

Ανώτερο Τεχνολογικό Εκπαιδευτικό Ίδρυμα Κρήτης

Τμήμα: Διοίκηση Επιχειρήσεων και Διοίκηση Τουριστικών  
Επιχειρήσεων Φιλοξενίας

Πτυχιακή Εργασία

**MYSTERY SHOPPING**

Εισηγητής: Κορίνα, Χυτήρη, dt7126

Επιβλέπων: Αλέξανδρος, Αποστολάκης, Επίκουρος καθηγητής

Ημερομηνία: 01.04.18



## ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

---

|   | ΣΕΛ.      |
|---|-----------|
| <b>ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ</b>  | i         |
| <b>ΠΕΡΙΛΗΨΗ</b>   | iii       |
| <b>ABSTRACT</b>   | iv        |
|   |           |
| <b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1. Εισαγωγή στην εκπόνηση της διπλωματικής εργασίας</b> | <b>1</b>  |
| 1.1 Σκοπός  | 1         |
| 1.2 Προσδοκώμενα αποτελέσματα                                       | 1         |
|   |           |
| <b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2. Ηθική των επιχειρήσεων</b>                           | <b>3</b>  |
| 2.1 Εισαγωγή  | 3         |
| 2.2 Ο κύριος στόχος μιας επιχείρησης                                | 4         |
| 2.3 Η έννοια της ηθικής στον επιχειρηματικό κόσμο                   | 5         |
| 2.4 Ιστορικά στοιχεία της επιχειρηματικής ηθικής                    | 9         |
| 2.5 Η ηθική δεοντολογία στην επιχείρηση                             | 13        |
| 2.6 Το επιχειρηματικό κέρδος ενάντια στην επιχειρηματική ηθική.     | 22        |
| 2.7 Προβλήματα στην έρευνα για την επιχειρηματική ηθική             |           |
|   |           |
| <b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3. Mystery shopping</b>                                 | <b>25</b> |
| 3.1 Εισαγωγή  | 25        |
| 3.2 Τι είναι η μέθοδος Mystery shopping                             | 27        |
| 3.3 Ιστορική αναδρομή   | 30        |
| 3.4 Πότε χρησιμοποιείται  | 32        |
| 3.5 Στόχοι της μεθόδου  | 33        |
| 3.6 Μεθοδολογία   | 36        |
| 3.7 Τα στάδια της έρευνας των μυστικών επισκέψεων                   | 37        |
|   |           |
| <b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4. Ερευνητικό μέρος</b>                                 | <b>40</b> |

|   |    |
|---|----|
| 4.1 Ανάλυση Ερωτηματολογίου                   | 40 |
| 4.2 Αποτελέσματα Έρευνας Πρωτογενών Δεδομένων | 42 |
| 4.3 Συμπεράσματα ερευνητικού μέρους           | 68 |
|   |    |
| <b>ΠΕΡΙΛΗΨΗ ΕΡΓΑΣΙΑΣ</b>                      | 72 |
| <b>SUMMARY OF WORK</b>                        | 79 |
| <b>ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ – ΕΠΙΛΟΓΟΣ</b>                | 85 |
| <b>ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ</b>                           | 88 |

## ΠΕΡΙΛΗΨΗ

---

Στην εργασία παρουσιάζεται η επιχειρηματική ηθική των εταιρειών και κατά πόσο αυτή επηρεάζει τις πολιτικές και πρακτικές της κάθε επιχείρησης, απέναντι στους εργαζόμενους, τους μετόχους, τους πελάτες, την κοινωνία και το περιβάλλον. Τα όρια σε αυτή την περίπτωση, είναι πολύ περιορισμένα και τις περισσότερες φορές υπάρχουν αντίθετες απόψεις. Σαν μια μορφή επιχειρηματικής ηθικής θα μπορούσε να ερευνηθεί και η διαδικασία του Mystery Shopping της διαδικασίας δηλαδή έρευνας για την ποιότητα της εργασίας και της εξυπηρέτησης του προσωπικού προς τους πελάτες, ή ακόμη και η έρευνα για τα δομικά και λειτουργικά προβλήματα που παρουσιάζει μια εταιρεία και που η διοίκηση της θέλει να ανακαλύψει και να διορθώσει.

## ABSTRACT

---

The paper presents the business ethics of companies and how this affects the policies and practices of each business, towards employees, shareholders, customers, society and the environment. The limits in this case are very limited and in most cases there are opposing views. As a form of business ethics, we could also investigate the process of Mystery Shopping, i.e. the process of research into the quality of work and customer service, or even research on the structural and operational problems of a company, where its administration wants to discover and correct.

# ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1. Εισαγωγή στην εκπόνηση της διπλωματικής εργασίας

---

## 1.1 Σκοπός της εργασίας

Σκοπός της παρούσας εργασίας είναι να παρουσιαστεί η ηθική των επιχειρήσεων μέσω της μεθόδου του Mystery shopping. Η ηθική των επιχειρήσεων είναι μια μελέτη των κατάλληλων επιχειρηματικών πολιτικών και πρακτικών σχετικά με διάφορα αμφιλεγόμενα ζητήματα, όπως η στάση των επιχειρήσεων απέναντι στους καταναλωτές, απέναντι στους εργαζομένους, η ανταλλαγή εμπιστευτικών πληροφοριών, η δωροδοκία, οι διακρίσεις, η εταιρική κοινωνική ευθύνη και οι εμπιστευτικές ευθύνες. Ο νόμος συχνά καθοδηγεί την επιχειρηματική δεοντολογία, ενώ άλλες φορές η επιχειρηματική ηθική παρέχει ένα βασικό πλαίσιο που οι επιχειρήσεις μπορούν να επιλέξουν να ακολουθήσουν για να αποκτήσουν δημόσια αποδοχή. Στόχος επίσης της εργασίας είναι να παρουσιαστεί το Mystery shopping μια διαδικασία μυστικού ελέγχου επιχειρήσεων και καταστημάτων λιανικής πώλησης, προκειμένου η επιχείρηση να λάβει γνώση για τις διαδικασίες πώλησης και εξυπηρέτησης των πελατών της από τους εργαζόμενους της, διαδικασία που θα τις δώσει στοιχεία προκειμένου να κάνει αλλαγές, προσαρμογές, βελτιώσεις και των προϊόντων ή υπηρεσιών που διαθέτει στην αγορά αλλά και την συμπεριφορά των εργαζομένων της.

## 1.2 Προσδοκώμενα αποτελέσματα.

Οι προσδοκώμενοι στόχοι από την εργασία είναι να γίνουν κατανοητοί οι ορισμοί, επιχειρηματική ηθική, επιχειρηματική δεοντολογία, κοινωνική επιχειρηματική ηθική σε συνάρτηση με τις πολιτικές των επιχειρήσεων, κατά πόσο αυτό είναι εφικτό, ή κατά πόσο αυτό εφαρμόζεται πρακτικά στην καθημερινή διαδικασία συναλλαγής επιχειρήσεων – καταναλωτών. Η επιχειρηματική ηθική υπερβαίνει μόνο τον ηθικό κώδικα του σωστού και του λάθους σύμφωνα όμως με διαφορετικές αντιλήψεις του σωστού και του λάθους και εφαρμόζουν την επιχειρηματική ηθική με διάφορους τρόπους.

Οι άνθρωποι μπορούν να είναι ηθικοί στο σπίτι τους στην της οικογένειάς τους, με εκείνους που μπορούν να εμπιστευτούν. Στις επιχειρήσεις, η δεοντολογία αυτή φαίνεται να είναι μια επιλογή που δεν είναι πάντοτε διαθέσιμη.

Αυτό το επιχείρημα βρήκε κλασική έκφραση σε ένα άρθρο του Albert Z. Carr, που, παρά τις απόψεις του Μίλτον Φρίντμαν, προκάλεσε μια πρωτοφανή αντίδραση από τους αναγνώστες όταν εμφανίστηκε στο Business Review του Χάρβαρντ. Παραμένει ένα από τα πιο αναφερόμενα άρθρα από αυτό το περιοδικό. Για τον Carr, η επιχείρηση είναι μια δραστηριότητα που μοιάζει με παιχνίδι. Οι άνθρωποι δεν εξαπατούν ακριβώς, αλλά δεν εκφράζουν ούτε προσωπικές αρετές. Εκτελούν όπως απαιτούν οι περιστάσεις και αναμένουν ότι άλλοι θα κάνουν το ίδιο. Ως εκ τούτου δεν υπάρχει εξαπάτηση, αλλά μάλλον μια κοινή προσδοκία ότι όλα τα μέρη θα υπερβάλλουν ή θα μπλοφάρουν. Αυτό δεν είναι αποδεκτή συμπεριφορά στο σπίτι, αλλά οι επιχειρήσεις δεν είναι οικογενειακή ζωή και ισχύουν διαφορετικοί κανόνες. «Μέσα στους αποδεκτούς κανόνες του επιχειρηματικού παιχνιδιού, δεν αποδίδεται η ηθική αυτουργία». Αυτό δεν αποτελεί κριτική για την επιχειρηματική δραστηριότητα. Αντίθετα, είναι μια έκφραση μιας διαφοράς στην ηθική ιεραρχία στην επιχείρηση. Είναι μια έκφραση μιας διαφοράς μεταξύ της δημόσιας ηθικής και της ιδιωτικής ηθικής. (Grace&Cohen, 2010).

