ή ακόμα και σκάνδαλα εκμετάλλευσης εργαζομένων, όπως για παράδειγμα η Siemens, η Enron και η Nestle (Ασπρίδης, 2015). Σε όλες αυτές τις περιπτώσεις ο μοναδικός σκοπός ύπαρξης του Κώδικα είναι το κέρδος μέσω της ενδυνάμωσης του εκάστοτε brand ως ηθικής επιχείρησης και όχι η ενδυνάμωση της εταιρικής ηθικής κουλτούρας.

Κατόπιν αυτών και άλλων παρατηρήσεων, είναι αναμενόμενο, η αποτελεσματικότητα τέτοιων κωδίκων να αμφισβητείται από πολλούς. Οι περισσότερες αφορούν την αδυναμία συσχέτισης μεταξύ του Κώδικα και της ηθικής συμπεριφοράς (Robin et al., 1989) και τα εμπόδια ως προς τις μεθόδους μέτρησης της αποτελεσματικότητας τους (Cassell et al., 1997), κάτι το οποίο ίσως αποτελεί επακόλουθο της επί της ουσίας αυθαίρετης και μη συλλογικής κατάρτισης του Κώδικα (Messikomer & Cirka, 2010). Οι Lere και Gaumnitz (2003) συμφωνούν στη μη παρατηρήσιμη επίδραση ενός Δεοντολογικού Κώδικα στις αποφάσεις μιας επιχείρησης.

Για την ελαχιστοποίηση αυτών των αμφιβολιών και την ομαλότερη σύνταξη ενός Κώδικα με στόχο την κατά το μέγιστο αποτελεσματικότητά του απαιτείται η αποδοχή ενός πλαισίου, πάνω στο οποίο θα βασιστεί και θα αναπτυχθεί. Το πλαίσιο αυτό περιλαμβάνει τα εξής χαρακτηριστικά: να είναι πρακτικά χρήσιμος, επιχειρησιακά έγκυρος, εύκολα ελεγχόμενος και να είναι δυνατή η επιβολή κυρώσεων, διαχρονικός, να αντιλαμβάνεται και να προσαρμόζεται σε καταστάσεις και διαφοροποιήσεις του περιβάλλοντος και τέλος να είναι προετοιμασμένος σωστά και αβίαστα (Θανόπουλος, 2009).

2.3.8 Βήματα για την Εφαρμογή Ε.Η. και Λήψη Ηθικών Αποφάσεων

Τα χρόνια που ακολούθησαν των οικονομικών κρίσεων «έδειξαν» τα υψηλά επίπεδα επιχειρηματικής ηθικής ως τον κύριο λόγο, για τον οποίο υγιείς οικονομίες παρέμειναν ανεπηρέαστες ή δεν επλήγησαν σημαντικά. Το γεγονός αυτό δείχνει ότι μονόδρομος για την ανάκαμψη και ενδυνάμωση μιας οικονομίας εκ βάθρων αποτελεί η εφαρμογή επιχειρηματικής ηθικής και τα αναγκαία βήματα είναι τα ακόλουθα (EBEN GR):

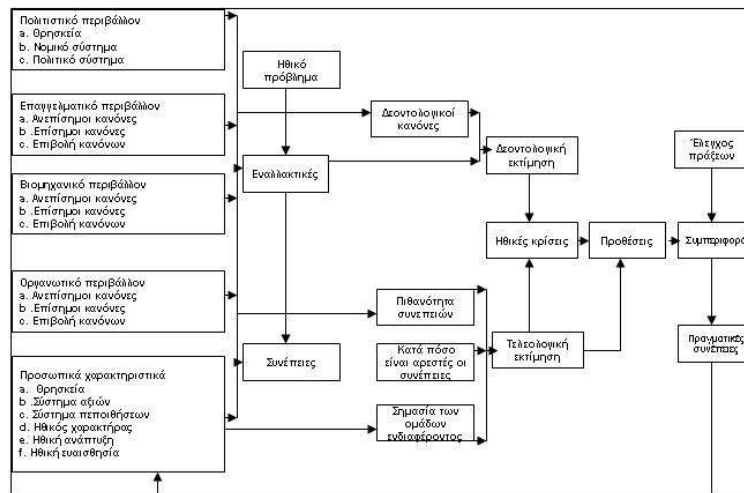
- Ανάλυση του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος
- Προσαρμογή της επιχειρηματικής ηθικής στην εκάστοτε εταιρική κουλτούρα και αξίες
- Εφαρμογή ενός Code of Conduct των επιχειρήσεων, ώστε να είναι καθολικά εφαρμόσιμη η επιχειρηματική συμπεριφορά
- Follow-ups της εφαρμογής των αρχών της επιχειρηματικής συμπεριφοράς, αξιολόγηση και συνεχή βελτιστοποίησή τους
- Δέσμευση στην τήρηση των αρχών της Επιχειρηματικής Συμπεριφοράς
- Πιστοποιήσεις ISO, Πιστοποίηση με πρότυπο Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης SA 8000, Αριστεία ΜΕΗΑ, Πιστοποιήσεις Περιβαλλοντικής Διαχείρισης, IFQM κ.ο.κ.
- Τοποθέτηση βιολογικών μηχανισμών και λήψη βιολογικών μέτρων, συνεισφορά στην «πράσινη ανάπτυξη»
- Εποπτεία επισφαλών εταιρειών ως προς την εφαρμογή επιχειρηματικής ηθικής
- Εντατικός εσωτερικός και εξωτερικός έλεγχος
- Άμεσες και αυστηρές κυρώσεις σε περιπτώσεις μη συμμόρφωσης
- Γνωστοποιήσεις αποτελεσμάτων των ελέγχων

Όπως έχει καταστεί σαφές έως τώρα, ευημερία και η διάρκεια της σύγχρονης επιχείρησης εξαρτώνται στο μέγιστο βαθμό από τη λήψη ηθικών αποφάσεων. Οι Hunt και Vitell ανέπτυξαν θεωρητικά ένα πλαίσιο λήψης ηθικών αποφάσεων. Περιγράφεται η περίπτωση κατά την οποία το άτομο προβληματίζεται και αναγνωρίζει ότι πρόκειται για ηθικό δίλημμα. Σε περίπτωση που το άτομο δεν αναγνωρίζει το ηθικό περιεχόμενο το προβλήματος, το μοντέλο δε βρίσκει εφαρμογή. Κατόπιν αυτού, το άτομο αναζητά πιθανές λύσεις του προβλήματος και προβαίνει σε δύο ειδών εκτιμήσεις, τη δεοντολογική και την τελολογική. Με βάση την πρώτη, αξιολογείται το σωστό και το λάθος έκαστης εναλλακτικής λύσης και εν τέλει συμπεριφοράς και τη συγκρίνει με το προσωπικό του σύστημα αξιών. Αντίθετα, με βάση την τελολογική εκτίμηση αξιολογεί τέσσερα σημεία. Αυτά είναι οι συνέπειες που προκύπτουν από κάθε λύση, οι πιθανότητες πραγμάτωσης αυτών των συνεπειών, το βαθμό που αυτές είναι επιθυμητές και μη και το τι σημαίνουν οι ομάδες ατόμων που επηρεάζονται από αυτές τις συνέπειες για το άτομο που βρίσκεται ενώπιον αυτού του διλήμματος.

Η τελική απόφαση είναι παράγωγο εξίσου δεοντολογικής και τελολογικής εκτίμησης, και καθορίζει την τελική συμπεριφορά ανάλογα με τις προθέσεις του ατόμου. Από αυτές στην ουσία καθορίζεται η προτιμώμενη εναλλακτική. Πολλές φορές, μια εναλλακτική θεωρείται περισσότερο ηθική έναντι μιας άλλης, ωστόσο τείνει να επιλεγεί αυτή που αποφέρει συνέπειες μεγαλύτερης σημασίας για τον ίδιο. Μια από τις επιπτώσεις αυτής της σύγκρουσης μεταξύ ηθικής κρίσης και πρόθεσης, αποτελεί η ενοχή.

Την τελική συμπεριφορά ακολουθεί ο έλεγχος των συνεπειών που προέκυψαν της ηθικής απόφασης, ο οποίος δίνει την ανατροφοδότηση που χαρακτηρίζει την προσωπική εμπειρία κάθε ατόμου.

Το εν λόγω μοντέλο υποδεικνύει πως στις καταστάσεις που αντιλαμβάνεται κάποιος, τις εναλλακτικές, τους κανόνες, τις πιθανές συνέπειες και τη σημαίνουσα αξία των ατόμων που επηρεάζονται από αυτές, επιδρούν άμεσα οι προσωπικές εμπειρίες, καθώς επίσης και το οργανωτικό, βιομηχανικό, επαγγελματικό και πολιτισμικό περιβάλλον. Στο Σχήμα 4 αποτυπώνεται διαγραμματικά η παραπάνω θεωρία. Το μοντέλο δύναται να εφαρμοστεί, προκειμένου να παρέχει βοήθεια στους εργαζομένους να καθορίσουν, να αξιολογήσουν και σε τελική ανάλυση να επιλύσουν όποια ηθικά διλήμματα που προκύπτουν.



Σχήμα 4. Το μοντέλο Hunt & Vitell (1986) περί λήψης ηθικών αποφάσεων

Ένα άλλο μοντέλο, το οποίο επιχειρεί να αποτυπώσει τους παράγοντες που επηρεάζουν τη διαδικασία λήψης ηθικών αποφάσεων, είναι το μοντέλο των έξι περιβαλλόντων (Bompper et al., 1987), το οποίο προτείνει ότι άμεσο αντίκτυπο έχουν τα παρακάτω:

- το κοινωνικό περιβάλλον: οι θρησκευτικές αξίες, οι αξίες κουλτούρας και οι κοινωνικές αξίες
- το κυβερνητικό – νομικό περιβάλλον: η νομοθεσία, τα δικαστικά συστήματα, διοικητικοί οργανισμοί
- το προσωπικό περιβάλλον: οι ομάδες με τις οποίες σχετίζεται το άτομο και ασκούν επιρροή
- τα προσωπικά χαρακτηριστικά: οι στόχοι, τα κίνητρα, τα δημογραφικά χαρακτηριστικά του ατόμου
- το επαγγελματικό περιβάλλον: κώδικας δεοντολογίας, επαγγελματικές συναντήσεις, συστήματα εγκρίσεων

- το εργασιακό περιβάλλον: πιο εξειδικευμένο από το επαγγελματικό, περιλαμβάνει τους εταιρικούς στόχους, τις πολιτικές της εταιρείας και την εταιρική κουλτούρα

Σε σχετική μελέτη που διεξήγαγε ο Walstrom (2006) παρατήρησε ότι την μεγαλύτερη επίδραση έχουν το κοινωνικό και το κυβερνητικό - νομικό περιβάλλον. Αντίθετα οι Haines και Leonard (2007) διαφωνούν και δίνουν μεγαλύτερη βαρύτητα στο προσωπικό και το ιδιωτικό.

Ο Jones (1991), ως εισηγητής της διαφορετικής έντασης των ηθικών ζητημάτων στη διαδικασία κατά την οποία λαμβάνονται ηθικές αποφάσεις, μελέτησε τα σύγχρονά του σχετικά μοντέλα και επεσήμανε πως κανένα από αυτά δε συνυπολόγιζε τους παράγοντες που χαρακτηρίζουν επί της ουσίας το ηθικό ζήτημα. Καταλήγει λοιπόν, ότι υπάρχουν έξι χαρακτηριστικά σε ένα ηθικό ζήτημα, τα οποία συνδέονται άμεσα με τη λήψη της απόφασης και κατ' επέκταση της συμπεριφοράς που εφαρμόζεται και είναι:

- Το μέγεθος των συνεπειών
- Η κοινωνική συναίνεση
- Η πιθανότητα των επιπτώσεων
- Η χρονική αμεσότητα των επιπτώσεων
- Η εγγύτητα του ατόμου που λαμβάνει την απόφαση
- Η συγκέντρωση των επιπτώσεων (όσο λιγότερα να άτομα που επηρεάζονται τόσο μικρότερη η συγκέντρωση)

Ο Jones (1991) αντιμετωπίζει την ένταση στο ηθικό ζήτημα ως πολυδιάστατη και βαρύνουσα σχετικά με την αναγνώρισή και την αντιμετώπισή του ως τέτοιο κατά τη διαδικασία που λαμβάνεται μια απόφαση.

Η επιχειρηματική ηθική ως αντικείμενο μελέτης είναι πλέον δημοφιλές, ειδικά την τελευταία 20ετία. Τα ευρήματα αυτών των μελετών αναπτύσσουν και εκσυγχρονίζουν τα επιμέρους στοιχεία της επιχειρηματικής ηθικής και σε αυτά ανήκουν και τα μοντέλα λήψης ηθικών αποφάσεων. Πρόσφατη μελέτη επικεντρώνεται στην αρετή της ηθικής, στα κυρίαρχα σημεία στο χαρακτήρα του ατόμου και στο αξιακό του σύστημα κατά τη διαδικασία λήψης ηθικών αποφάσεων (Crossan et al., 2013). Σύμφωνα με την ίδια, οι αποφάσεις ενός ατόμου δεν επηρεάζονται από τις αξίες και τα δυνατά σημεία του χαρακτήρα του, αντίθετα οι ίδιες οι αποφάσεις και πράξεις

είναι αυτές που αναδεικνύουν αυτά τα χαρακτηριστικά. Με λίγα λόγια, αποδεικνύεται ότι ένα άτομο καθίσταται ηθικό και ενάρετο μόνο κατόπιν ανάλογων πράξεων.

Η αρετή είναι επίκτητη και ένα πολύ σημαντικό σημείο για τον προσανατολισμό προς αυτή είναι η εκπαίδευση (Hartman, 2006). Μέσω αυτής το άτομο θα μπορέσει να αναπτύξει την ικανότητα να ασκεί αυτοκριτική, με κέρδη τη βελτίωση μέσω της εσωτερικής ανατροφοδότησης και την αποφυγή ακραίων καταστάσεων. Ως προς αυτόν τον προσανατολισμό υπάρχει κενό στα υπάρχοντα μοντέλα λήψης ηθικών αποφάσεων και στο πλαίσιο που βασίζεται στην αρετή της ηθικής.

2.3.9 Μοντέλα Επιχειρηματικής Ηθικής και Ε.Κ.Ε.

Η συνεχής αναβάθμιση της ποιότητας και της αριστείας σε ένα επιχειρησιακό περιβάλλον με ηθική εταιρική και κοινωνική ευθύνη επιτυγχάνεται μέσω της εφαρμογής διαφόρων μοντέλων, όπως το Μοντέλο Επιχειρηματικής Αριστείας (ΜΕΗΑ), το μοντέλο αριστείας του Ευρωπαϊκού Ιδρύματος Ποιοτικής Διεύθυνσης (EFQM), το μοντέλο Επιχειρηματικής Ηθικής EBEN Gr και πιο εξειδικευμένα για την Εταιρική Περιβαλλοντική Ευθύνη (CER), το Μοντέλο Πράσινης Ανάπτυξης.

Το μοντέλο ΜΕΗΑ αναπτύχθηκε από το Ινστιτούτο Επιχειρηματικής Ηθικής, συνεπώς η έννοια της Ηθικής Εταιρικής Διακυβέρνησης και της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης δεν απουσιάζει. Η αριστεία προκύπτει από την εισαγωγή και χρήση δεικτών που επιμετρούν κατά πόσο οι πολιτικές και οι στρατηγικές που ακολουθούνται υπόκεινται στον εταιρικό κώδικα ηθικής. Κυρίως όμως, το μοντέλο αυτό αποτελεί ένα χρήσιμο εργαλείο συγκρισιμότητας μεταξύ των επιχειρήσεων και την βάση για συνεχή αυτοαξιολόγηση και βελτίωση.

Το μοντέλο αριστείας του Ευρωπαϊκού Ιδρύματος Ποιοτικής Διεύθυνσης (EFQM) αποσκοπεί στην αξιολόγηση των έμψυχων και άψυχων πόρων σε ότι αφορά την αποτελεσματικότητα και την αποδοτικότητά τους και χρησιμοποιεί την ΕΚΕ και την Εταιρική Διακυβέρνηση. Εισάγει καινοτόμες επιχειρηματικές στρατηγικές και πολιτικές και αξιολογεί την ποιότητά τους.

Το Μοντέλο Πράσινης Ανάπτυξης αφορά το φυσικό περιβάλλον και την «πράσινη» ανάπτυξη. Η εφαρμογή του διευκολύνει την συγκρισιμότητα επιχειρήσεων σε παγκόσμιο επίπεδο, για θέματα που αφορούν επιπτώσεις της λειτουργίας των επιχειρήσεων στο περιβάλλον και μέσω αυτού προβλέπεται ο κίνδυνος για τις επιχειρήσεις και λαμβάνονται δικλείδες ασφαλείας.

Τέλος, το μοντέλο EBEN αποβλέπει στην καλλιέργεια ενός επιθυμητού τρόπου διοίκησης, έχοντας ως βάση αξίες και αρχές ενός καθολικά αποδεκτού Κώδικα Επιχειρηματικής Ηθικής Δεοντολογίας και στη διάχυσή του σε όλα τα συστήματα και διαδικασίες της Επιχειρηματικής Ηθικής, δηλαδή στους δύο πυλώνες της, την Εταιρική Διακυβέρνηση και την Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη. Το EBEN (European Business Ethics Network) αποτελεί το πλέον δραστήριο δίκτυο Επιχειρηματικής Ηθικής σήμερα στην Ευρώπη και αριθμεί 18 ενεργά κράτη μέλη μεταξύ των οποίων η Δανία, η Μ. Βρετανία, η Γερμανία, η Ισπανία και η Γαλλία. Το ελληνικό chapter του, το EBEN Gr (Ελληνικό Ινστιτούτο Επιχειρηματικής Ηθικής), ιδρύθηκε το 2005, με φιλοδοξία να παρέχει υποστήριξη σε φορείς και επιχειρήσεις, προκειμένου να είναι σε θέση να εφαρμόσουν τρόπους διοίκησης βασισμένους στις αξίες της Επιχειρηματικής Ηθικής και αποτελεί τον κατ' εξοχήν οργανισμό για τη διάδοση των αρχών της στην Ελλάδα. Στο πλαίσιο αυτής της προσπάθειας και μεταξύ άλλων δραστηριοτήτων δημιουργήθηκε το μοντέλο EBEN Gr See G. Σύμφωνα με αυτό καθένας από τους δύο πυλώνες της Επιχειρηματικής Ηθικής αποτελείται από τρία επίπεδα ελέγχου, με τον Κώδικα Επιχειρηματικής Ηθικής και τις προεκτάσεις του να τοποθετούνται στο κέντρο αυτών, με στόχο την διάχυσή τους σε όλα τα επίπεδα, συστήματα και διαδικασίες.



Σχήμα 5. Το μοντέλο EBEN Gr See G

Τα συστήματα και οι μεθοδολογίες του παραπάνω μοντέλου, σύγχρονα καθώς είναι, μπορούν συμβάλλουν σημαντικά στην ευημερία των επιχειρήσεων,

αξιολογώντας την επιχειρηματική τους ηθική. Η διαδικασία αξιολόγησης των επιχειρήσεων πραγματοποιείται κατόπιν αίτησης, την οποία ακολουθεί η έγκριση από την ανεξάρτητη Ακαδημαϊκή Επιτροπή Διασφάλισης και αφού προηγουμένως έχει εξεταστεί ενδελεχώς η επάρκεια των κριτηρίων. Σε περίπτωση που οι αιτούσες επιχειρήσεις δεν πληρούν τις προϋποθέσεις, επισημαίνονται οι ελλείψεις τους και υποδεικνύονται σε αυτές ενέργειες απαραίτητες, προκειμένου να εξασφαλίσουν την αναβάθμισή τους μέσω του μοντέλου.

2.4 ΜΕΤΡΩΝΤΑΣ ΤΗΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΗ ΗΘΙΚΗ

2.4.1 Εισαγωγή

Πολλοί ερευνητές στον τομέα της επιχειρηματικής ηθικής έχουν επιχειρήσει να αναπτύξουν μεθόδους, οι οποίες καθορίζουν και αξιολογούν την ηθική του επιχειρηματία, ως άτομο, προκειμένου ο κλάδος να αρχίσει να μετουσιώνει τη θεωρία σε πράξη και άμεση εφαρμογή. Από τους πρώτους οι οποίοι επιχειρήσαν να ποσοτικοποιήσουν τις διάφορες φιλοσοφίες περί ηθικής σε μια πολυδιάστατη κλίμακα μέτρησης της επιχειρηματικής ηθικής ήταν οι Reidenbach και Robin (1988,1990).

Το 1988 και στην πρώτη τους μελέτη προσπάθησαν να εξετάσουν έννοιες σχετικές με κάθε μια από τις πέντε διαφορετικές φιλοσοφικές πτυχές της ηθικής (Δεοντολογία, Ωφελιμισμός, Εγωισμός, Σχετικισμός και Δικαιοσύνη) και να ερευνήσουν υποθέσεις σχετικά με τον τρόπο το άτομο λαμβάνει ηθικές αποφάσεις. Τα ευρήματά τους ήταν μια λύση πέντε παραγόντων, η οποία είχε ελάχιστες ομοιότητες σε σχέση με την εξ ορισμού κρίση της φιλοσοφίας της ηθικής. Κατέληξαν ότι το άτομο δεν επηρεάζεται κατά τη διαδικασία της λήψης απόφασης από μία και μοναδική πτυχή της φιλοσοφίας και ότι ακολουθεί ένα μοτίβο κριτηρίων σε διάφορα σενάρια που καλείται να λάβει μια ηθική απόφαση. Στη δεύτερη μελέτη τους, το 1990, ήταν πιο ξεκάθαρη η πρόθεση ανάπτυξης μιας πολυδιάστατης κλίμακας αξιολόγησης της ηθικής με το αποτέλεσμα να είναι μια τρισδιάστατη κλίμακα, βασισμένη στην ευρείας βάσης ηθική κρίση, τη σχετικιστική και τη συμβατική διάσταση, ωστόσο όπως οι ίδιοι αναφέρουν, οι τρεις διαστάσεις δεν ανταποκρίνονται αυστηρά στις νόρμες της ηθικής φιλοσοφίας και τείνουν να αντιτίθενται σε πολλές από τις υποθέσεις θεωρητικών μοντέλων περί ηθικής, το οποίο το αποδίδουν σε περιορισμούς της συγκεκριμένης μελέτης. Έκτοτε αρκετοί ερευνητές έχουν επιχειρήσει να ερευνήσουν εις βάθος την κλίμακα των Reichenbach and Robin, με σκοπό να κατανοήσουν τον τρόπο που οι managers λαμβάνουν ηθικές αποφάσεις (Hansen, 1992)

Ένα άλλο διαδεδομένο «εργαλείο» μέτρησης της ατομικής ηθικής είναι το Ερωτηματολόγιο Ηθικής Θέσης (Ethics Position Questionnaire, EPQ) του Forsyth, D. R. (1980), το οποίο περιέχει δυο κλίμακες των 10 αντικειμένων έκαστη, οι οποίες μετράνε αντίστοιχα τον ιδεαλισμό και το σχετικισμό. Για κάθε αντικείμενο, οι

συμμετέχοντες καλούνται να απαντήσουν βασιζόμενοι σε μια εννιαβάθμια κλίμακα, με το 1 να υποδεικνύει την απόλυτη διαφωνία και το 9 την απόλυτη συμφωνία με το ερώτημα. Το EPQ μπορεί και έχει χρησιμοποιηθεί για μελέτες σχετικές με την ηθική του ατόμου – επιχειρηματία – manager (Davis et al., 2001).

Το 2007, οι Μπήτρος και Καραγιάννης πραγματοποιούν τη μελέτη με τίτλο «Προσδιοριστικοί Παράγοντες της Επιχειρηματικής Ηθικής: Μερικές Ενδείξεις από την Ελλάδα». Στη συγκεκριμένη μελέτη διερευνώνται οι παράγοντες που επηρεάζουν και διαμορφώνουν την επιχειρηματική ηθική στην Ελλάδα με την χρήση ερωτηματολογίου που απαντήθηκε από 1728 επιχειρηματίες. Η επεξεργασία των στοιχείων με ειδικές οικονομετρικές μεθόδους και τεχνικές (κλίμακα Likert, συντεταγμένη Probit, κλπ.) έδωσαν πολύ ενδιαφέροντα αποτελέσματα. Επιβεβαιώθηκε ότι η ηθική της κοινωνίας και η επίδραση του οικογενειακού και εκπαιδευτικού περιβάλλοντος επηρεάζουν ανάλογα την επιχειρηματική ηθική. Διαπιστώθηκε επίσης ότι αυτή δε διαφοροποιείται από παράγοντες όπως το φύλο του επιχειρηματία, η καταγωγή, τα παιδικά και εφηβικά χρόνια κ.ά.. Πέραν αυτών, κατέστη φανερό ότι το επίπεδο της επιχειρηματικής ηθικής στη χώρα μας δεν βρίσκεται σε υψηλά επίπεδα .

Σύμφωνα με τη μελέτη, προκειμένου να ανιχνευθούν οι πιο σημαντικοί παράγοντες που διαμορφώνουν την επιχειρηματική ηθική, για κάθε επιχειρηματία i ισχύει ένα γενικό υπόδειγμα της ακόλουθης μορφής: $EM_i = f(GM_i ; EE_i , FE_i , \dots)$ όπου οι συμβολισμοί έχουν τις παρακάτω έννοιες:

EM_i = Δείκτης Επιχειρηματικής Ηθικής

GM_i = Δείκτης Γενικευμένης Ηθικής

EE_i = Δείκτης Επιδράσεων της Εκπαίδευσης

FE_i = Δείκτης Οικογενειακού Περιβάλλοντος

... = Άλλοι παράγοντες

Από υπολογισμούς που έγιναν με το επικρατέστερο πιο εξειδικευμένο υπόδειγμα οδηγήθηκαν στο συμπέρασμα ότι η πιθανότητα η επιχειρηματική ηθική να βελτιωθεί μέσα από βελτιώσεις στους παράγοντες που την προσδιορίζουν, εξαρτάται από το επίπεδο στο οποίο βρίσκεται. Εάν είναι χαμηλή, το εκπαιδευτικό και το οικογενειακό περιβάλλον αυξάνουν την πιθανότητά της να βελτιωθεί. Αντιθέτως, εάν

η επιχειρηματική ηθική βρίσκεται σε υψηλό επίπεδο, οι επιδράσεις ακολουθούν την αντίστροφη κατεύθυνση.

Σε εταιρικό επίπεδο, καθίσταται σαφές πόσο σημαντικό είναι για τις επιχειρήσεις και για την εθνική οικονομία, η ποσοτικοποίηση και η μέτρηση της Επιχειρηματικής Ηθικής και των δυο πυλώνων της, της Εταιρικής Διακυβέρνησης και της Ε.Κ.Ε., προκειμένου να διευκολυνθεί η συγκρισιμότητα μεταξύ επιχειρήσεων. Αυτό μπορεί να επιτευχθεί μέσω των δεικτών που αναλύονται παρακάτω.

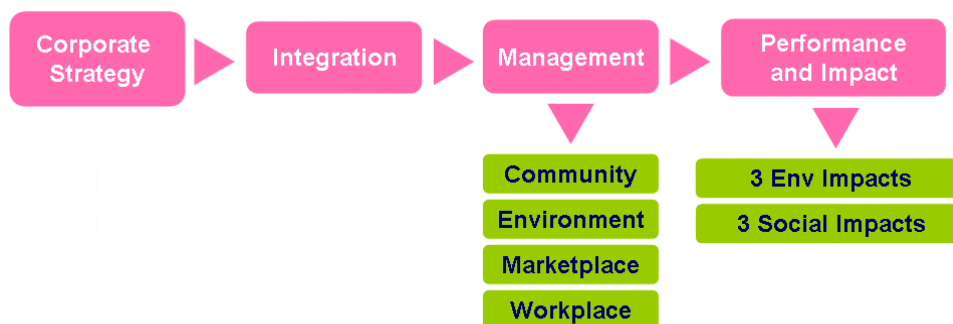
2.4.2 Δείκτες Μοντέλου EBEN

Το μοντέλο επιχειρηματικής ηθικής EBEN κάνει χρήση δεικτών σε όλα σχεδόν τα στάδια του. Διακρίνοντας την Εταιρική Διακυβέρνηση από την Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη και στο στάδιο της επιχειρηματικής ανάλυσης, η επιχείρηση μέσα από μεθόδους SWOT, PEST, 4P+2S κ.α., συλλέγει στοιχεία για το εσωτερικό και εξωτερικό της περιβάλλον. Με βάση αυτά και χρησιμοποιώντας κρίσιμους δείκτες απόδοσης διαμορφώνει στρατηγικές και διεργασίες. Εσωτερικά, «δείκτη» αποτελεί ο Κώδικας Ηθικής που διέπει την επιχείρηση και μόνο. Η επιχειρηματική απόδοση μετράται με Καίριους Δείκτες Απόδοσης (KPI) που παρέχουν πληροφορίες για την οικονομική κατάσταση και το βαθμό ικανοποίησης όλων των συμμετεχόντων. Στο σκέλος της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης, οι περιβαλλοντικές δράσεις, όταν διεξάγονται με τρόπο που γίνεται αποτελεσματική διαχείριση των φυσικών πόρων, ενισχύουν την οικονομική ανάπτυξη. Το μοντέλο της Επιχειρηματικής Ηθικής σε συνδυασμό με αυτό της Ηθικής Αριστείας αξιολογούν επίσης τις κοινωνικές δράσεις, οι οποίες σχετίζονται με το εσωτερικό, το εξωτερικό αλλά και το φυσικό περιβάλλον. Τέλος η οικονομική σταθερότητα στοχεύει μακροπρόθεσμα και βασίζεται σε αποτελέσματα που εξάγονται από Δείκτες Απόδοσης αλλά και μετρήσεις που προσδιορίζουν τη θέση της επιχείρησης στην αγορά.