Τα προσδοκώμενα αποτελέσματα από το mystery shopping, αναμένεται να καταδείξουν την αμφιλεγόμενη αυτή διαδικασία, που πολλές φορές κινείται στα όρια του νόμου, ενώ υπάρχουν και πολλές αντίθετες απόψεις για την ηθική πλευρά της διαδικασίας, καθώς ουσιαστικά οι επιχειρήσεις «κατασκοπεύουν» τους εργαζόμενους. Από την άλλη πλευρά οι επιχειρήσεις, θεωρούν ότι η διαδικασία αυτή συμπεριλαμβάνεται και βοηθά στις έρευνες και μελέτες για την καλύτερη εξυπηρέτηση των πελατών και άρα στην ικανοποίησή τους, δίνοντας τους την δυνατότητα να διορθώσουν εκείνα τα σημεία που είναι αρνητικά στα προϊόντα και τις υπηρεσίες που προσφέρουν στους καταναλωτές.<sup>1</sup>

---

• <sup>1</sup><https://www.valuenotes.biz/ethics-of-mystery-shopping/> ethics of mystery shopping, (πρόσβαση 30.5.2018).



## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2. Ηθική των επιχειρήσεων

---

### 2.1 Εισαγωγή

Ένας βασικός ορισμός της επιχειρηματικής ηθικής θα μπορούσε να δοθεί γύρω από τις σχέσεις, που υπάρχουν μεταξύ των επιχειρήσεων και των καταναλωτών σε πολλαπλά κοινωνικά και οικονομικά επίπεδα. Η επιχειρηματική ηθική καθορίζει τη σχέση μεταξύ ενός ατόμου (καταναλωτή – πολίτη) και μιας επιχείρησης, ενώ επεκτείνεται και στην σχέση ανάμεσα στην επιχείρηση και τους υπαλλήλους της, αλλά στις σχέσεις και υποχρεώσεις της επιχείρησης απέναντι στην κοινότητα που βρίσκεται, απέναντι στο ίδιο το κράτος, απέναντι στο περιβάλλον. Πολλές επιχειρήσεις αντιμετωπίζουν συγκρούσεις με τους κυριότερους ενδιαφερόμενους και κατά συνέπεια ζημιώνουν τη φήμη τους και την εμπιστοσύνη των μετόχων. Ενώ πολλές απειλές για τη φήμη προέρχονται από ανεξέλεγκτα γεγονότα, όπως οι οικονομικές συνθήκες, η ηθική παράπτωσή τους είναι πιο δύσκολο να ξεπεραστεί από την κακή οικονομική απόδοση. Οι ενδιαφερόμενοι που πλήττονται άμεσα από τα αρνητικά γεγονότα βιώνουν μια αντίστοιχη μετατόπιση στις αντιλήψεις τους για τη φήμη μιας επιχείρησης. Από την άλλη πλευρά, οι επιχειρήσεις λαμβάνουν μερικές φορές αρνητική δημοσιότητα για παραπτώματα που καταστρέφουν την εμπιστοσύνη και αμαυρώνουν τη φήμη τους, καθιστώντας δυσκολότερη την προσπάθεια να διατηρήσουν τους υπάρχοντες πελάτες και να προσελκύσουν νέους πελάτες. Για να διατηρηθεί η εμπιστοσύνη των εμπλεκόμενων φορέων, οι διευθύνοντες σύμβουλοι και άλλα ανώτερα διευθυντικά στελέχη πρέπει να ενεργούν με διαφάνεια και υπευθυνότητα. Η παροχή ανακριβών ή παραπλανητικών πληροφοριών στους ενδιαφερόμενους είναι, αν όχι παράνομη, σίγουρα ανήθικη και μπορεί να οδηγήσει σε απώλεια εμπιστοσύνης. (Ferrell, Fraedrich & Ferrell, 2015).

Σύμφωνα με πολλούς αναλυτές (Weiss, 2003) (Beverluis, 1987 & Carr, 1968) αλλά και επιστήμονες της αγοράς, πρακτικά η ηθική των επιχειρήσεων είναι διαμετρικά αντίθετη με τον βασικό στόχο των οικονομικών οντοτήτων (των επιχειρήσεων) οι οποίες σαν κύριο στόχο έχουν το κέρδος. Σε πολλές περιπτώσεις, όπως το μεγάλο κέρδος, η ικανότητα της επιχείρησης να κερδίζει δουλειές σε βάρος των ανταγωνιστών της, νομικές περιπτώσεις που δικαιώνεται και πολλές φορές μειώσεις

προσωπικού, ή μεταφορά παραγωγικών δραστηριοτήτων στο εξωτερικό, η επιχειρηματική ηθική ταυτίζεται η παρομοιάζεται από το κοινό με την καταπάτηση κάποιου νόμου που είναι λάθος. Η παρανομία είναι αδίκημα που διώκεται και στις επιχειρήσεις. Μια επιχείρηση μπορεί να είναι πλήρως νόμιμη στην επιχειρηματική της λειτουργία, αλλά να μην ακολουθεί κάποιος κανόνες ηθικής, όπως η ολοκληρωμένη προστασία του περιβάλλοντος, η χρησιμοποίηση των ποιοτικότερων υλικών για τα προϊόντα που διαθέτει στους πελάτες της, ή η δίκαιη πληρωμή των υπαλλήλων της, χρησιμοποιώντας τα «κενά του νόμου»<sup>2</sup> που την κάνουν να κινείται στα όρια της νομιμότητας.<sup>3</sup>

## 2.2 Ο κύριος στόχος μιας επιχείρησης

Το πεδίο της επιχειρηματικής δεοντολογίας δεν είναι εύκολο να οριστεί. Το ευρύ φάσμα βιομηχανιών και επιχειρήσεων και της κοινωνικής συμπεριφοράς μεταξύ κάθε επιχείρησης και του καταναλωτή ή του ευρύ κοινού στο οποίο απευθύνονται, περιπλέκει τον τομέα της επιχειρηματικής δεοντολογίας. Η επιχειρηματική ηθική μπορεί να ασκηθεί σε εταιρικά γραφεία επιχειρήσεων, καθώς και σε τοπικές μικρές επιχειρήσεις, μέχρι και σε ατομικές επιχειρήσεις. Έχει σχέση με την κοινωνική ευθύνη και την εταιρική συμμόρφωση, καθώς και με τα δικαιώματα των εργοδοτών και των εργαζομένων. (Ασπρίδης, 2015).

**Επιχείρηση** είναι μια ομάδα ανθρώπων ή στην περίπτωση της ατομικής επιχείρησης (από ένα άτομο) που σκοπό έχει την προσφορά αγαθών και υπηρεσιών σε άλλους ανθρώπους με χρηματικό αντίτιμο και με σκοπό το κέρδος. Μία επιχείρηση διαχειρίζεται τα υλικά μέσα, τους πόρους (χρηματοπιστωτικούς, υλικούς και ανθρώπινους) και ένα χρονικό διάστημα, προκειμένου να παράγει αγαθά και υπηρεσίες για να ικανοποιήσει τις ανάγκες άλλων ανθρώπων ή να επιλύσει

---

<sup>2</sup>Πρόκειται για νομοθετικό κενό, το οποίο όμως δεν απαλλάσσει τον δικαστή, ως εφαρμοστή του δικαίου, από την υποχρέωση να αποφανθεί, διότι σε διαφορετική περίπτωση αρνησιδικεί, παραβιάζοντας τις κατά το νόμο υποχρεώσεις του. (Ακριβοπούλου & Ανθοπούλος, 2015).

<sup>3</sup><http://www.ethics.gr/content.php?id=39> Από την Επιχειρηματική Ηθική στο Αναγκαστικό "Fair Play", (Πρόσβαση 12.11.2017).

προβλήματα που παρουσιάζονται καθημερινά. Η εξεύρεση αποτελεσματικών και αποδοτικών λύσεων, για την ικανοποίηση των αναγκών και των προβλημάτων των ανθρώπων, με το μικρότερο δυνατό κόστος και το μεγαλύτερο δυνατό κέρδος, ονομάζεται επιχειρηματικότητα. (Δράκος& Καραθανάσης, 2017).