2.4.3 Δείκτης Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης/ CR INDEX

Ο δείκτης CR εισήχθη το 2008 στην Ελλάδα από το Ινστιτούτο Εταιρικής Ευθύνης σε συνεργασία με το BITC (Business in the Community). Το CR Index είναι

ο πιο σημαντικός διεθνώς δείκτης μέτρησης της απόδοσης των επιχειρήσεων στον τομέα της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης (ΕΚΕ) και χρησιμοποιείται ως εθνικός δείκτης ΕΚΕ σε διάφορες χώρες. Ως ένα κορυφαίο εργαλείο αξιολόγησης αποτελεί και σημείο αναφοράς για τη συγκριτική αξιολόγηση των επιδόσεων Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης σε 4 τέσσερις επιμέρους τομείς: Κοινωνία, Περιβάλλον, Εργαζόμενοι και Αγορά, όπως φαίνεται και στο σχήμα που ακολουθεί.



Σχήμα 6. Οι τομείς αξιολόγησης του CR Index.

Πιο αναλυτικά ο δείκτης CRI μετράει την απόδοση των επιχειρήσεων και την επίδρασή τους:

- Στην κοινωνία, αξιολογώντας την υποστήριξη που παρέχει σε πρωτοβουλίες των τοπικών και εθνικών κοινωνιών βοηθώντας στο χτίσιμο εποικοδομητικών σχέσεων με τις κοινωνίες αυτές και τη δημιουργία Αμοιβαίας Εμπιστοσύνης.
- Στο περιβάλλον, αξιολογώντας τις πολιτικές τους και τις ενέργειές τους για τον περιορισμό των δυσμενών επιδράσεων που εξασκεί στις κλιματικές αλλαγές βοηθώντας να συνειδητοποιήσουν ότι η μετάβασή τους σε μια οικονομία που απαιτεί περιορισμό του διοξειδίου του άνθρακος αντιπροσωπεύει τόσο ένα μεγάλο ρίσκο όσο και μια μεγάλη ευκαιρία.
- Στην αγορά και τους καταναλωτές, αξιολογώντας την επίδοσή τους στις σχέσεις τους με τους πελάτες τους και την αγορά και στο κατά πόσο παρακολουθούν, κατανοούν και ανταποκρίνονται στις συνεχώς μεταλλασσόμενες ανάγκες των καταναλωτών. Στο πώς δηλαδή πωλούν τα προϊόντα και τις υπηρεσίες με υπευθυνότητα, σωστή ποιότητα και τιμές.

- Στους εργαζομένους, αξιολογώντας τη συμπεριφορά και τις πολιτικές τους στα εργασιακά θέματα όπως: Ασφάλεια, Υγιεινή, Ειλικρινή Επικοινωνία και Δίκαιη Μεταχείριση.

2.4.4 Κώδικας και Δείκτης Εταιρικής Διακυβέρνησης

Το Ελληνικό Συμβούλιο Εταιρικής Διακυβέρνησης (ΕΣΕΔ) ιδρύθηκε το 2012, ως αποτέλεσμα της σύμπραξης του Χρηματιστηρίου Αθηνών και του ΣΕΒ, με τη νομική μορφή της Αστικής Μη Κερδοσκοπικής Εταιρείας. Από τον Οκτώβριο του 2018, αποτελεί Τακτικό Μέλος του ΕΣΕΔ και η Ελληνική Ένωση Τραπεζών, ενώ από τον Ιούνιο 2019 και η Ένωση Θεσμικών Επενδυτών είναι Τακτικό Μέλος του ΕΣΕΔ. Σκοπός του ΕΣΕΔ είναι η αδιάκοπη μεγέθυνση της αξιοπιστίας της ελληνικής αγοράς μεταξύ των εγχώριων και διεθνών επενδυτών και η βελτίωση της ανταγωνιστικότητας των ελληνικών επιχειρήσεων. Λειτουργεί ως εξειδικευμένος φορέας για τη διάδοση των αρχών της εταιρικής διακυβέρνησης και επιδιώκει την ανάπτυξη κουλτούρας καλής διακυβέρνησης στην ελληνική οικονομία και κοινωνία. Για τις εισηγμένες στο Χρηματιστήριο Αθηνών εταιρείες, ο Ελληνικός Κώδικας Εταιρικής Διακυβέρνησης είναι προσαρμοσμένος στην ελληνική νομοθεσία και την επιχειρηματική πραγματικότητα και έχει συνταχθεί με βάση την αρχή της «συμμόρφωσης ή εξήγησης» περιλαμβάνοντας έτσι και θέματα που ξεπερνούν τους υπάρχοντες νόμους και κανόνες, ενώ το ΕΣΕΔ έχει εκπονήσει σχέδιο «Ειδικών Πρακτικών Καλής Εταιρικής Διακυβέρνησης για τις Μη Εισηγμένες Εταιρείες.»

Ο Κώδικας δεν επιβάλλει υποχρεώσεις, αλλά εξηγεί πώς να υιοθετηθούν ορθές πρακτικές και διευκολύνει τη διαμόρφωση πολιτικών και πρακτικών εταιρικής διακυβέρνησης, που θα ανταποκρίνονται στις συγκεκριμένες συνθήκες κάθε εταιρείας.

Το Χρηματιστήριο Αθηνών είχε προγραμματίσει εντός του 2020 τη δημιουργία Δείκτη Εταιρικής Διακυβέρνησης, κάτι σαν τη σειρά δεικτών FTSE4Good του Χρηματιστηρίου του Λονδίνου και τους FTSE/JSE του Χρηματιστηρίου του Johannesburg, μέσω του οποίου θα αξιολογούνται επιπλέον οι εισηγμένες εταιρείες, ωστόσο κάτι τέτοιο δεν έχει πραγματοποιηθεί μέχρι τώρα.

2.4.5 Δείκτης Αντίληψης Διαφθοράς (CPI)

Η Διεθνής Διαφάνεια είναι ένα κίνημα παγκόσμιας εμβέλειας, το οποίο δραστηριοποιείται σε πάνω από 100 χώρες με σκοπό την εξάλειψη της διαφθοράς, επικεντρώνοντας τις προσπάθειες της σε θέματα με την μεγαλύτερη επιρροή στην κοινωνική ζωή μέσω κυρίως της έρευνας για την αποκάλυψη διεφθαρμένων συστημάτων και δικτύων, αλλά και άλλες εκστρατείες.

Ο Δείκτης Αντίληψης Διαφθοράς (CPI) της Διεθνούς Διαφάνειας αποτυπώνει το επίπεδο αντίληψης της διαφθοράς σε 180 χώρες, χρησιμοποιώντας κλίμακα από το 0 ως το 100, όπου το 0 αντιστοιχεί σε χώρες όπου υπάρχει υψηλό επίπεδο αντίληψης διαφθοράς και το 100 στις χώρες με χαμηλό επίπεδο αντίληψης διαφθοράς. Στην κορυφή του δείκτη βρίσκονται η Δανία, η Νέα Ζηλανδία, η Φιλανδία, η Σιγκαπούρη και η Σουηδία, ενώ τις χαμηλότερες επιδόσεις παρουσίασαν χώρες όπως το Νότιο Σουδάν, η Σομαλία, η Συρία, και η Βενεζουέλα μεταξύ άλλων. Η Ελλάδα κατατάχθηκε για το 2020 στην 59η θέση ανάμεσα σε 180 χώρες με 50 βαθμούς, σημειώνοντας αύξηση 2 πόντων από την προηγούμενη χρονιά κατά την οποία είχε συγκεντρώσει 48 βαθμούς και κατετάγη στην 60η θέση.

Ο Δείκτης, αν και σε τελική ανάλυση αναφέρεται σε εθνικό και όχι εταιρικό επίπεδο, έχει άμεση σχέση με την Εταιρική Ηθική, καθώς σύμφωνα με το Θεματικό Ενημερωτικό Δελτίο Ευρωπαϊκού Εξαμήνου (11-2017) για την Καταπολέμηση της Διαφθοράς από την Commission, «η διαφθορά νοείται εν γένει ότι καλύπτει την κατάχρηση της θέσης την οποία κατέχει κάποιος εντός της δημόσιας διοίκησης ή των σχέσεων που διατηρεί με αυτήν με σκοπό την εξασφάλιση αδικαιολόγητων οφελών για τον ίδιο ή για κάποιον τρίτο. Στην έννοια της μείζονος διαφθοράς περιλαμβάνονται οι συναλλαγές μεταξύ ανώτερων κλιμακίων των εθνικών και τοπικών διοικήσεων, κορυφαίων αξιωματούχων πολιτικών κομμάτων, εκλεγμένων πολιτικών και συμφερόντων του ιδιωτικού τομέα».

Οι υψηλές επιδόσεις σε τέτοιου είδους δείκτες συμβάλουν πρωτίστως στην προώθηση των ηθικών επιχειρηματικών αρχών, συντελούν στην προστασία οικονομικών, κοινωνικών και φυσικών συμφερόντων και προάγουν τον υγιή ανταγωνισμό. Ως επιπλέον κίνητρο για την ένταξη κανονιστικών πλαισίων στις επιχειρήσεις μπορεί να αποτελέσει η προστιθέμενη αξία (added value) που προσδίδουν

οι δείκτες αυτοί και μέσω πιθανών βραβείων, ενώ παράλληλα διασφαλίζουν το reputational risk και την υγιή εικόνα της εταιρείας.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΙΙΙ: ΜΕΛΕΤΕΣ ΠΕΡΙΠΤΩΣΕΩΝ ΑΘΛΗΤΙΚΩΝ ΕΤΑΙΡΕΙΩΝ

3.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Στο παρόν κεφάλαιο επιχειρείται να μελετηθεί πως εφαρμόζονται πρακτικά όσα αναφέρθηκαν στα προηγούμενα κεφάλαια, με παραδείγματα τριών αθλητικών εταιρειών με μακρόχρονη πορεία στον κλάδο του αθλητισμού. Αρχικά θα πραγματοποιηθεί μια σύντομη παρουσίαση για κάθε μια από της εξεταζόμενες εταιρείες, προκειμένου να καταστούν σαφείς οι πτυχές του αθλητισμού πάνω στις οποίες δραστηριοποιούνται επιχειρηματικά, να παρουσιαστούν κάποια βασικά οικονομικά μεγέθη και στοιχεία για τον τρόπο λειτουργίας τους. Έπειτα θα εξεταστεί ο τρόπος και ο βαθμός κατά τον οποίο έχει εισαχθεί στην εταιρική κουλτούρα τους, η Επιχειρηματική Ηθική, η Εταιρική Διακυβέρνηση και η Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη.

3.2 ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ «ΟΜΙΛΟΣ ΟΠΑΠ»

3.2.1 Η Εταιρεία

Ο όμιλος ΟΠΑΠ κατέχει την επιχειρηματική κορυφή στον τομέα του αθλητικού στοιχηματισμού και των τυχερών παιγνίων εντός των ελληνικών συνόρων και σήμερα συγκαταλέγεται στις κορυφαίες εταιρείες του είδους της ανά τον κόσμο. Με έτος ίδρυσης το 1958 ως εθνική λοταρία και έτος εισαγωγής στο Χρηματιστήριο Αθηνών το 2001, παρέχει κατά αποκλειστικότητα αριθμολαχεία, προϊόντα αθλητικού στοιχηματισμού και ιπποδρομιών. Από τη δύση του 2013, ο όμιλος έχει περιέλθει σε καθεστώς πλήρους ιδιωτικοποίησης, με διεθνή διαγωνισμό και μετά από άλλες τέσσερις δημόσιες προσφορές τίτλων, με κάθε μια επί της ουσίας να μειώνει τις μετοχές του Ελληνικού Δημοσίου επί της εταιρείας. Κύρια στρατηγική της είναι η συνεχής συμπόρευση με τις επιταγές του σήμερα και η αξιοποίηση στο έπακρο των νέων ευκαιριών που πηγάζουν από τη ραγδαία τεχνολογική ανάπτυξη, με στόχο αυτών την ικανοποίηση της επιθυμίας των πελατών της για νέες εμπειρίες. Χτίζοντας ισχυρές σχέσεις με όλα τα συνεργαζόμενα μέρη, από τον πελάτη μέχρι το κράτος, την κοινωνία και την επενδυτική κοινότητα, επιχειρείται η επιτυχία της εταιρείας να έχει αξία για

ολόκληρο το «οικοσύστημα» με βιώσιμο τρόπο και υιοθετώντας τη νέα στρατηγική Fast Forward θέτει μια σαφή κατεύθυνση για τη μακροπρόθεσμη επιτυχία ως προς αυτό.



Σχήμα 7. Στρατηγική Fast Forward του ΟΠΑΠ.

Στο πλαίσιο της επίτευξης του οράματος και με στόχο να διαμορφώσει Εταιρική Κουλτούρα, η εταιρεία όρισε και θεμελίωσε τέσσερις άξονες, οι οποίοι με την ενεργή συμμετοχή των εργαζομένων της γίνονται πράξη και αυτές είναι η Διασκέδαση, ο Δυναμισμός, το Πάθος και η Ακεραιότητα.