Η προσπάθεια αυτή (**επιχειρηματικότητα**) απαιτεί από την επιχείρηση χρόνο, εργασία και κεφάλαια και δεν είναι εκ των προτέρων διασφαλισμένη η επιτυχία της προσπάθειας. Ταυτόχρονα υπάρχει ο **επιχειρηματικός κίνδυνος** ο οποίος είναι συνδεδεμένος με την ίδια την έννοια της επιχειρηματικότητας. Οι πηγές του επιχειρηματικού κινδύνου αφορούν τόσο εσωγενείς όσο και εξωγενείς παράγοντες που επηρεάζουν μια επιχείρηση. Παράγοντες που συντελούν στον επιχειρηματικό κίνδυνο, είναι οι τιμές των πρώτων και βοηθητικών υλών (τα υλικά δηλαδή που απαιτούνται για να παραχθεί ένα αγαθό), το κόστος της εργασίας για να παραχθεί, τα λειτουργικά κόστη της επιχείρησης, η μισθοδοσία, οι γενικές οικονομικές και κοινωνικές συνθήκες που επικρατούν στην αγορά, οι προτιμήσεις των καταναλωτών, η εξέλιξη της τεχνολογίας, οι πρωτοβουλίες των συνεργατών κ.α. (Παπαδάκης, 2016).

### **2.3 Η έννοια της ηθικής στον επιχειρηματικό κόσμο**

Τα δικαιώματα των καταναλωτών, καθώς και οι προσδοκίες τους από τα προσφερόμενα αγαθά και υπηρεσίες, έχουν λάβει σήμερα μεγαλύτερη σημασία και προσοχή από την κοινωνία. Για παράδειγμα η πολυεθνική εταιρεία Nike, Inc. κατηγορήθηκε για τις επικίνδυνες συνθήκες εργασίας στα εργοστάσιά της, ειδικά στις ασιατικές χώρες. Οι αρχικές αρνήσεις από τις αρχές και την ίδια τη Nike, Inc καθιστούσαν την κατάσταση ακόμη πιο περίπλοκη και επηρέασαν την εικόνα της σε παγκόσμιο επίπεδο. Κατά τη διάρκεια της δεκαετίας του 1990, η Nike, Inc. εγκατέστησε τον κώδικα δεοντολογίας για τα εργοστάσιά τους με καθορισμένους κανονισμούς για την ασφάλεια, την ασφάλεια, τους βέλτιστους μισθούς και τα όρια υπερωριών (Businessinsider.com, 2015). Έκτοτε, το εργασιακό περιβάλλον βελτιώθηκε στα εργοστάσια. Οι καταναλωτές θέλουν πάντα την κοινωνική ευθύνη της εταιρείας τους. Η έκρηξη και η καθολική χρησιμοποίηση του Διαδικτύου και της διεθνούς επιχειρηματικής ανάπτυξης απαιτούσε την ανάγκη για περαιτέρω ανάπτυξη

και διάρθρωση της διεθνούς επιχειρηματικής ηθικής σε ένα ευρύ φάσμα χωρών με διαφορετικό πολιτισμικό υπόβαθρο.<sup>4</sup>

Η επιχειρηματική ηθική διαδραματίζει επίσης σημαντικό ρόλο στον χρηματοπιστωτικό κόσμο, όπου συνήθως παρατηρείται στις πολύπλοκες συναλλαγές των εξαγορών και της πώλησης χρηματοπιστωτικών προϊόντων, μεγάλη προσπάθεια κάλυψης και απάτης των επενδυτών, χωρίς αναγκαστικά παράνομο τρόπο, αλλά με καταστροφικά αποτελέσματα.. (Αντωνίου, 2008).

Η χρηματοπιστωτική κρίση του 2008 προήλθε, σε μεγάλο βαθμό, από την ανήθικη συμπεριφορά και τις πράξεις των χρηματοπιστωτικών φορέων. Είτε αυτό είχε σαν αιτία την απληστία είτε από την απλή έλλειψη γνώσης και συνειδητοποίησης των δεοντολογικών προτύπων, το αποτέλεσμα ήταν το ίδιο: το οικονομικό μέλλον πολλών κρατών και ο κόσμος άλλαξαν για πάντα.<sup>5</sup> Ως αποτέλεσμα, πολλοί επενδυτές δίνουν μεγαλύτερη προσοχή στη δεοντολογία των επαγγελματιών του χρηματοπιστωτικού τομέα και δίνουν μεγαλύτερη προσοχή στο να εξασφαλίσουν ότι το πρόσωπο που εμπιστεύονται τα μετρητά που έχουν κερδίσει σκληρά θα το διαχειριστεί εντός των ορίων του νόμου και θα θέσει τα συμφέροντα των πελατών μπροστά από τα δικά τους. Οι επενδυτές υποβάλλουν περισσότερες ερωτήσεις τώρα και αν δεν μπορούν να βρουν τις απαντήσεις που χρειάζονται και θέλουν, αλλάζουν χρηματοπιστωτικά ιδρύματα ώστε να είναι προστατευμένοι.

Κορυφαίο παράδειγμα είναι η κρίση του 2007 – 2008, κρίση χρηματοπιστωτικού κινδύνου, που ξεκίνησε από τις ΗΠΑ και μεταδόθηκε σε ολόκληρο τον κόσμο με την διάθεση ομολόγων του κατασκευαστικού τομέα και την εμπλοκή των μεγαλύτερων χρηματοπιστωτικών ιδρυμάτων του κόσμου. Όταν αποκαλύφθηκε το εύρος της τεχνητής αύξησης των τιμών αυτών των ομολόγων – μετοχών, κατέρρευσε το σύστημα και η αξία των χρηματοπιστωτικών αυτών προϊόντων, έπεσε τόσο χαμηλά

---

• <sup>4</sup><http://www.businessinsider.com/how-nike-solved-its-sweatshop-problem-2013-5>How Nike Solved Its Sweatshop Problem, (πρόσβαση 30.5.2018).

• <sup>5</sup><http://www.businessinsider.com/how-nike-solved-its-sweatshop-problem-2013-5>How Nike Solved Its Sweatshop Problem, (πρόσβαση 30.5.2018).

που ονομάστηκαν «τοξικά χαρτιά». Στην κρίση αυτή η επιχειρηματική ηθική όπως αποδείχθηκε δεν είχε καμία θέση, καθώς όλοι προσπαθούσαν να αγοράσουν και να πουλήσουν τα συγκεκριμένα ομόλογα με μεγάλο ρίσκο αλλά και εξαιρετικά μεγάλη απόδοση κέρδους. Η πολυπλοκότητα των συγκεκριμένων διαδικασιών, η παγκοσμιοποίηση της αγοράς, η αδυναμία των κυβερνήσεων να ελέγξουν το σύστημα, δεν επέτρεψε ούτε την δικαστική έρευνα η οποία θα απέδιδε πιθανόν ποινικές ευθύνες και θα ερευνούσε σε βάθος το θέμα. (Krugman, 2009).

Σε πολλούς κλάδους της οικονομίας, η επιχειρηματική ηθική δείχνει να καταλαμβάνει υψηλή θέση στην διαμόρφωση της γνώμης των καταναλωτών, καθώς υπάρχει πιο ξεκάθαρο τοπίο, ή συγκεκριμένοι νόμοι οι οποίοι το υπαγορεύουν. Η ανάπτυξη προτύπων και υποδομών στον τομέα της επιχειρηματικής ηθικής συμβάλλει στη γεφύρωση των οικονομικών, γλωσσικών και ηθικών ή ποσοτικών αποκλίσεων μεταξύ των χωρών και των τρόπων διεξαγωγής των επιχειρήσεων. Ως εκ τούτου, η επιχειρηματική ηθική έχει επηρεάσει σημαντικά τον τρόπο με τον οποίο διεξάγεται η επιχείρηση τον 21ο αιώνα. (Αντωνίου, 2016).

Η επιχειρηματική ηθική είναι ένα σύνολο κανόνων και αξιών που καθοδηγούν τις επιχειρήσεις ενώ ταυτόχρονα γίνονται άμεσα αντιληπτές από όλους. Οι κανόνες και οι αξίες της επιχείρησης πρέπει να αποτελούν τον βασικό στρατηγικό σχεδιασμό της, ώστε να αποφευχθούν τα φαινόμενα της υπερβολής, της κατάχρησης, της διαφθοράς και της αναξιοκρατίας. Η επιχειρηματική ηθική στο πλαίσιο της εταιρείας έρχεται σε σύγκρουση με τον κανόνα της επιχειρηματικότητας, που είναι η επίτευξη του κέρδους. Συνήθως οι επιχειρήσεις επωμίζονται το οικονομικό βάρος, στο να αποσύρουν μία σειρά προϊόντων, όχι για να προστατεύσουν τους καταναλωτές, αλλά για να μειώσουν το κόστος από τις μηνύσεις και τις τυχόν βλάβες που θα είχαν σε αντίθετη περίπτωση. Σύμφωνα με τον διεθνή τύπο, τα αποτελέσματα από μια ανήθικη επιχειρηματική πρακτική, είναι καταστροφικά πολλές φορές για πολλές επιχειρήσεις. (Ασπρίδης, 2015).

Η επιχειρηματική ηθική είναι η ανάλυση της ηθικής συμπεριφοράς στην πράξη και τις δραστηριότητες και είναι μια αντανάκλαση της ηθικής και των αξιών σε μια κοινωνία. Είναι προφανές ότι η οικονομική επιχειρηματική δραστηριότητα, επηρεάζει τη ζωή των πολιτών, τόσο σε ατομικό όσο και σε κοινωνικό επίπεδο. Υπάρχει όμως

και η επιχειρηματική εσωτερική ηθική, στον τρόπο για παράδειγμα με τον οποίο ο εργοδότης διαχειρίζεται και χρησιμοποιεί τους υπαλλήλους αλλά και το αντίστροφο. Η επιχειρηματική δεοντολογία επίσης επηρεάζει τη μεταχείριση και τις σχέσεις μεταξύ ανταγωνιστών και φυσικά το περιβάλλον, το οποίο τα τελευταία χρόνια αναδεικνύεται περισσότερο, λόγω των πολύ καταστροφικών αποτελεσμάτων από την δραστηριότητα του ανθρώπου. Στις εταιρείες υψηλής και ειδικά αναπτυσσόμενης τεχνολογίας επίσης το ηθικό μέρος και των επιχειρήσεων και των εργαζομένων καταπατείται πολύ συχνά, καθώς η κλοπή ιδεών ή τεχνολογιών, η χρησιμοποίηση γνώσεων από προηγούμενους εργοδότες στους νέους, η προσπάθεια κυριολεκτικά «αρπαγής» εργαζομένων από άλλες εταιρείες, η εκμετάλλευση ακόμη ιδεών εργαζομένων από τις εταιρείες είναι πολύ συχνό φαινόμενο.(Παπαλεξανδρή, 2008: σελ. 106).

Με τον όρο περιβάλλον, οι άνθρωποι ορίζουν κυρίως το φυσικό περιβάλλον, αυτό που αποτελείται από φυσικούς και ζωικούς παράγοντες (ζώα, φυτά, έδαφος, υδάτινοι πόροι, ατμόσφαιρα). Η καταστροφή του περιβάλλοντος όμως προκαλείται από τις ανθρώπινες κατασκευές, την παραγωγή αγαθών και τα βιομηχανικά και τα αστικά απόβλητα που δημιουργούνται από αυτή την δραστηριότητα. Τα προηγούμενα χρόνια στην επιχειρηματική ηθική δεν συμπεριλαμβανόταν η προστασία του περιβάλλοντος, καθώς αυτή είτε στοίχιζε πολύ στην επιχείρηση, είτε δεν υπήρχαν πρακτικοί τρόποι προστασίας του περιβάλλοντος. Αυτό άλλαξε με την προειδοποίηση και τα νέα επιστημονικά δεδομένα όπου φαίνεται ότι η καταστροφή του περιβάλλοντος έφτασε σε ένα επικίνδυνο όριο, που σύμφωνα μάλιστα με πολλούς επιστήμονες είναι μη ανατρέψιμο.<sup>6</sup>

Έγινε κατανοητό ότι η βιωσιμότητα όλων των οικοσυστημάτων εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από την αυτοπροστασία και όλα τα οικοσυστήματα είναι αλληλένδετα μεταξύ τους. Οι άνθρωποι μέχρι πρόσφατα θεωρούσαν ότι η φύση είναι ανταγωνιστική και σύμφωνα με τον Δαρβίνο, που επικαλείται μια συγκρουσιακή φυσική κατάσταση

---

<sup>6</sup><http://www.wwf.gr/news/1872-2016-10-27-10-29-42> Ο πλανήτης μας στα πρόθυρα εμφράγματος! (πρόσβαση 28.12.2017).

κατά την οποία **επικρατούν τα ισχυρότερα είδη**,<sup>7</sup> ο ισχυρός επικρατούσε του αδύνατου, ο τελικός σκοπός ήταν η επιβίωση με οποιαδήποτε κόστος. Η σύγχρονη βιολογία διαπιστώνει, πως στη πραγματικότητα, η **επιβίωση ενός οικοσυστήματος** δεν εξαρτάται από την κυριαρχία του ισχυρότερου, αλλά από τη βιοποικιλότητα. Στη φύση, ακόμα κι ο φαινομενικά πιο αδύνατος οργανισμός είναι σημαντικός. Η φύση δεν είναι ιεραρχική και δεν χαρακτηρίζεται από ισχυρούς και αδύνατους. Τα πάντα στην φύση είναι συμπληρωματικά και το φαινομενικά πιο αδύναμο με τα ανθρώπινα μέτρα μπορεί να αποδειχθεί πανίσχυρο. (Trager, 1970).

Η σύγχρονη όμως οργάνωση και λειτουργία της ανθρώπινης κοινωνίας, η εξάρτηση της από τις τεχνολογικές επιλογές και η κατάσταση στην οποία διαβιώνουν οι άνθρωποι σήμερα, όπου δεν έρχονται σε μεγάλη πλειοψηφία, σε άμεση επαφή με τη φύση, αδυνατούν έτσι να συνειδητοποιήσουν την ανάγκη προστασίας της φύσης και του περιβάλλοντος και να διατηρήσουν την ισορροπία. Η μεγάλη επίσης συγκέντρωση του πληθυσμού σε μεγάλα αστικά κέντρα, η έλλειψη περιβαλλοντικής εκπαίδευσης και ηθικής των ανθρώπων και η ανυπαρξία επιχειρηματικής ηθικής στον τομέα αυτό, οδήγησε την κατάσταση σε αυτό το επικίνδυνο σημείο, την καταστροφή του περιβάλλοντος. Η καταστροφή αυτή προκαλείται από την επιχειρηματική ανηθικότητα, αλλά και την ανθρώπινη αδυναμία και άγνοια στην αιφορική διαχείριση των φυσικών πόρων. Μόλις τα τελευταία χρόνια οι διεθνείς οργανισμοί, η Ευρωπαϊκή Ένωση και πολλά κράτη, συμπεριλαμβάνουν στην νομοθεσία τους την προστασία τους περιβάλλοντος από την επιχειρηματική δραστηριότητα. (Καλαβρουζιώτης, 2014).

#### **2.4 Ιστορικά στοιχεία της επιχειρηματικής ηθικής**

Ο όρος «επιχειρηματική ηθική» μπορεί να χρησιμοποιηθεί με πολλούς διαφορετικούς τρόπους και η ιστορία της επιχειρηματικής ηθικής ποικίλει ανάλογα με τον τρόπο με τον οποίο αντιλαμβάνεται κανείς το θέμα που συζητείται. Η τοποθέτηση επίσης διαφέρει ανάλογα με τον ιστορικό ή τον αναλυτή για το πώς βλέπει το θέμα ο ίδιος,

---

<sup>7</sup><http://www.ethics.gr/content.php?id=39> Από την Επιχειρηματική Ηθική στο Αναγκαστικό "Fair Play", (Πρόσβαση 12.11.2017).

ποια γεγονότα επιδιώκει να ανακαλύψει ή τι έχει στη διάθεσή του και τη σχετική σημασία που δίνει κάποιος σε αυτά τα γεγονότα. Δηλαδή ο αναλυτής ή ο συγγραφέας μιας μελέτης ή ενός βιβλίου μπορεί να προσεγγίζει το θέμα με διαφορετικό τρόπο, ή να θεωρεί κάποιες επιχειρηματικές τακτικές ηθικές, σε σχέση με έναν άλλο που για το ίδιο θέμα θεωρεί τις ίδιες τακτικές ανήθικες. Καθώς η ηθική αγγίζει τα όρια της προσωπικής εκτίμησης, της φιλοσοφίας, της κουλτούρας μιας ομάδας ανθρώπων ή ενός λαού και δεν είναι κάποιος επιστημονικά μετρήσιμος παράγοντας μπορεί να παρουσιαστεί με πολλούς διαφορετικούς τρόπους.

Ο όρος επιχειρηματική ηθική μπορεί να χρησιμοποιηθεί με διαφορετικές, έννοιες ανάλογα με την προτεραιότητα που δίνει κάποιος στη φύση του θέματος. Η πρωταρχική έννοια του όρου αναφέρεται στις πρόσφατες εξελίξεις και στην περίοδο, από τις αρχές της δεκαετίας του '70,<sup>8</sup> όταν ο όρος «επιχειρηματική ηθική» χρησιμοποιείται στις Ηνωμένες Πολιτείες. Ο όρος εισήγαγε μια γενικότερη χρήση στα μέσα μαζικής ενημέρωσης και στον δημόσιο διάλογο και συχνά εξομοιώνεται είτε με επιχειρηματικά σκάνδαλα είτε γενικότερα με αυτό που μπορεί να ονομάζεται «ηθική στην επιχείρηση». Η επιχειρηματική δεοντολογία είναι συνυφασμένη με την προέλευση των επιχειρήσεων (όπου υιοθετείται μία ευρεία έννοια, των εμπορικών ανταλλαγών και των οικονομικών συστημάτων και έχει να κάνει με τον έλεγχο από τις κρατικές υπηρεσίες) υιοθετεί μια ευρεία έννοια, δηλαδή τις εμπορικές ανταλλαγές και τα οικονομικά συστήματα και έχει να κάνει με τον έλεγχο από τις κρατικές υπηρεσίες.