3.2.2 Ιστορική Εξέλιξη

- 1958 Ίδρυση του ΟΠΑΠ (Οργανισμός Προγνωστικών Αγώνων Ποδοσφαίρου).
- 1959 Εισαγωγή του ΠΡΟΠΟ, εγκαθιδρύονται τα πρώτα πρακτορεία σε Πάτρα, Αίγιο και Δράμα, χρηματοδοτούνται τα πρώτα έργα αθλητικής υποδομής.
- 1964 Καθιερώνονται τα ομαδικά συστήματα ΠΡΟ-ΠΟ, γνωστά από διεθνή εμπειρία.
- 1969 Το ΠΡΟ-ΠΟ επεκτείνεται στην Κύπρο, εφαρμόζονται νέα συστήματα στη διαλογή δελτίων προοιωνίζοντας ευρύτερες τεχνολογικές αλλαγές.
- 1974- Προωθείται με κρατική πρωτοβουλία μεγάλος αριθμός αθλητικών υποδομών με σημαντική συνεισφορά του ΟΠΑΠ, όντας οικονομικός υποστηρικτής της σχετικής προσπάθειας, η οποία ακολούθησε και συνέβαλε στη ραγδαία ανάπτυξη του ελληνικού ποδοσφαίρου, περίοδο κατά την οποία τα μεγάλα σωματεία μετατρέπονται σε Ποδοσφαιρικές Ανώνυμες Εταιρείες

- 1989 Ορόσημο των 4000 πρακτορείων, ο ΟΠΑΠ γίνεται μέλος της Association Europeene des Lotteries et Lottos d' Etat (AELLE), διευρύνει τη μονοδιάστατη σχέση με τον αθλητισμό εντός του ευρύτερου χώρου ανάπτυξης του πολιτισμού.
- 1990 Εισάγεται το ΛΟΤΤΟ.
- 1993 Εισάγεται το ΠΡΟΤΟ.
- 1996 Εισάγεται το ΠΡΟΠΟΓΚΟΛ.
- 1997 Εισάγεται το ΤΖΟΚΕΡ.
- 2000 Εισάγεται το ΠΑΜΕ ΣΤΟΙΧΗΜΑ.
- 2001 Ολοκληρώνεται η εισαγωγή του ΟΠΑΠ στο Χρηματιστήριο Αθηνών.
- 2002 Εισάγεται το Extra 5 και το Super 3.
- 2003 Εισάγεται το ΚΙΝΟ.
- 2004 Ιδρύεται η ΟΠΑΠ ΠΑΡΟΧΗΣ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ και η ΟΠΑΠ INTERNATIONAL LTD.
- 2007 Εισάγονται εσωτερικές διαδικασίες διαχείρισης κινδύνου για το ΠΑΜΕ ΣΤΟΙΧΗΜΑ.
- 2011 Επεκτείνεται το αποκλειστικό δικαίωμα για διοργάνωση, λειτουργία και διαχείριση παιχνιδιών έως το 2030.
- 2013 Η Emma Delta Holding Ltd αποκτά το 33% του ΟΠΑΠ, παρέχεται άδεια με διάρκεια δώδεκα ετών στην ΕΛΛΗΝΙΚΑ ΛΑΧΕΙΑ Α.Ε. για Ξυστό και Λαχεία.
- 2014 Εισάγεται το Σκρατς.
- 2015 Χορηγείται στην εταιρεία η άδεια να διοργανώνει κατά αποκλειστικότητα και να διεξάγει αμοιβαίο ιπποδρομιακό στοιχηματισμό στην Ελλάδα.
- 2016 Ο ΟΠΑΠ μετακομίζει σε ιδιόκτητα γραφεία στην Αθήνα.
- 2017 Αρχίζει η υλοποίηση της επένδυσης των VLTs.
- 2018 Κατακτάται η Πιστοποίηση Επιπέδου 4 στο Υπεύθυνο Παιχνίδι από τη WLA, επενδύεται 36,75% στη Stoiximan.
- 2021 Ολοκληρώνεται η επένδυση στην Kaizen Gaming, στον Ομιλο Stoiximan σε Ελλάδα και Κύπρο και στην Kaizen Gaming International εκτός Ελλάδας και Κύπρου, υπό την επωνυμία «Betano».

3.2.3 Οικονομικά Στοιχεία

Σύμφωνα με τα οικονομικά αποτελέσματα για το 2020, ο Όμιλος ΟΠΑΠ σημείωσε καθαρά έσοδα προ εισφορών 1.129,8εκ. €, με μείωση 30,3% ετήσια και με κλειστά καταστήματα κατά τους δύο από τους τρεις μήνες του δ' τριμήνου του 2020 λόγω lockdown.

Το μεικτό κέρδος (από παιχνίδια) παρουσίασε μείωση το 2020 κατά 32,3% φτάνοντας έτσι τα 421εκ. €. Τα κέρδη προ τόκων, φόρων και αποσβέσεων το 2020 παρουσίασαν μείωση κατά 36,9% στα 260,3εκ. €, η μείωση 32,4% σε επαναλαμβανόμενη βάση μη συμπεριλαμβάνοντας έκτακτα κονδύλια και στα δυο έτη.

Τα λειτουργικά έξοδα χρήσης 2020 ανήλθαν στα 267,7εκ. €, μειωμένα κατά 0,5% σε σχέση με πέρυσι και η μείωση 9,7% σε επαναλαμβανόμενη βάση μη συμπεριλαμβάνοντας έκτακτα μη επαναλαμβανόμενα κονδύλια και την επίδραση της πλήρους ενοποίησης της Kaizen Gaming από το Δεκέμβριο του 2020.

Τα καθαρά κέρδη χρήσης 2020 διαμορφώθηκαν στα 205,3εκ. €, αυξημένα κατά 1,5%, ή μειωμένα κατά 51,4% σε επαναλαμβανόμενη βάση.

Τέλος ο Όμιλος κατέγραψε ισχυρή ταμειακή θέση με καθαρό δανεισμό στα 529,4εκ. € και δείκτη Καθαρός Δανεισμός/ EBITDA στο 2.0x (2.3x συμπεριλαμβανομένων των μισθώσεων).

3.2.4 Εταιρική Διακυβέρνηση

Τα υψηλά πρότυπα διακυβέρνησης παρέχουν επί της ουσίας τη μέγιστη στήριξη των στόχων της εταιρείας, αποτελώντας οδηγό ως προς τη μέγιστη δυνατή απόδοση αξίας επί των μετοχών, με την παράλληλη διεκπεραίωση των δραστηριοτήτων της κατά τρόπο αποτελεσματικό, ώστε να επιδεικνύεται υπευθυνότητα και να διατηρείται η εμπιστοσύνη προς αυτή από όλα τα ενδιαφερόμενα μέρη. Το Διοικητικό Συμβούλιο του Ομίλου ΟΠΑΠ επιθυμεί τα ρυθμιστικά και διοικητικά όργανα να συμμορφώνονται με τις καλύτερες δυνατές πρακτικές και τη διασφάλιση ότι η επιχειρησιακή συμπεριφορά και κουλτούρα είναι αντανάκλαση των υψηλών προτύπων

επιχειρησιακής ηθικής, όπως επίσης και τη συνεχή επιδίωξη για την ανάπτυξη της εταιρικής διακυβέρνησης, με τρόπο που να εξασφαλίζεται ότι η διαφάνεια και η καλή διακυβέρνηση διαπερνούν όλα τα επίπεδα του Ομίλου, αποτελεί στρατηγικό στόχο.

Ο ΟΠΑΠ έχει δημιουργήσει δύο επιτροπές Διοικητικού Συμβουλίου, την Επιτροπή Ελέγχου και την Επιτροπή Αμοιβών και Διορισμών. Η πρώτη εξ αυτών έχει ως πρώτο μέλημα να συνδράμει στο Δ.Σ κατά την εποπτεία χρηματοοικονομικών πληροφοριών, τον εσωτερικό έλεγχο και την εφαρμογή του, τον ορισμό, τις παροχές και την εξασφάλιση της ανεξαρτησίας ενός εξωτερικού ελεγκτή, καθώς και τις διαδικασίες οι οποίες απαιτούνται για τη στενή παρακολούθηση του βαθμού κατά τον οποίον οι εργαζόμενοι στον Όμιλο συμμορφώνονται με τον Κώδικα Δεοντολογίας. Η εν λόγω επιτροπή πραγματοποιεί τουλάχιστον εξι τακτικές συνεδρείες ετησίως ή επιπλέον κατά ανάγκη και η λειτουργία της βασίζεται σε εγκεκριμένο καταστατικό εκ του Δ.Σ., ενώ συστήνεται εκ τριών ανεξαρτήτων μη εκτελεστικών μελών του Δ.Σ.

Σε ότι αφορά την επίσης τριμελή, Επιτροπή Αμοιβών και Διορισμών, κύριος στόχος της είναι να βοηθήσει το Δ.Σ. ως προς τη διασφάλιση των κατάλληλων διαδικασιών αξιολόγησης των παροχών Προέδρου, Μελών και Διευθύνοντα Συμβούλου, των κατάλληλων πολιτικών και διαδικασιών αμοιβής και των γνωστοποιήσεων αυτών σύμφωνα με τους ανάλογους στόχους που θέτει επ' αυτού το Δ.Σ.. Επιπλέον στις αρμοδιότητές της ανήκει η επανεξέταση σχεδίων αναφορικά με την διαδοχή στα στελέχη του Συμβουλίου, η αξιολόγηση των υποψηφίων και η πρόταση νέων μελών.

Η Επιτροπή Αμοιβών και Διορισμών λειτουργεί επίσης με εγκεκριμένο εκ του Δ.Σ. καταστατικό και συνέρχεται δις ετησίως και επιπλέον κατ' ανάγκη.

Η θετική εικόνα του Ομίλου ΟΠΑΠ και η πίστη στην ακεραιότητά του σημαντική προκειμένου το κοινό να εμπιστευτεί τις δραστηριότητές του. Προς αυτή ακριβώς την κατεύθυνση, ο Κώδικας Δεοντολογίας και Επαγγελματικής Συμπεριφοράς αναφέρει τις αρχές και παρέχει οδηγίες στα Ενδιαφερόμενα Μέρη επί της αναμενόμενης συμπεριφοράς τους και έχει σαν σκοπό να ενισχύσει την ήδη ισχυρή βούληση του ΟΠΑΠ για επαγγελματική συμπεριφορά υψηλού επιπέδου.

Η εταιρεία παρουσιάζει πλήρη συμμόρφωση ως προς τη νομοθεσία περί εταιρικής διακυβέρνησης και έχει υιοθετήσει τον Ελληνικό Κώδικα Εταιρικής Διακυβέρνησης του ΣΕΒ.

Στο κομμάτι των Αποδοχών, ο ΟΠΑΠ και συγκεκριμένα η Επιτροπή Αμοιβών και Διορισμών μετά της υποστήριξης της Ομάδας Ανθρωπίνου Δυναμικού του, έχει συντάξει εγκεκριμένη από τη Γενική Συνέλευση Πολιτική Αποδοχών, η οποία έχει ισχύ επί των αποδοχών των μελών του Δ.Σ. και για τέσσερα έτη από την ημερομηνία έγκρισής της. Είναι δίκαια σχεδιασμένη αναφορικά με τις συνθήκες αποδοχών όλων των υπαλλήλων, και να ευθυγραμμίζει τις αποδοχές του Δ.Σ. με το συμφέρον των μετόχων της εταιρείας. Έτσι, στόχος της Πολιτικής Αποδοχών είναι να συμβαδίζει με τις πρακτικές της αγοράς, αλλά και να εξυπηρετεί το στρατηγικό όραμα της Εταιρείας, τους μετόχους της, τους πελάτες της και τον ευρύτερο κύκλο των ενδιαφερομένων μερών της.

Τέλος, ο Εσωτερικός Κανονισμός Λειτουργίας ρυθμίζει και οργανώνει τον τρόπο με τον οποίο λειτουργεί ο ΟΠΑΠ, διασφαλίζοντας την επιχειρηματική ακεραιότητα, τη διαφάνεια, τον έλεγχο διοίκησης, τον τρόπο ήψης αποφάσεων και τέλος τη συμμόρφωση ως προς τις υποχρεώσεις που προκύπτουν από τη Σύμβαση Παραχώρησης.

3.2.5 Δράσεις Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης

Ο ΟΠΑΠ έχει ως βασικό σκοπό τη βελτίωση των κοινωνικών προοπτικών της χώρας. Με βάση αυτόν προσφέρει στρατηγικά στην κοινωνία σε τρεις κύριους άξονες, την υγεία, τον αθλητισμό και την απασχόληση, με τις δράσεις του να οφελούν κυρίως σε βάθος χρόνου τις τοπικές κοινωνίες

Για τον κλάδο της υγείας, ο ΟΠΑΠ σκοπύει στην ανακαίνιση και αναμόρφωση του θεραπευτικού περιβάλλοντος του παιδιατρικού νοσοκομείου «Αγία Σοφία» και του «Παναγιώτη και Αγλαΐας Κυριακού. Μέχρι τώρα έχουν ήδη παραδοθεί 8 νοσηλευτικές μονάδες, 191 κλινών, πλήρως ανακαινισμένες και εξοπλισμένες.

Στον κλάδο του αθλητισμού πραγματοποιούνται κυρίως επενδύσεις μέλλον του αθλητισμού, που δεν είναι άλλο από τα παιδιά. Οι «Αθλητικές Ακαδημίες ΟΠΑΠ» παρέχουν στήριξη σε 125 ερασιτεχνικές ακαδημίες, 48 νομών ανά την Ελλάδα, καλύπτοντας τις άμεσες αθλητικές ανάγκες 10.400 παιδιών. Επιπλέον, προκειμένου αυτός ο αριθμός ατόμων να υποστηριχθεί με τον καλύτερο δυνατό τρόπο, το πρόγραμμα αναλαμβάνει τη συνεχή τεχνική κατάρτιση των 450 προπονητών των

επιλεγμένων ακαδημιών. Παράλληλα με αυτό φροντίζει για την παροχή συμβούλων διαφόρων ειδικοτήτων όπως ψυχολόγους, παιδιάτρους και διατροφολόγους.

Σχετικά με τον κλάδο της απασχόλησης και μέσω του προγράμματος «Επιχειρηματική Ανάπτυξη από τον ΟΠΑΠ» δημιουργούνται διαρκώς νέες θέσεις εργασίας, στηρίζοντας μικρομεσαίες επιχειρήσεις, διευρύνοντας τις προοπτικές ανάπτυξής τους, ανανεώνοντας έτσι την ελληνική αγορά και δημιουργώντας παράλληλα ένα καλύτερο αύριο για τους νέους.

Τέλος, προστατεύοντας την κοινωνία από τις αρνητικές επιδράσεις του ίδιου το προϊόντος του:

- Δημιουργεί ένα ασφαλές περιβάλλον για τους παίκτες, διασφαλίζοντας τους καθόλη τη διάρκεια της εμπειρίας τους και παρέχοντας όλη την πληροφόρηση που χρειάζονται αναφορικά με τα παιχνίδια και τους μηχανισμούς στήριξης.
- Προστατεύει τους ανήλικους και τις ευαίσθητες κοινωνικές ομάδες, αποτρέποντας τη συμμετοχή τους στα τυχερά παιχνίδια που προσφέρει.
- Εκπαιδεύει και προστατεύει το γενικό κοινό φροντίζοντας να το ευαισθητοποιεί γύρω από το Υπεύθυνο Παιχνίδι, διασφαλίζοντας ότι αυτό θα παραμένει διασκεδαστικό. Σε αυτό το πλαίσιο δίνει ιδιαίτερη έμφαση στην ορθή ενημέρωση των παικτών και του ευρύτερου κοινού.

3.3 ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ «ΡΑΟ FC»

3.3.1 Η Εταιρεία

Ο Παναθηναϊκός Αθλητικός Όμιλος ξεκίνησε την πορεία του σαν ερασιτεχνικός σύλλογος το 1908 και συνέστησε Ποδοσφαιρική Ανώνυμη Εταιρεία το 1979, όπου και επεβλήθη από την τότε νομοθεσία. Κατόπιν αυτού συμμετείχε για πρώτη φορά σε εγχώριες αλλά και διεθνείς επαγγελματικές διοργανώσεις. Ερασιτεχνικά πρόκειται για πολυτμηματικό αθλητικό σύλλογο και για ένα από τα δημοφιλέστερα

ελληνικά σωματεία. Η σημαντική πορεία και προσφορά του στο χώρο του αθλητισμού μαρτυράται από τις διαχρονικές επιτυχίες εντός και εκτός συνόρων και από τα συνολικά 22 αθλητικά τμήματα που διατηρεί, δίχως να συνυπολογίζονται τα τμήματα υποδομών.