Με την ευρεία έννοια η ηθική δεοντολογία στις επιχειρήσεις είναι η εφαρμογή των καθημερινών ηθικών ή δεοντολογικών κανόνων της κοινωνίας. Από τα αρχαία χρόνια υπήρχαν στις οργανωμένες κοινωνίες, κανόνες ηθικής και δεοντολογίας, ακόμη και στις πρώτες μορφές οικονομικών συναλλαγών στις επιχειρήσεις. Όπως είναι φυσικό οι πρώτοι κανόνες ηθικής δεοντολογίας γενικά για την κοινωνία, καταγράφηκαν από τις θρησκείες καθώς αυτές κατέγραψαν και επέβαλαν σε πολλές περιπτώσεις κανόνες και εντολές ηθικής. Για παράδειγμα η Βίβλος με τις Δέκα Εντολές, είναι ένας αρχικός κανόνας κοινωνικής ηθικής που εφαρμόζεται και σήμερα. Πολλές από τις εντολές

---

<sup>8</sup><https://www.bbvaopenmind.com/en/article/a-history-of-business-ethics/?fullscreen=true> ιστορία της επιχειρηματικής δεοντολογίας, (πρόσβαση 28.12.2017).



όπως η ειλικρίνεια ή η μοιχεία, ο φθόνος ισχύουν και σήμερα, ενώ άλλες όπως η ψευδομαρτυρία, ο φόνος, η κλοπή, είναι ποινικά αδικήματα. Άλλες παραδόσεις και θρησκείες έχουν συγκρίσιμα ιερά ή αρχαία κείμενα που έχουν καθοδηγήσει τις ενέργειες των ανθρώπων σε όλες τις δραστηριότητες, συμπεριλαμβανομένων και των επιχειρήσεων, για αιώνες. Ένα άλλο παράδειγμα είναι η Ιουδαϊκή θρησκεία που απαγορεύει τον δανεισμό Ιουδαίου από Ιουδαίο με τόκο, καθώς θεωρείται ανήθικο κέρδος (δεν απαγορεύει όμως τον δανεισμό από ένα Ιουδαίο, με τόκο σε έναν άλλο άνθρωπο διαφορετικής θρησκείας). Όπως γίνεται αντιληπτό οι έννοιες της ηθικής έχουν σχέση και με παράγοντες της εθνότητας, της κουλτούρας, της θρησκείας και των εθίμων ενός λαού.<sup>9</sup>

Στην Αρχαία Ελλάδα με την φιλοσοφία, έχουμε μια παρόμοια μακρά παράδοση. Ο Πλάτωνας είναι γνωστός για τις συζητήσεις του για τη δικαιοσύνη στη Δημοκρατία και ο Αριστοτέλης συζητά τις οικονομικές σχέσεις και το εμπόριο στην πολιτική του. Η συζήτησή του για το εμπόριο, την ανταλλαγή, την ιδιοκτησία, την απόκτηση, το χρήμα και τον πλούτο έχει ακόμη και σήμερα αξία και κάνει ηθικές κρίσεις για την απληστία ή την αφύσικη χρήση των δυνατοτήτων για την επιδίωξη του πλούτου, καταδικάζει επίσης την τοκογλυφία επειδή περιλαμβάνει ένα κέρδος από το ίδιο το νόμισμα και όχι από τη διαδικασία ανταλλαγής στην οποία τα χρήματα είναι απλώς ένα μέσο. Στο πρώτο βιβλίο των **Ηθικών Νικομαχειών** του, ο Φιλόσοφος μίλησε για το πιο μεγάλο αγαθό που επιδιώκουν οι άνθρωποι με τις πράξεις τους ( **το ακρότατον πάντων των πρακτικών αγαθών**). Έδωσε στο αγαθό αυτό την ονομασία **ευδαιμονία** και όρισε με στοχαστές της εποχής του (5<sup>ος</sup> π. Χ. αιώνας) το περιεχόμενο για πρώτη φορά σαν την **ηθική** και την **αγωγή**.(Aristotle, Cambridge University Press, 2000 και (Λυπουρλής, 2000).

Στη Δύση, μετά την πτώση της Ρώμης, παρόλο που υπήρξαν διάφορες συζητήσεις για τη φτώχεια και τον πλούτο, ο Χριστιανισμός κατείχε με την ιδιοκτησία, τεράστιες εκτάσεις γης, ενώ δεν υπάρχει συστηματική συζήτηση για τις επιχειρήσεις, εκτός από τη δικαιοσύνη και την ειλικρίνεια στην αγορά και την πώληση. Η Χριστιανική Θρησκεία στηρίχθηκε στον πλούτο και την ιδιοκτησία, με αμφιλεγόμενες ηθικές

---

<sup>9</sup><https://www.scu.edu/ethics/focus-areas/business-ethics/resources/a-history-of-business-ethics/> A  
History of Business Ethics, (Πρόσβαση 12.11.2017).

τακτικές για να αποκτήσει δύναμη. Ακόμη και σήμερα οι Εκκλησίες κατέχουν σημαντικό μέρος στον παγκόσμιο πλούτο και συμμετέχοντας σε επιχειρήσεις, ακολουθούν την επιχειρηματική ηθική της αγοράς, η οποία πολλές φορές έρχεται σε πλήρη αντίθεση με τις θέσεις και την κατήχηση τους.<sup>10</sup>

Ο Άνταμ Σμιθ που συχνά θεωρείται πατέρας της σύγχρονης οικονομίας και κατ' επέκταση της ελεύθερης οικονομίας και του άκρατου καπιταλισμού (λάθος για πολλούς ερευνητές και αναλυτές) με την Έρευνα του για τη Φύση και τις Αιτίες του Πλούτου των Εθνών, αναπτύσσει την έννοια της εργασίας σε εργασιακή θεωρία της αξίας. Ο Άνταμ Σμιθ ήταν επίσης ηθικός φιλόσοφος και ο συγγραφέας της θεωρίας των ηθικών συναισθημάτων. Για αυτόν οι δύο σφαίρες της ηθικής και της οικονομίας δεν ήταν ξεχωριστές.

Ο ιδρυτής της σύγχρονης θεωρίας του Σοσιαλισμού και του Κομμουνισμού, Καρλ Μαρξ ισχυρίστηκε ότι ο καπιταλισμός βασιζόταν στην εκμετάλλευση της εργασίας. Άρα η επιχειρηματικότητα είναι από την φύση της ανήθικη. Ο ισχυρισμός του Μαρξ βασίζεται στην ανάλυση της εργασιακής θεωρίας της αξίας, σύμφωνα με την οποία όλη η οικονομική αξία προέρχεται από την ανθρώπινη εργασία. Το μόνο εμπόρευμα που δεν πωλείται στην πραγματική του αξία, σύμφωνα με τον Μαρξ, είναι η ανθρώπινη εργασία. Οι εργαζόμενοι πληρώνονται λιγότερο από την αξία που παράγουν. Η διαφορά μεταξύ της αξίας που παράγουν οι εργαζόμενοι και αυτών που καταβάλλονται είναι η πηγή κέρδους για τον εργοδότη ή τον ιδιοκτήτη των μέσων παραγωγής. Αυτό θεωρείται σαν η ηθική καταδίκη της επιχειρηματικότητας και κατ' επέκταση του ίδιου του καπιταλισμού. Ο Μαρξ έκανε έκκληση στους εργάτες της εποχής του και βοήθησε να ξεκινήσει το εργατικό κίνημα, γεγονός που βελτίωσε την κατάσταση του εργάτη. Ο συνεργάτης του Μαρξ, Ένγκελς, είδε τον κόσμο να διαιρείται μεταξύ εκείνων που ακολουθούν τον Μαρξ και εκείνων που ακολουθούν τη θρησκεία.<sup>11</sup>

---

<sup>10</sup><https://www.scu.edu/ethics/focus-areas/business-ethics/resources/a-history-of-business-ethics/> A  
History of Business Ethics, (Πρόσβαση 12.11.2017).

<sup>11</sup><https://www.scu.edu/ethics/focus-areas/business-ethics/resources/a-history-of-business-ethics/> A  
History of Business Ethics, (Πρόσβαση 12.11.2017).

Ο Πάπας Λέων XIII εξέδωσε το 1891 την πρώτη από τις παπικές εγκυκλοπαιδείες για την κοινωνική δικαιοσύνη, *Regrum Novarum*. Σε αντίθεση με τον Μαρξ, δικαιολόγησε την ιδιωτική ιδιοκτησία, αναζητώντας την απάντηση στην εκμετάλλευση με την έννοια της δίκαιης αμοιβής, η οποία ήταν επαρκής «για να στηρίξει έναν οικονομικό και καλά συμπεριφερόμενο μισθωτό», τη σύζυγό του και τα παιδιά του. Αργότερα οι Πάπες ακολούθησαν το παράδειγμα του Λέοντα. Ο Πάπας Πίος XI το 1931 έγραψε τον *Quadragesimo Anno*, ο οποίος ηθικά επιτέθηκε τόσο στον σοβιετικό σοσιαλισμό όσο και στον καπιταλισμό, ένα θέμα που συνέχισε ο Πάπας Ιωάννης Παύλος Β' στο *Laborem Exercens*(1981) και *Centesimus Annus* (1991). Οι Αμερικανοί Καθολικοί Επίσκοποι το 1984 εξέδωσαν μια Ποιμαντική επιστολή για την οικονομία των ΗΠΑ κατά την ίδια κατεύθυνση, αν και πιο ανοιχτή στο αμερικανικό σύστημα ελεύθερων επιχειρήσεων. Ο σκοπός των εγκυκλίων δεν ήταν να προτείνει κάποιο ιδιαίτερο οικονομικό σύστημα αλλά να επιμείνει ότι κάθε σύστημα δεν πρέπει να αντιβαίνει στις **χριστιανικές ηθικές αρχές** και θα πρέπει να βελτιώνει τις συνθήκες των μαζών της ανθρωπότητας, ιδιαίτερα των φτωχών και των λιγότερο ευνοημένων.

Το 1993, το κοινοβούλιο των θρησκειών του κόσμου υιοθέτησε μια δήλωση παγκόσμιας ηθικής, η οποία καταδίκασε «**τις καταχρήσεις των οικοσυστημάτων της Γης**», τη φτώχεια, την πείνα και τις οικονομικές ανισότητες που απειλούν πολλές οικογένειες με καταστροφή.

## 2.5 Η ηθική δεοντολογία στην επιχείρηση

Οι διάφορες θεωρίες όπως η Καντιανή Προσέγγιση παρουσιάζουν τις επιχειρήσεις με βάση την ηθική, γεγονός που δημιουργεί την ερώτηση, κατά πόσο τα νομικά πρόσωπα – οικονομικές οντότητες (επιχειρήσεις) που είναι τεχνητά δημιουργήματα, μπορούν να διακρίνονται για ηθική δράση, όπως ένα φυσικό πρόσωπο. Ειδικά οι Α.Ε (Ανώνυμες εταιρείες), είναι αυτό που περιγράφει η νομική τους μορφή, (Ανώνυμες). Όλες οι μεγάλες επιχειρήσεις και ειδικά οι πολυεθνικές έχουν αυτή την μορφή και ουσιαστικά δεν υπάρχει κάποιο φυσικό πρόσωπο, αντιθέτως υπάρχει το Διοικητικό συμβούλιο το οποίο είναι υπεύθυνο απέναντι στους μετόχους και στις ελεγκτικές αρχές. Τυπικά μια Ανώνυμη εταιρεία μπορεί να έχει χιλιάδες μετόχους, οι οποίοι

έχουν ένα μικρό ή μεγάλο ποσοστό μετοχών, αν και οι περισσότεροι δεν συμμετέχουν στην διοίκηση και στην λειτουργία της εταιρείας.

Πόσο οι ίδιοι έχουν μερίδιο ευθύνης στην ηθική της επιχείρησης. Πόση ευθύνη μπορεί να έχουν στην νόμιμη μεν, αλλά ανήθικη συμπεριφορά των επιχειρήσεων που έχουν μετοχές (άρα κέρδη από αυτές) που χρησιμοποιούν παιδιά για εργασία, ή πληρώνουν πολύ χαμηλούς μισθούς για να έχουν μεγάλο περιθώριο κέρδους, ή η εταιρεία χρησιμοποιεί αμφιβόλου ποιότητας και ασφάλειας πλοία για την μεταφορά των εμπορευμάτων, με κίνδυνο την βύθιση τους και την πρόκληση περιβαλλοντικού κινδύνου. Οι μέτοχοι μιας εταιρείας δεν θέλουν συνήθως να γνωρίζουν τις ανήθικες πρακτικές που πιθανόν να χρησιμοποιεί η εταιρεία, από την οποία αποκομίζουν κέρδη, ή δεν έχουν την δυνατότητα να το μάθουν. Ακόμη όμως και αν το μάθουν, δύσκολα θα θυσιάσουν το κέρδος για κάτι που τους είναι ξένο και άγνωστο. (Krugman, 2009).

Το ίδιο γίνεται και με τους καταναλωτές, οι οποίοι γνωρίζουν ότι οι μειωμένες τιμές στα είδη, επιτυγχάνονται από τις εταιρείες με την μετεγκατάσταση των μονάδων παραγωγής σε τριτοκοσμικές χώρες, ή σε χώρες που δεν προστατεύουν τα εργασιακά δικαιώματα και δίνουν πολύ χαμηλούς μισθούς, αλλά είναι ικανοποιημένοι από τις προσφορές των εταιρειών, παρόλο που υποκριτικά δείχνουν ή συζητάνε για την αδικία που κάνουν οι επιχειρήσεις. (Αντωνίου, 2016).

Μία άλλη διάσταση αντιστοιχεί σε μια αίσθηση επιχειρηματικής ηθικής, η οποία αναφέρεται στην κίνηση εντός των επιχειρήσεων ώστε να οικοδομηθεί η ηθική στις δομές των επιχειρήσεων με τη μορφή κωδικών δεοντολογίας, επιτροπών δεοντολογίας και κατάρτιση δεοντολογίας. Η επιχειρηματική ηθική απέναντι στους εργαζόμενους, η οποία αφορά την αξιοκρατία, την δίκαιη μεταχείριση, την δίκαιη αμοιβή, την εκπαίδευση και ενημέρωση τους, τις πολιτικές προστασίας υγιεινής και ασφάλειας στους χώρους εργασίας δημιουργώντας την επιχειρηματική αφοσίωση. Η επιχειρηματική αφοσίωση δημιουργεί κίνητρα και έτσι κάνει του εργαζόμενους να θέλουν να επεκτείνουν τις προσπάθειες του για το καλό της εταιρείας πέρα από τις υποχρεωτικές εργασίες των θέσεων τους. Από την άλλη πλευρά υπάρχει και η ηθική των εργαζομένων απέναντι στην επιχείρηση, με το ενδιαφέρον που δείχνουν προς

αυτή, την προσπάθεια στην εργασία τους και την προώθηση της ιδέας και της φιλοσοφίας της επιχείρησης προς τα έξω. (Zikmund, Babin, Carr, & Griffin, 2010),

Ένας από τους μεγαλύτερους παράγοντες σε μια επιχείρηση και ουσιαστικά κύριος στόχος είναι η ποιότητα και η αξία που δίνεται από την επιχείρηση στο προϊόν ή την υπηρεσία που προσφέρει στους καταναλωτές.<sup>12</sup> Με τα νέα δεδομένα, η επιχειρηματική ηθική που πρεσβεύει την καλύτερη δυνατή προσφορά στους πελάτες, αναδεικνύεται ως στρατηγικό εργαλείο ποιότητας για την επιχείρηση καθώς με αυτό κτίζει κυριολεκτικά το όνομα της (**Brand name**) ενώ η δημιουργία ευχαριστημένων και ικανοποιημένων καταναλωτών δίνει πρόσθετη αξία στο όνομα που δημιούργησε. Όπως αναφέρθηκε στην προηγούμενη ενότητα, οι περισσότεροι καταναλωτές ουσιαστικά ενδιαφέρονται για την καλύτερη τιμή, αλλά η κινητοποίηση πολλών ακτιβιστικών οργανώσεων, η δημοσιοποίηση σκανδάλων και ανήθικων επιχειρηματικών πρακτικών, οδήγησε πολλές εταιρείες να αναθεωρήσουν πολλές πολιτικές τους, θεωρώντας ότι η αξία του ονόματος τους (φήμη) έχει πολύ μεγαλύτερη αξία, από μερικά βραχυπρόθεσμα κέρδη. (Wieland, 2016).

Η δημιουργία του brand name είναι ένας τρόπος προσδιορισμού της επιχείρησής η «**ταυτότητα**» της εταιρείας. Όταν οι πελάτες συνδέονται συναισθηματικά και αποδέχονται τις αξίες και τις πεποιθήσεις, οι οποίες πηγάζουν και από την επιχειρηματική ηθική, το **brand** οδηγεί σε υψηλότερες πωλήσεις και καλύτερη διαφοροποίηση του. Η αναγνώριση και η καθιέρωση του brand name δημιουργεί αφοσίωση και υπεράσπιση του ονόματος από τους πελάτες, θεωρώντας ότι αξίζει ακόμη και να πληρώσουν μεγαλύτερη τιμή λόγω της πιστότητας και του καλού ονόματος που έχει κτίσει η εταιρεία με το όνομα της, τα προϊόντα της και την ηθική της. (Blythe, 2007).