Κύριος στόχος της Διοίκησης, απαρχής του του τελευταίου ιδιοκτησιακού καθεστώτος (Εταιρεία Λαϊκής Βάσης Παναθηναϊκή Συμμαχία), ήταν και είναι η ομαλή συνέχιση της λειτουργίας της εταιρίας τόσο σε αγωνιστικό, όσο και σε επιχειρησιακό επίπεδο. Σε ό,τι αφορά την αγωνιστική επίδοση της Ομάδας, την σεζόν 2019-2020 η ομάδα τερμάτισε στην 4η θέση του Πρωταθλήματος Super League. Στο Κύπελλο Ελλάδος, η ομάδα συμμετείχε μέχρι την φάση των Προημιτελικών Ομάδων του Κυπέλλου (φάση των «8») όπου και αποκλείστηκε από την διοργάνωση, ενώ εκτίοντας παράλληλα και την ποινή που της είχε επιβληθεί από την U.E.F.A., δεν συμμετείχε σε Ευρωπαϊκές Διοργανώσεις.

3.3.2 Ιστορική Εξέλιξη

- 1908 Ιδρύεται ο Ποδοσφαιρικός Όμιλος Αθηνών

- 1910 Ο ιδρυτής Γ. Καλαφάτης κατόπιν ρήξης με το Μ. Μαρινάκη δημιουργεί τον Πανελλήνιο Ποδοσφαιρικό Όμιλο (ΠΠΟ) παίρνοντας την πλειοψηφία των αθλητών του ΠΟΑ.

- 1918 Ο Πανελλήνιος Ποδοσφαιρικός Όμιλος υιοθετεί το τριφύλλι ως έμβλημα.

- 1920 Ο ΠΠΟ μετονομάζεται σε Πανελλήνιος Ποδοσφαιρικός και Αγωνιστικός Όμιλος.

- 1922 Ο Πανελλήνιος Ποδοσφαιρικός και Αγωνιστικός Όμιλος μετονομάζεται σε Παναθηναϊκό Αθλητικό Όμιλο.

- 1924 Μετά από μεγάλη προσπάθεια του Γ. Καλαφάτη παραχωρείται μεγάλο μέρος οικοπέδου στη θέση Περιβόλα στους Αμπελόκηπους και αρχίζουν οι εργασίες κατασκευής γηπέδου.

- 1952 Ιδρύεται ο πρώτος οργανωμένος Σύνδεσμος Φιλάθλων στην Ελλάδα, αυτός του Παναθηναϊκού.

- 1979 Οι ομάδες της Α' Εθνικής υποχρεούνται βάσει νόμου να μετατραπούν σε Ποδοσφαιρικές Ανώνυμες Εταιρείες και συστήνεται η Π.Α.Ε. Παναθηναϊκός υπό την προεδρία του Γ. Βαρδινογιάννη.
- 1981 Το γήπεδο του Παναθηναϊκού ονομάζεται «Στάδιο «Απόστολος Νικολαΐδης».
- 2008 Η οικογένεια Βαρδινογιάννη μέσω αύξησης μετοχικού κεφαλαίου επιτρέπει την είσοδο σε επιφανείς επιχειρηματίες στην ΠΑΕ.
- 2012 Ιδρύεται η εταιρεία λαϊκής βάσης «Παναθηναϊκή Συμμαχία και πραγματοποιείται αλλαγή σκυτάλης στη διοίκησή υπό το Γ. Αλαφούζο.
- 2013 Ο Παναθηναϊκός ολοκληρώνει την κατασκευή ιδιόκτητου προπονητηρίου στο Κορωπί, το οποίο και παίρνει το όνομα του ιδρυτή του Συλλόγου.

3.3.3 Οικονομικά Στοιχεία

Σε ό, τι αφορά την οικονομική επίδοση της εταιρείας, η Εταιρεία την χρήση 2019-2020 κατάφερε και διαχειρίστηκε τις οικονομικές της υποχρεώσεις παρά τις έκτακτες οικονομικές συνθήκες που επικράτησαν παγκοσμίως αλλά και την οικονομική κρίση που ούτως ή άλλως υπάρχει τα τελευταία χρόνια στο Ελληνικό Ποδόσφαιρο. Η χρήση που ολοκληρώθηκε σηματοδεύτηκε από την πανδημία του κορωνοϊού Covid-19 που επηρέασε κάθε πτυχή της καθημερινότητας των ανθρώπων ανά τον κόσμο. Αναπόφευκτος ήταν και ο αντίκτυπος στον κλάδο του ποδοσφαίρου που επλήγη άμεσα από την πανδημία, καθώς η δραστηριότητα του βασίζεται στο ευρύ κοινό. Για την εξοικονόμηση οικονομικών πόρων, για την διασφάλιση ρευστότητας και για την διαχείριση των υποχρεώσεων της, η εταιρεία τα τελευταία χρόνια είχε προβεί σε ενέργειες για τον εξορθολογισμό του κόστους, την μείωση των δαπανών της και την ρύθμιση των οφειλών που είχε σε ποδοσφαιριστές, πιστωτές και λοιπούς ποδοσφαιρικούς φορείς. Στόχος της εταιρείας πλέον είναι να τηρηθούν όλα τα ανωτέρω ή/και να προσαρμοστούν αυτά ανάλογα όπου και εάν επιπλέον απαιτηθεί με βάση όμως και τα μέτρα διαχείρισης των έκτακτων οικονομικών συνθηκών που επικρατούν.

Τα συνολικά ενοποιημένα έσοδα για την περίοδο 01/07/2019-30/6/2020 διαμορφώθηκαν σε ποσό 12.526 χιλ.€ έναντι ποσού 14.337 χιλ.€ κατά την περσινή χρήση, σημειώνοντας μείωση της τάξης του 12,6%. Ειδικότερα, σε ό,τι αφορά τα έσοδα από εισιτήρια αυτά μειώθηκαν σχετικά με την περσινή χρήση και ανήλθαν σε ποσό

1.018 χιλ.€ έναντι € 1.559 χιλ.€ ως αποτέλεσμα του COVID-19 και των προληπτικών μέτρων κατά αυτού με την απαγόρευση της παρουσίας φιλάθλων στα γήπεδα.

Τα έσοδα από χορηγίες και οι διαφημίσεις περίπου διπλασιάστηκαν την φετινή χρήση έναντι της περσινής και ανέρχονται σε 6.688 χιλ.€ (έναντι 3.455 χιλ.€ τη σεζόν 2018-2019). Σε ότι αφορά τα έσοδα από τηλεοπτικά δικαιώματα, αυτά ανήλθαν σε 2.662 χιλ.€ έναντι 5.004 χιλ.€ για τη σεζόν 2018-2019, παρουσιάζοντας μείωση της τάξης του 47% έναντι της σεζόν 2018-2019. Τα εμπορικά έσοδα διαμορφώθηκαν στα 321 χιλ.€ αντί 640 χιλ.€ σε σχέση με πέρσι σημειώνοντας μείωση κατά 50%. Σε ό,τι αφορά τα έσοδα από αλληλεγγύη UEFA και χρηματικά έπαθλα, αυτά διαμορφώθηκαν σε 377 χιλ.€ έναντι 623 χιλ.€ αντίστοιχα την περσινή χρήση. Τέλος, τα λοιπά λειτουργικά έσοδα διαμορφώθηκαν σε 1.460 χιλ.€, έναντι 3.057 χιλ.€ την αντίστοιχη περσινή χρήση.

Τα συνολικά ενοποιημένα λειτουργικά έξοδα για την χρήση που έληξε την 30/06/2020 ανήλθαν στο ποσό των 18.951 χιλ.€ έναντι 17.341 χιλ.€, αυξημένα κατά 9,3% σχετικά με πριν. Σε ό,τι αφορά το κόστος πωλήσεων/υλικών, αυτό παρουσίασε αύξηση την φετινή χρήση και ανέρχεται σε 745 χιλ.€ έναντι 338 χιλ.€ την σεζόν 2018-2019. Οι αμοιβές εργαζομένων και λοιπές παροχές παρουσιάζουν αύξηση την φετινή χρήση και ανέρχονται σε ποσό 12.503 χιλ.€ έναντι 8.819 χιλ.€ για τη χρήση 2018-2019. Παράλληλα σημαντική μείωση σημειώθηκε στα λοιπά λειτουργικά έξοδα, από 6.443 χιλ.€ την προηγούμενη χρήση σε 4.101 χιλ.€ τη φετινή χρήση αποτυπώνοντας τις συνεχείς δράσεις της Διοίκησης για τον περιορισμό του λειτουργικού κόστους της Π.Α.Ε.

Η εταιρεία παρουσίασε ζημιές ύψους 994 χιλ.€ έναντι κερδών 932 χιλ.€ κατά την περσινή χρήση από αγοραπωλησία ποδοσφαιριστών.

Το τελικό αποτέλεσμα της χρήσης διαμορφώθηκε σε ζημιά - 8.419 χιλ.€ έναντι ζημιάς - 3.228 χιλ.€ και προκύπτει κατά κύριο λόγο ως αποτέλεσμα της αλλαγής της πολιτικής της Διοίκησης, σε ότι αφορά την Α' ομάδα με την ενίσχυσή της με έμπειρους ποδοσφαιριστές μεγαλύτερης ποδοσφαιρικής και οικονομικής αξίας αλλά και των οικονομικών επιπτώσεων της πανδημίας του κορωνοϊού COVID-19.

3.3.4 Εταιρική Διακυβέρνηση

Η Π.Α.Ε. Παναθηναϊκός λειτουργεί υπό τη διοίκηση εικοσαμελούς Διοικητικού Συμβουλίου, εκλεγμένων κατόπιν σύγκλησης της Γενικής Συνελεύσεως των μετόχων και με θήτευση ενός έτους, παρατεινόμενη εως την πρώτη Τακτική Γ.Σ. από την πάροδο του έτους, αλλά χωρίς αυτή να υπερβαίνει το δεύτερο έτος.

Η Π.Α.Ε. Παναθηναϊκός ως μη εισηγμένη στο Χρηματιστήριο Αθηνών αθλητική εταιρεία και κατόπιν δήλωσής της, δεν υποχρεούται στις διατάξεις της νομοθεσίας περί Εταιρικής Διακυβέρνησης και στη συμμόρφωσή της ως προς αυτή, ωστόσο διαθέτει εγκεκριμένο εγχειρίδιο Πολιτικών και Διαδικασιών, Εσωτερικό Κανονισμό Λειτουργίας και Εγχειρίδιο και Κανονισμό Εσωτερικού Ελέγχου. Όλα αυτά με στόχο να ενισχύσει στο έπακρο την αξιοπιστία της μέσω της απολυτής διαφάνειας στην οικονομική και διοικητική λειτουργία της.

3.3.5 Δράσεις Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης

Τα ήθη και οι αξίες του ιδρυτή του Παναθηναϊκού Γ. Καλαφάτη έχουν εμποτιστεί στο DNA του Συλλόγου, με δυο από αυτά να αποτελούν το πείσμα και η ανιδιοτελής προσφορά. Παραμένει έτσι ιστορική ευθύνη για τον Παναθηναϊκό η συμμετοχή σε δράσεις με σκοπό την υποστήριξη αδύναμων και ευπαθών κοινωνικά ομάδων. Οι ίδιες οι αξίες του αθλητισμού, οι αρχές πάνω στις οποίες χτίστηκε ως σύλλογος και η μέχρι σήμερα ηθική πορεία του φίλαθλου κοινού της καθιστούν την Π.Α.Ε. Παναθηναϊκός αντίθετη με κάθε μορφής διάκριση.

Για τους λόγους αυτούς, η εταιρεία δρα συστηματικά και στρατηγικά. Παράδειγμα αποτελούν οι συμμετοχές σε διεθνή δίκτυα κοινωνικής ευθύνης (FARE, European Football for Development Network, ECA κ.α.), η παραχώρηση του αθλητικού κέντρου «Γ. Καλαφάτης» και του γηπέδου «Απόστολος Νικολαΐδης» για τη διοργάνωση εκδηλώσεων διαφόρων φορέων με στόχο την παροχή στήριξης σε συγκεκριμένες κάθε φορά κοινωνικές ομάδες, καθώς και συνδρομή της εταιρείας σε αυτές με υλικοτεχνικό εξοπλισμό. Επιπλέον αγκαλιάζει και στηρίζει πρωτοβουλίες φίλαθλων του, οι οποίες διενεργούνται με φόντο τον άνθρωπο και την αξιοπρέπειά του.

Ενδεικτικές δράσεις στις οποίες συμμετέχει η Π.Α.Ε. αποτελούν:

- Η φιλοξενία φιλάθλων μεταναστών και προσφύγων από το ανάλογο κέντρο του Δήμου Αθηναίων στα εντός έδρας παιχνίδια.
- Η συστηματική και διαρκής πληροφόρηση κατά του ρατσισμού και των διακρίσεων, με αρωγούς τη Super League και τη FARE.
- Η υιοθέτηση του Ξενώνα Φιλοξενίας Γυναικών Θυμάτων Βίας και των παιδιών τους, ο οποίος λειτουργεί υπό την αιγίδα του Δήμου Αθηναίων, όπου με δικά της έξοδα η Π.Α.Ε. επιχειρεί να καθιστά τις συνθήκες του Ξενώνα τις βέλτιστες δυνατές για τους διαμένοντες και για τους εργαζομένους.
- Καθημερινή παρασκευή και διάθεση μέσω του Δήμου Κρωπίας, 60 μερίδων φαγητού σε άτομα που το έχουν ανάγκη.

3.4 ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ «COSMOS SPORT»

3.4.1 Η Εταιρεία

Η Cosmos Sport ανήκει πλέον στις μεγαλύτερες ελληνικές εταιρείες αθλητικών ειδών, με την πορεία της στο χώρο να ξεκινά το 1982. Η αρχή έγινε με τη λειτουργία του καταστήματος στη Χερσόνησο Ηρακλείου Κρήτης, και μέχρι η φυσική της παρουσία απ αριθμείται σε 46 καταστήματα, τεσσάρων εμπορικών επωνυμιών (Cosmos Sport, Sneaker10, SPORTS FACTORY και το κατάστημα ειδών μπάσκετ Slam Dunk) και πάνω από 600 εργαζόμενους. Επιπλέον, η παρουσία της εταιρείας και των τεσσάρων επωνυμιών της εξασφαλίζεται και ψηφιακά μέσα από τα αντίστοιχα ηλεκτρονικά καταστήματά τους. Τα κεντρικά γραφεία της βρίσκονται στο Ηράκλειο Κρήτης σε σύγχρονες εγκαταστάσεις, ενώ το 2018 δημιουργείται νέο Offices HUB στην Αγία Παρασκευή, προκειμένου να διευκολύνονται διεργασίες με την παρουσία της εταιρείας και διοικητικά πλέον στην πρωτεύουσα.