Υπάρχει όμως και σε αυτή την περίπτωση ανήθικη επιχειρηματικότητα, που πολλές φορές αγγίζει και την ποινική τιμωρία. Οι εταιρείες **χρησιμοποιούν την διαφήμιση**

---

<sup>12</sup>Η αποτελεσματική εσωτερική εκπαίδευση στην πίστη της επωνυμίας (**internal branding**) φέρνει τεράστια οφέλη. Οι εταιρείες των οποίων οι εργαζόμενοι καταλαβαίνουν πώς λειτουργούν εσωτερικά οι εταιρείες και συμμετέχουν στην πορεία ανάπτυξης της εταιρείας αποδίδουν καλύτερα. Οι αφοσιωμένοι υπάλληλοι έχουν καλύτερη απόδοση και προσφέρουν υψηλότερη ποιότητα υπηρεσιών με τελικό αποτέλεσμα την ικανοποίηση των πελατών.

για την προώθηση των αγαθών ή των υπηρεσιών που παράγουν. Σε ορισμένες περιπτώσεις όμως στη διαφήμιση, υπάρχει μια μεγάλη διαφορά μεταξύ της παρουσίας της αλήθειας και των ψευδών ισχυρισμών.

Πολλές εταιρείες για να πωλούν τα προϊόντα τους, χρησιμοποιούν εκφράσεις και τίτλους όπως για παράδειγμα, «**επιστημονικά αποδεδειγμένα**» ή με «**εγγυημένα αποτελέσματα**». Αυτό παρασύρει τους καταναλωτές, οι οποίοι θεωρούν ότι τα προϊόντα έχουν αυτή την επιστημονική απόδειξη, χωρίς βέβαια αυτό να είναι αληθές. Πληρώνουν μεγαλύτερη τιμή για αυτά τα προϊόντα, τα οποία δεν έχουν επίσημα έγγραφα από πιστοποιημένους φορείς για αυτά που αναγράφουν στις συσκευασίες ή προβάλλουν στις διαφημίσεις. (Αντωνίου, 2008).

Στις ΗΠΑ οι διαφημίσεις για το δημοφιλές γιαούρτι μάρκας Activia της Dannon οδήγησαν την εταιρεία σε έναν διακανονισμό για την κατηγορία της παραπληροφόρησης του καταναλωτικού κοινού, ύψους 45 εκατομμυρίων δολαρίων το 2010, σύμφωνα με την ABC News . Τα γιαούρτια διατέθηκαν στο εμπόριο ως «κλινικά» και «επιστημονικά» αποδεδειγμένα, ότι ενισχύουν το ανοσοποιητικό σύστημα και μπορούν να βοηθήσουν στη ρύθμιση της πέψης. Η διαφημιστική καμπάνια της Activia, ισχυρίστηκε ότι το γιαούρτι είχε ειδικά βακτηριακά συστατικά. Ως αποτέλεσμα, το γιαούρτι πωλήθηκε σε τιμές υψηλότερες κατά 30% από ό, τι άλλα παρόμοια προϊόντα. Ωστόσο, το δικαστήριο αποφάνθηκε ότι οι ισχυρισμοί αυτοί δεν ήταν αποδεδειγμένοι. Η αγωγή κατά του Dannon ξεκίνησε το 2008, όταν ο καταναλωτής Trish Wiener υπέβαλε καταγγελία. Εκτός από το πρόστιμο των 45 εκατομμυρίων δολαρίων, η επιχείρηση κλήθηκε να αφαιρέσει το «κλινικά» και «επιστημονικά αποδεδειγμένα» από τις ετικέτες του, σύμφωνα με την ABC.<sup>13</sup>

Τα πλεονεκτήματα της επιχειρηματικής ηθικής είναι μια γενικότερη κουλτούρα η οποία θα πρέπει να εφαρμόζεται μέσα από πρακτικές στο εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης, να χρησιμοποιείται από το προσωπικό και να εκδηλώνεται και στο εξωτερικό περιβάλλον. Στην εποχή της αειφόρου ανάπτυξης, της κλιματικής αλλαγής και της υποβάθμισης του περιβάλλοντος η ανάγκη για εφαρμογή της επιχειρηματικής

<sup>13</sup><http://www.businessinsider.com/false-advertising-scandals-2016-3/#activia-yogurt-said-it-had-special-bacterial-ingredients-2> Διαφημιστικά ψεύδη από επιχειρήσεις. (πρόσβαση 29.12.2017).

ηθικής γίνεται πιο επιτακτική. Το κόστος για την εφαρμογή των ηθικών νόμων είναι πολλές φορές δαπανηρό, αλλά τα πλεονεκτήματα που κερδίζει η επιχείρηση από την εφαρμογή των αρχών της Επιχειρηματικής Ηθικής στο εργασιακό και στο φυσικό περιβάλλον είναι πολύ περισσότερα. Τα πλεονεκτήματα είναι : (Ασπρίδης, 2015):

- Κλίμα εμπιστοσύνης και αξιοκρατίας μεταξύ των υπαλλήλων,
- Καλές σχέσεις μεταξύ της εταιρείας και των πελατών και των προμηθευτών της.
- Ενίσχυση της εταιρικής κουλτούρας και της εσωτερικής φήμης,
- Προστασία, διατήρηση και επέκταση της εταιρικής φήμης
- Αξιοπιστία προς τους μετόχους και τους επενδυτές της επιχείρησης.

Στην αντίθετη περίπτωση η επιχειρηματική ανηθικότητα μπορεί να προκαλέσει τεράστια οικονομική καταστροφή, δυσανάλογη με τα κέρδη που θα προσπαθήσει να έχει εταιρεία. Το 2013, η αλυσίδα σουπερμάρκετ του Ηνωμένου Βασιλείου **Tesco** επικρίθηκε αφού διενήργησε μια «**παραπλανητική**» διαφημιστική εκστρατεία μετά το σκάνδαλο του κρέατος αλόγων, που βρέθηκε σε μερικά μπιφτέκια της και τα έτοιμα γεύματα που διέθετε στους καταναλωτές. Σε μια προσπάθεια να ανακάμψει από την καταστροφή των δημοσίων σχέσεων, η Tesco πλήρωσε δύο ολοσέλιδες διαφημίσεις σε εθνικές εφημερίδες, αλλά η ενέργεια αυτή έκανε τα πράγματα χειρότερα, καθώς η Tesco κατηγορήθηκε ότι υπονοούσε, ότι ολόκληρη η βιομηχανία κρέατος είχε εμπλακεί στο φιάσκο του κρέατος αλόγων, κάτι που ήταν αναληθές. Η βρετανική ρυθμιστική αρχή διαφήμισης ASA απαγόρευσε την εκστρατεία. Το ποσό των 300 εκατομμυρίων λιρών (432 εκατομμύρια δολάρια) περίπου αφαιρέθηκε από την αξία της Tesco μετά το σκάνδαλο του κρέατος αλόγων, σύμφωνα με The Guardian.<sup>14</sup>

Παρόμοιο γεγονός έγινε και στην Ελλάδα, με την εταιρεία αλλαντικών Nikas, η οποία αμαύρωσε την φήμη της, καθώς οι ελεγκτικές αρχές ανίχνευσαν κρέας αλόγου σε προϊόντα της. Χαρακτηριστικά είναι τα δημοσιεύματα από εκείνη την περίοδο. «*Κρίσιμες στιγμές με μεγάλα προβλήματα βιώνει η βιομηχανία αλλαντικών «Νίκας» ως*

<sup>14</sup><https://www.theguardian.com/business/marketforceslive/2013/jan/16/horse-meat-tesco-market-value-shares> Το σκάνδαλο με τα κρέατα αλόγου, έριξε κατά 300 εκατομμύρια λίρες την αξία της Tesco. (πρόσβαση 29.12.2017).

επακόλουθο της **απροσεξίας της σε θέματα ποιότητας**. Κάπως έτσι, ένα περίπου χρόνο μετά το διατροφικό σκάνδαλο με τη παρουσία κρέατος αλόγου και μάλιστα ντοπαρισμένου στα προϊόντα της, η αλλαντοβιομηχανία δείχνει ανήμπορη να αναστρέψει τα οικονομικά της αποτελέσματα».<sup>15</sup>

Μία παρόμοια διαμάχη υπάρχει με την εταιρεία αλλαντικών **Creta Farm** η οποία διαφήμιζε τα προϊόντα της **Εν Ελλάδι**, τα οποία είναι ποιοτικότερα λόγω της χρήσης ελαιολάδου, και ότι αυτό στηριζόταν σε μελέτη του Αριστοτέλειου Πανεπιστημίου Θεσσαλονίκης. Η ανακοίνωση όμως τους ιδρύματος ήρθε σαν κεραυνός στην αγορά. Διαψεύδει κατηγορηματικά το Αριστοτέλειο Πανεπιστήμιο Θεσσαλονίκης τα όσα αναφέρθηκαν με τη χρήση του ονόματός του και την ανάμειξή του σε τέτοιου είδους έρευνα, σχετικά με τα προϊόντα της Creta Farm.