Όραμα της εταιρείας είναι να καταστήσει τη διαδικασία του sport & athleisure shopping, τόσο στα φυσικά της καταστήματα, όσο και στα ηλεκτρονικά, την καλύτερη δυνατή εμπειρία. Κίνητρά της αποτελούν η ικανοποίηση του καταναλωτή, το πάθος για διαφορά, οι καινοτόμες δράσεις, και η ομαδική επιτυχία. Περήφανη «Growth Driver»

εντός ελληνικών οικονομικών συνόρων επί δυο συνεχόμενα έτη και κάτοχος του καλύτερου ηλεκτρονικού καταστήματος επί 7 συναπτά έτη κατά τα e-volution awards, θεσμού επιβράβευσης των καλύτερων πρακτικών e – business.

3.4.2 Ιστορική Εξέλιξη

1982	Ιδρύεται και λειτουργεί το πρώτο κατάστημα Cosmos Sport στη Χερσόνησο Ηρακλείου.
1995	Τη διοικητική σκυτάλη παραλαμβάνουν οι τρεις γιοί του ιδρυτή.
2012	Κατακτά την πρώτη διάκριση στα e-volution Awards.
2016	Η Εταιρεία γίνεται μελέτη περίπτωσης από τη Microsoft, ενώ βραβεύεται με Business IT Excellence award ως αποτέλεσμα υπηρεσιών cloud στο ηλεκτρονικό της κατάστημα.
2018	Εγκαινιάζεται το νέο Office Hub της εταιρείας στην Αγία Παρασκευή Αττικής. Κατακτά 6 διακρίσεις στο θεσμό e-volution Awards, μερικές από αυτές για 6 ^η συνεχόμενη χρονιά.
2020	Αποσπά το 1ο Βραβείο Ηλεκτρονικού Εμπορίου & Ηλεκτρονικού Επιχειρείν καθώς και χρυσό βραβείο για το Κορυφαίο κατάστημα αθλητικών ειδών.
2021	Απαριθμεί 46 και πλέον καταστήματα, τεσσάρων εμπορικών επωνυμιών.

3.4.3 Οικονομικά Στοιχεία

Η εταιρεία σημειώνει αύξηση στα οικονομικά της στοιχεία σχετικά με τη χρήση του προηγούμενου έτους.

Συγκεκριμένα για το 2019 το ύψος των πωλήσεων διαμορφώθηκε στα 47,5 εκ.€ αντί 37,4 εκ.€ το 2018, αυξημένα περίπου 27%. Τα μικτά κέρδη έφτασαν τα 19,3 εκ.€ σε σχέση με το 2018, όπου ήταν 14,7 εκ.€, αυξημένα δηλαδή κατά 31,1%. Στο τελευταίο οδήγησε το γεγονός ότι αυξήθηκε ο κύκλος εργασιών και στο ότι βελτιώθηκε το μικρό περιθώριο κέρδους. Αφαιρούμενες τις λειτουργικές δαπάνες, τα χρηματοοικονομικά και επενδυτικά αποτελέσματα, εμφανίζονται κέρδη προ φόρων ύψους 2,25 εκ.€ αντί 1,83 εκ.€ το 2018. Το EBITDA (λειτουργικά κέρδη προ φόρων και αποσβέσεων αυξήθηκε σχεδόν κατά το διπλάσιο με το ύψος να ανέρχεται στα 6,99 εκ.€ (3,61 εκ.€ το 2018)

3.4.4 Εταιρική Διακυβέρνηση

Απώτερος σκοπός της Cosmos Sport είναι να διευρύνει και να αναπτύξει το δίκτυο καταστημάτων της, πάντα με γνώμονα την κατάσταση που επικρατεί στη βιομηχανία και στη διεθνή και εγχώρια οικονομία. Για την εταιρεία είναι μέγιστης σημασίας η προαγωγή αξιών όπως η διατήρηση υψηλής ποιότητας σε αγαθά και υπηρεσίες, η δημιουργία και διατήρηση ενός κλίματος που διέπεται από αξιοπιστία και εμπιστοσύνη, τόσο μεταξύ εργαζομένων, όσο και συνεργατών και τέλος η περιβαλλοντική συνείδηση. Η εταιρεία διοικείται από Διοικητικό Συμβούλιο, ενώ από τον Απρίλιο του 2019 ισχύει γραπτός Κανονισμός Εργασίας και Οργανόγραμμα.

Η φύση της αγοράς επιτρέπει στην εταιρεία να εξαρτάται από συγκεκριμένους και ολιγάριθμους προμηθευτές, οι οποίοι αποτελούν και τους κεντρικούς διανομείς σε επώνυμα αθλητικά προϊόντα για την Ελλάδα και την Ευρώπη. Οι συγκεκριμένες συνεργασίες και οι κανόνες οι οποίοι διέπουν αυτές παρέχουν τη δυνατότητα ανταγωνιστικών τιμών, μεγάλου εύρους και ευελιξίας επιλογών σε υψηλής ποιότητας προϊόντα. Πάγια πολιτική της εταιρείας είναι οι συμφωνίες συνεργασίας να αποτυπώνονται και να επικυρώνονται γραπτά.

Πέραν αυτών, διασφαλίζει ώστε να μην απαξιώνονται τα αποθέματά της σε προϊόντα λόγω μη πώλησης ή δυσμενών συνθηκών φύλαξης. Πιο συγκεκριμένα, για το πρώτο σκέλος φροντίζει ώστε τα αποθέματα εποχικών συλλογών να εξαντλούνται εντός των χρονικών πλαισίων για τα οποία και προορίζονται, ενώ εναλλακτικά διατίθενται σε outlet καταστήματα ιδιοκτησίας της εταιρείας. Για την αποφυγή ζημίας

από μη εξάντληση των αποθεμάτων ή καταστροφή τους από φυσικά αίτια, υπάρχει ασφαλιστική κάλυψη για το σύνολο της αξίας του αποθέματος, καθώς και η τελευταία επανεξετάζεται τακτικά ανά διαστήματα, προκειμένου οι προβλέψεις και οι οικονομικές καταστάσεις να είναι όσο το δυνατόν ακριβείς και ρεαλιστικές.

Βασικοί άξονες ηθικής της εταιρείας είναι οι ίσες ευκαιρίες και η διαφορετικότητα του ατόμου. Για αυτούς τους λόγους οι προσλήψεις, οι αποδοχές, η εκπαίδευση και οι εργασιακές και μη υποχρεώσεις των εργαζομένων δεν υφίστανται διακρίσεις. Αντί αυτού η εταιρεία λαμβάνει υπόψιν την ατομική ικανότητα, το χαρακτήρα, το θεωρητικό υπόβαθρο, την εμπειρία και την απόδοση, ενώ ταυτόχρονα υπάρχει απόλυτος σεβασμός των εργασιακών δικαιωμάτων. Η υγεία του προσωπικού εποπτεύεται από ιατρό και τεχνικό ασφαλείας, απασχολούμενους από την εταιρεία, ενώ η εκπαίδευσή του είναι διαρκής προκειμένου ανταποκρίνεται επιτυχώς και ευκολότερα στις απαιτήσεις της εργασίας του. Κατόπιν αυτού και μέσω συνεχούς αξιολόγησης του προσωπικού, οι αρμόδιοι διευθυντές παραδίδουν στο Δ.Σ. αναφορές βάσει των οποίων πραγματοποιούν προαγωγές, αυξήσεις απολαβών ή ανακατανομές ανθρωπίνου δυναμικού.

3.4.5 Δράσεις Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης

Η Cosmos Sport υιοθετεί την Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη σαν μέρος του στρατηγικού της σχεδιασμού και την ενσωματώνει στο όραμα και τη φιλοσοφία της. Το σλόγκαν «Together we make Cosmos a better place» προβάλλει τη συστηματική επένδυση στην κοινωνία και στον άνθρωπο μέσω κατάλληλα σχεδιασμένων προγραμμάτων. Επιδίωξη της εταιρείας είναι η διαρκής κάλυψη κοινωνικών και περιβαλλοντικών αναγκών, καθώς και η ανάπτυξη του ανθρώπου μέσα από τον αθλητισμό. Η ΕΚΕ έχει ενσωματωθεί στις διεργασίες της Cosmos Sport, γεγονός το οποίο το καθιστά εμφανές ο αμοιβαίος σεβασμός στις σχέσεις εταιρείας και κοινωνίας αλλά και από το μέγεθος της στήριξης που παρέχει σε όσους το έχουν ανάγκη.

Στον τομέα του Αθλητισμού, η εταιρεία έχει υπάρξει αρωγός και οργανωτής περισσότερων από 16 αγώνων δρόμου, μόνο για το έτος 2019, η πλειοψηφία των οποίων είχε σαν στόχο την κοινωνική υποστήριξη, πέρα από τη διάδοση του αθλητισμού. Μερικοί από αυτές τις διοργανώσεις ήταν το Kiffisia run, το οποίο

αφιερώθηκε στον Πανελλήνιο Σύνδεσμο Νεφροπαθών και την υποστήριξή του, ο 4^{ος} Αγώνας Γυναικών με στόχο την ενημέρωση επί της πρόληψης του καρκίνου του μαστού, το «Heraklion Cosmos Run» μέσα από το οποίο συγκεντρώθηκε ποσό ύψους 10.000€ το οποίο και στήριξε το σύλλογο «Ευ Ζω με τον Καρκίνο», διοργάνωσης που ανέλαβε αποκλειστικά η εταιρεία. Επιπλέον, διοργανώθηκε ο αγώνας μπάσκετ «Hoops for Hope», με συνεργάτη τη ΜΚΟ Κίτρινη Αποστολή, όπου μαζί συγκέντρωσαν ρουχισμό, είδη τροφίμων και πρώτης ανάγκης για απόρους και πολυμελείς οικογένειες. Ως χορηγός ενός αθλητισμού χωρίς διακρίσεις και περιορισμούς, η εταιρεία στηρίζει την ομάδα καλαθοσφαίρισης με αμαξίδια του Παναθηναϊκού στο ΤΕΙ Κρήτης και την Ακαδημία ποδοσφαίρου του ΟΦΗ, παρέχοντας τους τον απαραίτητο αθλητικό εξοπλισμό.

Εκτός των διοργανώσεων και των χορηγιών, η Cosmos Sport φροντίζει να συνεισφέρει σε κοινωνικά ιδρύματα και φορείς με την παροχή ειδών υπόδησης, ένδυσης και αθλητικού εξοπλισμού. Συγκεκριμένα, το Χαμόγελο του Παιδιού, η Στέγη Ανηλίκων Ηρακλείου, το Λύρειο Ίδρυμα και τρόφιμοι από το Κέντρο Κράτησης Νεάπολης Ηρακλείου ενισχύθηκαν με αθλητικά είδη. Συνεργαζόμενη με το «Make a wish» η εταιρεία συγκέντρωσε ποσά συνολικού ύψους 6.000€, με σκοπό την εκπλήρωση ευχών από παιδιά με ανίατα ή σοβαρά νοσήματα. Με κύριο θέμα την πρόληψη κατά του καρκίνου του μαστού, η εταιρεία φιλοξένησε εντός των γραφείων της Workshop με τη βοήθεια του συλλόγου Κ.Ε.Φ.Ι., ενώ προηγουμένως για τον ίδιο σκοπό και μαζί με το «Άλμα Ζωής», ομάδα εργαζομένων της Cosmos Sport συμμετείχε σε αγώνα δρόμου με στόχο την ενημέρωση.

Επίκεντρο της εταιρείας είναι οι άνθρωποι, για αυτό οργανώνονται συχνά δραστηριότητες με σκοπό την επαφή με την υγιεινή ζωή και ευεξία, την αξία της ομάδας και τον αθλητισμό. Συνάρτηση αυτού αποτελεί η ομάδα μπάσκετ της εταιρείας, πρωταθλήτρια των Αγώνων Εργασιακού Πρωταθλήματος Κρήτης. Ο χώρος των γραφείων είναι εξοπλισμένος με γήπεδα πινγκ πονγκ, μπάσκετ και γυμναστήριο υπο την επιβλεψη καρτισμένων επαγγελματιών φυσικής αγωγής, φροντίζοντας έτσι για τη σωματική ευεξία των εργαζομένων. Η εταιρεία παρέχει διευκολύνσεις και προνόμια σε εργαζόμενους γονείς, ενώ όλοι ανεξαιρέτως οι υπάλληλοι και οι οικογένειές τους είναι δικαιούχοι του προγράμματος «People Benefits», το οποίο έχει σχεδιαστεί ώστε να καλύπτει διάφορες ανάγκες (ψυχαγωγίας, υγείας κ.α.).

Η εταιρεία ,έχοντας περιβαλλοντική συνείδηση, ενεργεί με στόχο να εξοικονομεί φυσικούς πόρους και τις δραστηριότητες της να έχουν τον ελάχιστο δυνατό αντίκτυπο στο φυσικό περιβάλλον, του οποίου και τη σημασία της προστασίας του αναγνωρίζει. Επιμέρους στόχος αυτού, αποτελεί η ελαχιστοποίηση του χρησιμοποιούμενου όγκου χαρτιού, ο οποίος σε όλους τους φυσικούς χώρους ιδιοκτησίας της εταιρείας, συγκεντρώνεται και ανακυκλώνεται. Σε συνδυασμό με τις επενδύσεις για τη βέλτιστη αξιοποίηση των ηλεκτρονικών συστημάτων επιτυγχάνεται η ανακύκλωση 36 τόνων χαρτιού, 1,2 τόνου ηλεκτρικών συσκευών και 120 κιλών μπαταριών κατά μέσο όρο ετησίως. Τέλος, η αντικατάσταση της πλαστικής σακούλας με ανακυκλώσιμη χάρτινη και η τοποθέτηση λαμπών LED, φωτοκυττάρων και κλιματιστικών φιλικών προς το περιβάλλον σε όλους τους ιδιόκτητους χώρους της εταιρείας αποδεικνύει εμπράκτως την περιβαλλοντική της υπευθυνότητα.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ IV: ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Η ηθική και η εφαρμογή της εξαρτάται από το άτομο. Αυτό είναι η απαρχή για κάθε φιλοσοφική αναζήτηση από αρχαιοτάτων χρόνων και το πως μπορεί το ίδιο και η ζωή του να είναι πιο ενάρετη. Οι ηθικές πράξεις είναι απόρροια ενός ηθικού τρόπου ζωής. Έτσι και στην περίπτωση της ηγεσίας. Ο ηθικός ηγέτης είναι καταδικασμένος να οδηγήσει τους υφισταμένους του και κατ' επέκταση έναν ολόκληρο οργανισμό σε έναν ηθικό δρόμο. Μια διαδρομή που κατά τη διάρκειά της θα παράγει οφέλη όχι μόνο για τους ίδιους αλλά και για τους γύρω και το περιβάλλον που δραστηριοποιούνται. Φυσικά όταν γίνεται αναφορά σε επίπεδο επιχειρηματικότητας, ο ηθικός ηγέτης θα πρέπει να ζυγίσει και να ισορροπήσει σε αυτόν το ζυγό το κέρδος και τις ηθικές του αρχές και αξίες, καθώς κέρδος ίσον πλούτος και όπως αναφέρθηκε και στα προηγούμενα κεφάλαια, ο πλούτος με την ηθική σχηματίζουν κάτι οξύμωρο αλλά όχι απαραίτητα μη βιώσιμο. Ο ηθικός επιχειρηματίας λοιπόν, θα πρέπει να κυνηγήσει το κέρδος, ως ανταμοιβή για την υπηρεσία ή το προϊόν που προσφέρει και το ρίσκο που αναλαμβάνει λαμβάνοντας υπ' οψιν κανόνες και νόμους, γραπτούς και άγραφους. Στην όλη διαδικασία της κερδοσκοπίας δεν πρέπει να αμελήσει την κοινωνία που τον καθιστά κερδοφόρο στην ουσία. Πρέπει να κατανοήσει ότι όντας μέλος της επηρεάζεται και εκείνος ανάλογα. Ειδικά στην εποχή μας, όπου ανήθικες πρακτικές οδήγησαν πάλαι ποτέ δυνατές οικονομίες στο χείλος της χρεωκοπίας και του δανεισμού, η ανάγκη για επιχειρηματική ηθική και ανταπόδοση στην κοινωνία κρίνεται επιτακτική για πολλούς λόγους και με πολλαπλά οφέλη. Πρώτος και κύριος θα έπρεπε να είναι το «ευχαριστώ», στην κοινωνία για την αποδοχή της επαγγελματικής του ιδιότητας και για την προτίμηση της σε αυτή. Έπειτα, μέσω κοινωνικών δράσεων και προσφορών, ο επιχειρηματίας βάζει ένα λιθαράκι στην ενδυνάμωση του κοινωνικού του περιβάλλοντος. Μια πιο δυνατή και εξελιγμένη κοινωνία θα επιτρέψει και στον ίδιο τον επιχειρηματία την ανέλιξη σε υψηλότερα επίπεδα κέρδους και κύρους. Τρίτος και πολύ σημαντικός η βελτίωση της εικόνας του. Είναι αποδεδειγμένο ότι το καταναλωτικό κοινό κρίνει συμπαθητικό και προτιμά ένα προϊόν, μια υπηρεσία ή έναν επιχειρηματία αναλόγως με το επίπεδο ηθικής του ατόμου ή του οργανισμού. Σήμερα, όπου οι δαπάνες για διαφήμιση όχι τόσο του προϊόντος, αλλά περισσότερο της εικόνας μιας φίρμας έχουν φτάσει δυσθεόρατα ύψη, μία κίνηση κοινωνικής ή περιβαλλοντικής

ευαισθησίας μπορεί να αποδώσει ανάλογα και ίσως περισσότερα οφέλη από ένα επαναλαμβανόμενο banner στο διαδίκτυο ή ένα τηλεοπτικό spot στην τηλεόραση.

Η αθλητική επιχειρηματικότητα δε θα πρέπει να διαφύγει αυτής της τάσης. Ο αθλητισμός όντας κατά βάση κοινωνικό αγαθό, τόσο ως προς την παραγωγή του όσο και ως προς την κατανάλωση, όχι μόνο πρέπει να καθοδηγείται από την κοινωνική ηθική, αλλά και να ηγείται αυτής. Ο ευγενής ανταγωνισμός του αθλητισμού και η ευγενής κερδοσκοπία της επιχειρηματικότητας είναι έννοιες ταυτόσημες. Η επιχειρηματικότητα στο περιβάλλον του αθλητισμού θα πρέπει να επιδεικνύει άμεμπτη ηθική, προκειμένου να ωφελήσει την κοινωνία και να ωφεληθεί από την αυξανόμενη ενασχόληση αυτής με τον αθλητισμό, ανεξαρτήτως θέσης στην καταναλωτική σκάλα. Ενδεχόμενη έλλειψη ηθικής στο αθλητικό επιχειρείν θα προκαλέσει αποστροφή του κοινού προς το αθλητικό προϊόν και συνεπώς την παρακμή του. Οι αθλητικές εταιρείες πρέπει να αναδεικνύουν και να βελτιώνουν συνεχώς τον κοινωνικό ρόλο τους παραμένοντας ταυτόχρονα επικερδείς. Φυσικά το ίδιο ισχύει και για τους ερασιτεχνικούς αθλητικούς συλλόγους, οι οποίοι όντες ανήμποροι νομικά να διαφημιστούν, έχουν ως μοναδικό «όπλο» τους την καλή και ηθική τους εικόνα. Ένας μη υγιής διοικητικά σύλλογος, ή κάποιος που οι εργαζόμενοι του έχουν κατηγορηθεί για έλλειψη ηθικών αρχών, ή αυτός που λειτουργεί αμιγώς κερδοσκοπικά αμελώντας την κοινωνική του υποχρέωση δεν έχει θέση στο αθλητικό περιβάλλον και η ίδια η κοινωνία με το πέρασμα του χρόνου θα τον απορρίψει.

Στην Ελλάδα πάντα υπήρχε από πλευράς αθλητικών οργανισμών κοινωνική προσφορά, αλλά μέχρι τώρα αυτή εμφανιζόταν υπό τη μορφή σπασμωδικών κινήσεων και αναλαμπών σε κάποια φυσική καταστροφή, είτε σαν έθιμο τις γιορτινές μέρες, με τη συγκέντρωση ειδών πρώτης ανάγκης για πληττόμενους και άπορους. Η διαφορά δηλαδή σε σχέση με το αντικείμενο της έρευνας είναι ότι μέχρι και τα τελευταία χρόνια η ηθική πράξη και η κοινωνική ευθύνη δεν ήταν στρατηγικά παγιωμένα και μέρος της κουλτούρας ενός οργανισμού. Τα τελευταία χρόνια παρατηρείται η οργάνωση συστηματικών δράσεων, κάτι που αποδεικνύει από μόνο του τη στροφή στην κουλτούρα των οργανισμών. Σε αυτό ίσως έχουν συμβάλει η τελευταία οικονομική κρίση, η άνοδος του μορφωτικού επιπέδου των διοικούντων και η ανάπτυξη και διάδοση του κλάδου του αθλητικού management.

Σε εταιρικό επίπεδο, η ηθική είναι επίσης άμεσα συνδεδεμένη με την ατομική ηθική, καθώς η ηθική του Προέδρου, του Διοικητικού Συμβουλίου, των managers κ.ο.κ. αντανακλάται στην εταιρική κουλτούρα και στις ηθικές διεργασίες τις επιχείρησης. Το ατομικό ηθικό επίπεδο μπορεί να βάλει ή να βγάλει από μια ηθική τροχιά έναν ολόκληρο οργανισμό. Στις εισηγμένες στο χρηματιστήριο εταιρείες αυτό διασφαλίζεται πλέον μέσω επιβεβλημένων διαδικασιών εταιρικής διακυβέρνησης, προκειμένου να μην αποσταθεροποιηθεί το χρηματιστηριακό προϊόν, άρα κατά μία έννοια είναι υποχρεωμένες να διοικούνται με ηθικές και διαφανείς διαδικασίες. Οι μη εισηγμένες εταιρείες έχοντας ως στρατηγικό στόχο την ανάπτυξή τους, αντιλαμβάνονται πλέον ότι η ηθική διακυβέρνηση αποτελεί μονόδρομο, ώστε κάθε μέλος της να λειτουργεί με βάση την κουλτούρα της εταιρείας και να συνεισφέρει στην ανάπτυξή της. Για να επιτύχει αυτό, κρίνεται αναγκαίο αυτό να αποτυπώνεται γραπτώς και να είναι ευκόλως προβαλλόμενο από όλους εντός του εταιρικού περιβάλλοντος.

Στον τομέα της Κοινωνικής και Περιβαλλοντικής Ευθύνης παρατηρείται μια καθολική αποδοχή και μεθοδευμένη πλέον εφαρμογή πλάνων τέτοιου είδους εταιρικών δράσεων. Πλέον έχει καταστεί αντιληπτό, ότι τέτοιες πολιτικές μόνο συμφέρουσες μπορεί να είναι για την εικόνα των εταιρειών και σε βάθος χρόνου κερδοφόρες. Έτσι ολοένα και περισσότερες εταιρείες, εισηγμένες και μη, προσθέτουν στις διεργασίες τους προγράμματα ΕΚΕ, ώστε να αναδείξουν το κοινωνικό τους πρόσωπο και την κοινωνική τους προσφορά.

Φυσικά κάτι τέτοιο στην Ελλάδα, βρίσκεται ακόμα σε πολύ πρώιμο στάδιο, καθώς αφενός η θέση της χώρας στο Δείκτη Διαφθοράς, να μεν ξεφεύγει από τις χαμηλές θέσεις, ωστόσο δε βρίσκεται ακόμα σε ασφαλές επίπεδο, αφετέρου η οικονομική βάση της είναι η μικρομεσαία επιχειρηματικότητα. Αυτό πρακτικά σημαίνει ότι οι μεγάλες εταιρείες εφαρμόζουν την εταιρική διακυβέρνηση και την κοινωνική ευθύνη, όμως στις περισσότερες περιπτώσεις γίνεται τυπικά, ως copy paste εταιρικών διαδικασιών εισαγόμενων από το εξωτερικό, είτε λόγω ξένων στελεχών που έχουν προσληφθεί σε θέσεις ευθύνης, είτε λόγω στελεχών ελληνικής καταγωγής με θητεία ή σπουδές στο εξωτερικό. Με λίγα λόγια αυτό που απομένει για να αλλάξει εις βάθος η γενικότερη εταιρική κουλτούρα στην Ελλάδα, είναι η επιχειρηματική ηθική να γίνει τρόπος ζωής για τις επιχειρήσεις και όχι μια επικάλυψη στην εικόνα της. Σε συνδυασμό με την άνοδο του μορφωτικού επιπέδου και του τρόπου ζωής των μικρομεσαίων επιχειρηματιών, η επιχειρηματική διαφθορά και κακοδιαχείριση θα

μπορούσε να εξαλειφθεί δια παντός από το ελληνικό επιχειρηματικό περιβάλλον και αυτό φυσικά αφορά και την αθλητική επιχειρηματικότητα.

Σε ότι αφορά την τελευταία, οι μελέτες περιπτώσεων ως αντιπροσωπευτικά δείγματα κλάδων της αθλητικής επιχειρηματικότητας αποδεικνύουν την ύπαρξη και σταδιακή ανάπτυξη τόσο της Εταιρικής Διακυβέρνησης, όσο και της εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης. Στην περίπτωση του αθλητικού στοιχηματισμού, η επίδειξη αμέμπτου εταιρικής ηθικής επιβάλλεται, διότι εν αντιθέσει με άλλες μορφές αθλητικής επιχειρηματικότητας ξεκινά από δυσμενέστερη θέση. Ο λόγος είναι ότι ο στοιχηματισμός από μόνος του αποτελεί μορφή τζόγου, λέξης με άσχημη χροιά και σε πολλές μορφές, αν όχι τις περισσότερες, απαγορευμένος δια νόμου. Υπεύθυνος για την οικονομική καταστροφή πολλών ανθρώπων, όντας συν τοις άλλοις εθιστικός. Μια υγιής και ηθική εταιρεία στοιχηματισμού, σχήμα οξύμωρο όσο και η ηθική επιχειρηματικότητα, θα ήθελε διακαώς να αποτινάξει αυτή την ερμηνεία του προϊόντος της και μόνος τρόπος είναι να αποδείξει στην κοινωνία και στους καταναλωτές τις αγνές επιχειρηματικές της προθέσεις, τα μέτρα προφύλαξης που λαμβάνει ως προς αυτούς από το ίδιο της το προϊόν και τις κακές προεκτάσεις του και το καλύτερο δυνατό κοινωνικό της πρόσωπο. Αυτό ακριβώς και πολύ επιτυχημένα προωθεί ο Όμιλος ΟΠΑΠ, ο οποίος πολύ στοχευμένα επενδύει στην ανάπτυξη του προϊόντος του αθλητισμού μέσα από επενδύσεις και προσφορές στις αθλητικές υποδομές.

Επενδύσεις και υποδομές εκμεταλλευόμενες από αθλητικούς οργανισμούς και αθλητικές εταιρείες όπως η Π.Α.Ε. Παναθηναϊκός. Η εν λόγω εταιρεία είναι μια εκ των ομάδων της ποδοσφαιρικής Super League, η οποία αν και μη εισηγμένη προσαρμόζει της διεργασίες της, ώστε να συμφωνούν με τις επιταγές της εποχής, εφαρμόζοντας πτυχές της Εταιρικής Διακυβέρνησης και αναπτύσσοντας την Εταιρική Κοινωνική τους Ευθύνη. Έχοντας στο ενεργητικό της πολλές κοινωνικές δράσεις και προβάλλοντας μια εικόνα ηθικής εταιρικής διαχείρισης καταφέρνει να προσελκύει τόσο φιλάθλους που θα υποστηρίξουν την αθλητική της προσπάθεια και κατ' επέκταση την οικονομική της ανάπτυξη, όσο και να δημιουργήσει φίλους του ποδοσφαίρου και του αθλητισμού μέσα από τις αθλητικές της υποδομές.

Αρωγός σε αυτή την προσπάθεια μπορούν να σταθούν εταιρείες διάθεσης αθλητικού ρουχισμού και εξοπλισμού όπως η Cosmos Sport. Η τελευταία όντας χορηγός ένδυσης μιας έτερης ποδοσφαιρικής ομάδας της Super League, αυτής του

Ο.Φ.Η., όπου έχουν κοινή πόλη ίδρυσης, συνεισφέρει στην ανάπτυξη του αθλητισμού και συνεπώς προσφέρει κοινωνικό έργο. Πέραν αυτών η Cosmos Sport, επίσης αν και μη εισηγμένη, υιοθετεί και εντάσσει διαρκώς περισσότερες διεργασίες Εταιρικής Διακυβέρνησης, αποδεικνύοντας ότι οδεύει σε έναν επιχειρηματικά ηθικό δρόμο ανάπτυξης, προσφέροντας παράλληλα στην κοινωνία μέσω των δικών δράσεων Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης.

Μέσα από αυτήν την αλληλουχία δράσεων γίνεται αντιληπτό, ότι το αθλητικό επιχειρηματικό περιβάλλον αποτελεί ένα ενιαίο οικοσύστημα, άρρηκτα συνδεδεμένο με το ευρύτερο κοινωνικό όντας κομμάτι αυτού. Αυτό σημαίνει ότι επιβάλλεται το πρώτο να λειτουργεί ηθικά ως οντότητα και υποστηρικτικά ως προς το δεύτερο, καθώς εύκολα μπορεί να αποδειχθεί καρκίνος για το κοινωνικό σύνολο αν δεν προσεχθεί. Οι ίδιοι οι αθλητικοί οργανισμοί, κερδοσκοπικοί και μη, πρέπει να αντιληφθούν το νευραλγικό τους ρόλο και να επιχειρούν ηθικά, επιλέγοντας κατάλληλους ηθικά ηγέτες, υιοθετώντας και αναπτύσσοντας κώδικες δεοντολογίας και ενστερνίζοντας τους δύο πυλώνες της επιχειρηματικής ηθικής, την Εταιρική Διακυβέρνηση και την Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη.

Η παρούσα εργασία, στο πλαίσιο εξέτασης παραγόντων επιχειρηματικής ηθικής στην Ελλάδα, στόχευσε στη μελέτη και σε παραδείγματα περιπτώσεων σε εταιρικό επίπεδο αθλητικής επιχειρηματικότητας. Θα ήταν ενδιαφέρον να σχηματιστεί μια γενικότερη εικόνα για την αθλητική επιχειρηματικότητα της χώρας εξετάζοντας περιπτώσεις ή το βαθμό της επιχειρηματικής ηθικής σε χαμηλότερα κλιμάκια αθλητικής επιχειρηματικότητας, αυτών των μικρομεσαίων αθλητικών επιχειρήσεων, στις οποίες περιλαμβάνονται ατομικές επιχειρήσεις πώλησης αθλητικών ειδών και εξοπλισμού, γυμναστήρια, ιδιωτικοί αθλητικοί σύλλογοι κ.α.. Με τα συμπεράσματα μιας σειράς τέτοιων ερευνών, θα μπορούσαν να συγκεντρωθούν πληροφορίες, οι οποίες θα συντελούσαν στη δημιουργία ενός πλάνου βέλτιστης αξιοποίησης του αθλητισμού, ως εργαλείο για τη βελτίωση και την ανάπτυξη της ελληνικής κοινωνίας.

BIBΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- Alves, J., Marques, M. J., Saur, I., & Marques, P. (2007). Creativity and innovation through multidisciplinary and multisectoral cooperation. *Creativity and innovation management*, 16(1), 27-34.
- Bentham, J. (1983). The collected works of Jeremy Bentham: Deontology. together with a table of the springs of action and the article on utilitarianism.
- Bommer, M., Gratto, C., Gravander, J., & Tuttle, M. (1987). A behavioral model of ethical and unethical decision making. *Journal of business ethics*, 6(4), 265-280.
- Brazeal, D. V., & Herbert, T. T. (1999). The genesis of entrepreneurship. *Entrepreneurship theory and practice*, 23(3), 29-46.
- Broad, C. D. (2014). *Five types of ethical theory*. Routledge.
- Cantillon, R. (2017). *Essay on the Nature of Commerce in General*. Routledge.
- Carroll, A. B. (1991). The pyramid of corporate social responsibility: Toward the moral management of organizational stakeholders. *Business horizons*, 34(4), 39-48.
- Carroll, A. B., & Buchholtz, A. K. (2014). *Business and society: Ethics, sustainability, and stakeholder management*. Cengage Learning.
- Cassell, C., Johnson, P., & Smith, K. (1997). Opening the black box: Corporate codes of ethics in their organizational context. *Journal of Business ethics*, 16(10), 1077-1093.
- Crossan, M., Mazutis, D., & Seijts, G. (2013). In search of virtue: The role of virtues, values and character strengths in ethical decision making. *Journal of Business Ethics*, 113(4), 567-581.
- Davis, M. A., Andersen, M. G., & Curtis, M. B. (2001). Measuring ethical ideology in business ethics: A critical analysis of the ethics position questionnaire. *Journal of business ethics*, 32(1), 35-53.
- Drucker, P. (2014). *Innovation and entrepreneurship*. Routledge.
- Farinha, L., Ferreira, J. J., Nunes, S., & Ratten, V. (2017). Conditions supporting entrepreneurship and sustainable growth. *International Journal of Social Ecology and Sustainable Development (IJSESD)*, 8(3), 67-86.
- Forsyth, D. R. (1980). A taxonomy of ethical ideologies. *Journal of Personality and Social psychology*, 39(1), 175.
- Guy, M. E. (1990). *Ethical decision making in everyday work situations*. Greenwood Publishing Group.

- Haines, R., & Leonard, L. N. (2007). Individual characteristics and ethical decision-making in an IT context. *Industrial Management & Data Systems*.
- Hansen, R. S. (1992). A multidimensional scale for measuring business ethics: A purification and refinement. *Journal of Business Ethics*, 11(7), 523-534.
- Hartman, E. M. (2006). Can we teach character? An Aristotelian answer. *Academy of Management Learning & Education*, 5(1), 68-81.
- Hemme, F., Morais, D. G., Bowers, M. T., & Todd, J. S. (2017). Extending sport-based entrepreneurship theory through phenomenological inquiry. *Sport management review*, 20(1), 92-104.
- Hjalager, A. M. (2010). A review of innovation research in tourism. *Tourism management*, 31(1), 1-12.
- Hobbes, T. (1978). Περί εξουσίας (Αποσπάσματα από τον Λεβιάθαν). *Δευκαλίων*, 7(22), 208-213.
- Hunt, S. D., & Vitell, S. J. (2006). The general theory of marketing ethics: A revision and three questions. *Journal of macromarketing*, 26(2), 143-153.
- Jenny, S. E., Manning, R. D., Keiper, M. C., & Olrich, T. W. (2017). Virtual (ly) athletes: where eSports fit within the definition of "Sport". *Quest*, 69(1), 1-18.
- Jones, T. M. (1991). Ethical decision making by individuals in organizations: An issue-contingent model. *Academy of management review*, 16(2), 366-395.
- Kant, I. (1984). *Τα θεμέλια της Μεταφυσικής των Ηθών*.
- Kirzner, I. M. (1997). Entrepreneurial discovery and the competitive market process: An Austrian approach. *Journal of economic Literature*, 35(1), 60-85.
- Knight, F. H. (2017). *The ethics of competition*. Routledge.
- Kohlberg, L., & Hersh, R. H. (1977). Moral development: A review of the theory. *Theory into practice*, 16(2), 53-59.
- Lawrence, A. T., & Weber, J. (2013). *Business and society: Stakeholders, ethics, public policy*. Tata McGraw-Hill Education.
- Lere, J. C., & Gaumnitz, B. R. (2003). The impact of codes of ethics on decision making: Some insights from information economics. *Journal of Business Ethics*, 48(4), 365-379.
- Messikomer, C. M., & Cirka, C. C. (2010). Constructing a code of ethics: An experiential case of a national professional organization. *Journal of Business Ethics*, 95(1), 55-71.

- Miragaia, D. A., Ferreira, J., & Ratten, V. (2017). Corporate social responsibility and social entrepreneurship: Drivers of sports sponsorship policy. *International Journal of Sport Policy and Politics*, 9(4), 613-623.
- Nantel, J., & Weeks, W. A. (1996). Marketing ethics: is there more to it than the utilitarian approach?. *European journal of marketing*.
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (2011). The wise leader. *Harvard business review*, 89(5), 58-67.
- Nyberg, D. (2008). The morality of everyday activities: Not the right, but the good thing to do. *Journal of Business Ethics*, 81(3), 587-598.
- Paine, L., Deshpandé, R., Margolis, J. D., & Bettcher, K. E. (2005). Up to code: Does your company's conduct meet world-class standards?. *Harvard Business Review*, 83(12), 122-33.
- Phan, P., Zhou, J., & Abrahamson, E. (2010). Creativity, innovation, and entrepreneurship in China. *Management and Organization Review*, 6(2), 175-194.
- Quiniou, Y. (2010). Ο αν-ηθικός καπιταλισμός. Κυριακάτικη Ελευθεροτυπία, 1/8/2010.
- Ratten, V. (2010). Developing a theory of sport-based entrepreneurship. *Journal of Management & Organization*, 16(4), 557-565.
- Ratten, V. (2011). Sport-based entrepreneurship: towards a new theory of entrepreneurship and sport management. *International entrepreneurship and management journal*, 7(1), 57-69.
- Ratten, V. (2012). Entrepreneurship, e-finance and mobile banking. *International Journal of Electronic Finance*, 6(1), 1-12.
- Ratten, V. (2013). Cloud computing: A social cognitive perspective of ethics, entrepreneurship, technology marketing, computer self-efficacy and outcome expectancy on behavioural intentions. *Australasian Marketing Journal (AMJ)*, 21(3), 137-146.
- Ratten, V. (2014). Future research directions for collective entrepreneurship in developing countries: a small and medium-sized enterprise perspective. *International Journal of Entrepreneurship and Small Business*, 22(2), 266-274.
- Ratten, V. (2018). *Sport entrepreneurship: Developing and sustaining an entrepreneurial sports culture*. Springer.
- Ratten, V., & Dana, L. P. (2017). Sustainable entrepreneurship, family farms and the dairy industry. *International Journal of Social Ecology and Sustainable Development (IJSESD)*, 8(3), 114-129.
- Ratten, V., & Tajeddini, K. (2017). Innovativeness in family firms: an internationalization approach. *Review of International Business and Strategy*.

- Ratten, V., Ramadani, V., Dana, L. P., Hoy, F., & Ferreira, J. (2017). Family entrepreneurship and internationalization strategies. *Review of International Business and Strategy*.
- Reidenbach, R. E., & Robin, D. P. (1988). Some initial steps toward improving the measurement of ethical evaluations of marketing activities. *Journal of business ethics*, 7(11), 871-879.
- Reidenbach, R. E., & Robin, D. P. (1990). Toward the development of a multidimensional scale for improving evaluations of business ethics. *Journal of business ethics*, 9(8), 639-653.
- Remley, T. P., & Herlihy, B. (2014). *Ethical, legal, and professional issues in counseling* (p. 528). Boston, MA: Pearson.
- Robin, D., Giallourakis, M., David, F. R., & Moritz, T. E. (1989). A different look at codes of ethics. *Business Horizons*, 32(1), 66-74.
- Ross, D., & Ross, W. D. (2002). *The right and the good*. Oxford University Press.
- Russell, B. (2001). *The problems of philosophy*. OUP Oxford.
- Russell, R., & Faulkner, B. (2004). Entrepreneurship, chaos and the tourism area lifecycle. *Annals of tourism research*, 31(3), 556-579.
- Say, J. B. (2017). *A treatise on political economy*. Routledge.
- Scholes, K., Johnson, G., & Whittington, R. (2002). *Exploring corporate strategy*. Financial Times Prentice Hall.
- Schumpeter, J. A. (2006). *History of economic analysis*. Routledge.
- Schumpeter, J. A. (2017). *The Theory of Economic Development: An Inquiry into Profits, Capital, Credit, Interest, and the Business Cycle*. Routledge.
- Schwartz, M. S. (2004). Effective corporate codes of ethics: Perceptions of code users. *Journal of business ethics*, 55(4), 321-341.
- Schwartz, M. S. (2005). Universal moral values for corporate codes of ethics. *Journal of Business Ethics*, 59(1), 27-44.
- Schwartz, M. S. (2013). Developing and sustaining an ethical corporate culture: The core elements. *Business Horizons*, 56(1), 39-50.
- Shane, S., & Venkataraman, S. (2000). The promise of entrepreneurship as a field of research. *Academy of management review*, 25(1), 217-226.
- Shinde, K. A. (2010). Entrepreneurship and indigenous entrepreneurs in religious tourism in India. *International Journal of Tourism Research*, 12(5), 523-535.

- Solomon, R. C. (1994). The New World of Business Ethics and Free Enterprise in the Global 1990s.
- Solvoll, S., Alsos, G. A., & Bulanova, O. (2015). Tourism entrepreneurship—review and future directions. *Scandinavian Journal of Hospitality and Tourism*, 15(sup1), 120-137.
- Stevenson, H. H., & Jarillo, J. C. (2007). A paradigm of entrepreneurship: Entrepreneurial management. In *Entrepreneurship* (pp. 155-170). Springer, Berlin, Heidelberg.
- Stouten, J., Decoster, S., & Camps, J. (2012). My share is fair, so I don't care: the moderating role of distributive justice in the perception of leaders' self-serving behavior. *Journal of Personnel Psychology*, 11, 49-59.
- Thanopoulos, J. (2007). *Global business environment, structure, and challenges*. Interbooks.
- Thiroux, J. P., & Krasemann, K. W. (1980). *Ethics: Theory and practice* (p. 480). Glencoe Publishing Company.
- Trevino, L. K., & Nelson, K. A. (2021). *Managing business ethics: Straight talk about how to do it right*. John Wiley & Sons.
- Treviño, L. K., Brown, M., & Hartman, L. P. (2003). A qualitative investigation of perceived executive ethical leadership: Perceptions from inside and outside the executive suite. *Human relations*, 56(1), 5-37.
- Velentzas, J. (2010). Ethical dimensions in the conduct of business: Business ethics, corporate social responsibility and the “ethics in business” as a sense of business ethics. In *Paper presented at the International Conference on Applied Economics—ICOAE*.
- Walras, L. (2013). *Elements of pure economics*. Routledge.
- Walstrom, K. A. (2006). Social and legal impacts on information ethics decision making. *Journal of Computer Information Systems*, 47(2), 1-8.
- Wheelen, T. L., & Hunger, J. D. (2011). *Concepts in strategic management and business policy*. Pearson Education India.
- White, J., & Taft, S. (2004). Frameworks for teaching and learning business ethics within the global context: Background of ethical theories. *Journal of Management Education*, 28(4), 463-477.
- Wisse, B., & Rus, D. (2012). Leader self-concept and self-interested behavior. *Journal of Personnel Psychology*.
- Ασπρίδης, Γ. (2015). Εταιρική κοινωνική ευθύνη-Η όψη του ανθρώπινου παράγοντα στην επιχείρηση.
- Βαξεβανίδου, Μ. (2011). Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη. *Εκδόσεις Σταμούλη. Αθήνα*.

- Γκαγκάτσιος, Ι. (2011). Καινοτομία–Επιχειρηματικότητα–Επιχειρήσεις.
- Γκορτζής, Α. (2014). *Επιχειρηματική Ηθική, Εταιρική Υπευθυνότητα ως λύση στο Ελληνικό πρόβλημα.*
- Ελληνικό Ινστιτούτο Επιχειρηματικής Ηθικής (EBEN GR), (2013). *Η Επιχειρηματική Ηθική ως μέσο Ανάπτυξης και Ανταγωνιστικότητας*
- Μπήτρος, Γ. Κ., & Καραγιάννης, Α. Δ. (2008). Προσδιοριστικοί παράγοντες της επιχειρηματικής ηθικής: μερικές ενδείξεις από την Ελλάδα. *Επιστήμη και Κοινωνία: Επιθεώρηση Πολιτικής και Ηθικής Θεωρίας*, 19, 1-18.
- Παπαδημητρίου, Π. (2000). Αριστοτέλους "Ηθικά Νικομάχεια". *Φιλολόγος*, (100), 292-317.
- Πετράκης, Π. (2008). Η επιχειρηματικότητα. *Εκδότης: ΠΕ Πετράκης.*
- Τσαλαμπούνη, Α. (2012). Εταιρική κοινωνική ευθύνη και σεβασμός των ανθρωπίνων δικαιωμάτων: το ρυθμιστικό πλαίσιο σε διεθνές και περιφερειακό επίπεδο, η πρακτική σε ευρωπαϊκό επίπεδο και ο ρόλος των μη κυβερνητικών οργανώσεων.
- Χυτήρης, Λ. (2001). Οργανωσιακή συμπεριφορά: η ανθρώπινη συμπεριφορά σε οργανισμούς και επιχειρήσεις. *Αθήνα: Εκδόσεις Interbooks.*