*«Η Πρυτανεία του Αριστοτελείου Πανεπιστημίου Θεσσαλονίκης και ο Ειδικός Λογαριασμός του Α.Π.Θ. (Επιτροπή Ερευνών) δεν έχουν καμία απολύτως σχέση με όσα έχουν δημοσιευτεί και τηλεοπτικά αναφερθεί σχετικά με προϊόντα της εταιρείας Creta Farm. Επίσης, το Α.Π.Θ. δεν εξέδωσε ποτέ δελτίο τύπου ή ανακοίνωση για αποτελέσματα σχετικής με τα παραπάνω έρευνας, που έγινε στο πλαίσιο κάποιου ερευνητικού προγράμματος.»<sup>16</sup>*

Οι παραπάνω περιπτώσεις, οι οποίες εντάσσονται στην επιχειρηματική ηθική αποδείχθηκαν αρνητικές για την εκάστοτε επιχείρηση, καθώς τα αποτελέσματα της δημοσιότητας ήταν καταστροφικά γι' αυτές. Να σημειωθεί ότι πολλά από αυτά τα σκάνδαλα που βγήκαν στην δημοσιότητα, ήταν στα όρια της νόμιμης διαδικασίας, εφόσον ανέφεραν με επιστημονικό και ακατανόητο τρόπο για την πλειοψηφία των καταναλωτών, τις προσμίξεις στα τρόφιμα. Αλλά ειδικά στις **εταιρείες τροφίμων και ποτών**, υπάρχει μεγαλύτερη ευαισθησία του καταναλωτικού κοινού, λόγω των

---

<sup>15</sup><http://www.protothema.gr/greece/article/383267/to-kreas-alogou-kostizei-akoma-sti-nikas/>

Καταποντίζεται σε οικονομικό επίπεδο η πάλαι ποτέ ισχυρή αλλαντοβιομηχανία. (πρόσβαση 29.12.2017).

<sup>16</sup><https://www.auth.gr/news/press/13256> ΤΟ Α.Π.Θ. ΓΙΑ ΟΣΑ ΕΧΟΥΝ ΑΝΑΦΕΡΘΕΙ ΓΙΑ ΤΑ ΠΡΟΙΟΝΤΑ ΤΗΣ CRETA FARM. (πρόσβαση 29.12.2017).



κινδύνων που δημιουργούνται για την ατομική και δημόσια υγεία. Ήδη η νομοθεσία και της Ελλάδας αλλά και της Ευρωπαϊκής Ένωσης, έχει γίνει πολύ αυστηρή και οι περισσότερες εταιρείες υποχρεώνονται να ακολουθούν πιστοποιημένες διαδικασίες παραλαβής πρώτης ύλης, παραγωγής και αποθήκευσης προϊόντων και μεταφοράς στην λιανική αγορά. Η Ευρωπαϊκή ένωση καθόρισε τις βασικές αρχές της κοινοτικής νομοθεσίας τροφίμων όπου περιγράφονται στον Κανονισμό 178/2002, με τον οποίο κανονισμό ιδρύεται και καθορίζεται η λειτουργία της **Ευρωπαϊκής Αρχής Ασφάλειας Τροφίμων (EFSA)**.<sup>17</sup>

Τα διατροφικά σκάνδαλα που έχουν συμβεί στην Ευρώπη τα τελευταία χρόνια σε μεγάλη κλίμακα, έχουν προκαλέσει μια έλλειψη εμπιστοσύνης από τους καταναλωτές στους άμεσα εμπλεκόμενους όπως τα ερευνητικά κέντρα, τους κρατικούς φορείς ελέγχου αλλά και την ίδια τη βιομηχανία τροφίμων. Τα μεγαλύτερα σκάνδαλα του παρελθόντος (νόσος των τρελών αγελάδων, διοξίνες, παράνομα φυτοφάρμακα σε λαχανικά, αλλοιωμένες παρτίδες γαλακτοκομικών, ορυκτέλαια μέσα σε ηλιέλαια, μελαμίνη σε παιδικό γάλα, αλογίσιο κρέας σε μπιφτέκια που πωλούνταν σε σούπερ μάρκετ και πρόσφατα το μεγάλο διατροφικό σκάνδαλο με τα μολυσμένα αυγά στην Ολλανδία), έχουν σημαίνει συναγερμό στις δικαστικές αρχές καθώς έχει αποδειχθεί ότι πρόκειται για εμπλοκή του οργανωμένου εγκλήματος.

Οι περιπτώσεις αυτές βέβαια υπάγονται πλέον στα ποινικά αδικήματα, αλλά αποδεικνύουν ταυτόχρονα, ότι οι επιχειρήσεις δεν ασχολούνται με την επιχειρηματική ηθική λόγω ενδιαφέροντος προς τους καταναλωτές, αλλά κυρίως για να καλύψουν τις δικές τους αμέλειες στις διαδικασίες παραγωγής ή να προστατευτούν από νομικές συνέπειες, όταν απαιτηθούν αποζημιώσεις. Μια επιχείρηση ίσως προβαίνει σε «ανήθικες» επιχειρηματικές δράσεις, οι οποίες εφ' όσον δεν γίνονται γνωστές ή δεν ανακαλύπτονται από τις ελεγκτικές αρχές, δεν έχουν άμεσο κοινωνικό αντίκτυπο, ούτε και κανένα αντίκτυπο στο «προφίλ» στο «όνομα» της επιχείρησης. Αντίθετα πολλές επιχειρήσεις χρησιμοποιούν επικοινωνιακές πολιτικές για να τονίσουν κοινωνικές δράσεις, όπως φιλανθρωπικές δωρεές, χορηγίες στις τοπικές κοινωνίες και στον αθλητισμό κ.α. που διαμορφώνουν το κοινωνικά θετικό και ηθικό

---

<sup>17</sup><http://www.efsa.europa.eu/> Ευρωπαϊκή Αρχή Ασφάλεια Τροφίμων (EFSA) (πρόσβαση 30.12.2017).

όνομα της. Οι ανήθικες όμως δράσεις της επιχείρησης, όπως για παράδειγμα η μόλυνση του περιβάλλοντος, που μπορεί να κινείται στο πνεύμα του νόμου (να μην παραβιάζει ουσιαστικά τον νόμο), αλλά να προκαλεί μελλοντικές καταστροφές παραμένουν κρυφές. Τα όρια με άλλα λόγια της επιχειρηματικής ηθικής είναι λεπτά και μη προσδιορισμένα, καθώς οι επιχειρήσεις έχουν στην ουσία την υποχρέωση να τηρούν μόνο τους αντίστοιχους νόμους και κανόνες που επιβάλλονται για την δραστηριότητα τους.<sup>18</sup>

Σαν παραδείγματα αναφέρονται πρόσφατες δημοσιεύσεις για μεγάλες πολυεθνικές οι οποίες μεταφέρουν τα εργοστάσια τους σε τριτοκοσμικές χώρες. Οι εταιρείες αυτές **δεν κάνουν κάτι παράνομο**, κάνουν όμως κάτι **κοινωνικά ανήθικο** και αυτό πολλές φορές επιδρά αρνητικά στην εικόνα και το όνομα της επιχείρησης. Πασίγνωστες εταιρείες όπως η γιγάντια εταιρεία υπολογιστών και κινητών τηλεφώνων **Apple**, η οποία κατηγορήθηκε επανειλημμένα, ότι έδινε υπέρ-εργολαβίες σε Κινέζικες εταιρείες για την κατασκευή των τηλεφώνων της, εταιρείες που πλήρωναν τους υπαλλήλους τους με 50 ή 100 ευρώ μηνιαίο μισθό. Τα κέρδη της Apple είναι τεράστια από αυτές τις επιχειρηματικές τακτικές και η χρηματιστηριακή αξία της ανέρχεται πλέον στα 900 δισεκατομμύρια δολάρια, το διπλάσιο του χρέους της Ελλάδας. Εκτός αυτού η Apple όπως φυσικά και πολλές άλλες εταιρείες κατασκευής κινητών τηλεφώνων, χρειάζονται το κοβάλτιο, ένα σπάνιο υλικό που «βγαίνει» στα ορυχεία του Κονγκό και χρησιμοποιείται για την παραγωγή μπαταριών ιόντων λιθίου. Στα ορυχεία χρησιμοποιούνται παιδιά στην εξόρυξη του υλικού, κάτω από απάνθρωπες συνθήκες, γεγονός που έσπευσε η Apple να ερευνήσει, μόνο όταν έγινε ευρέως γνωστό από τα ΜΜΕ. Αντίστοιχα και η Samsung έκανε την δική της έρευνα, χωρίς όμως να δημοσιοποιήσει τα αποτελέσματα.

Όμως η επιχειρηματική της ηθική όπως είναι κατανοητό δεν συμβαδίζει με τις στοιχειώδεις κοινωνικές ανάγκες και δεδομένα των κρατών που υπάρχουν τα εργοστάσια. Πάντως η Apple όταν κατηγορήθηκε για το γεγονός αυτό, παραδέχθηκε τις πρακτικές αυτές, αλλά δεν μειώθηκε η εταιρική της φήμη και το όνομα, καθώς στηριζόταν ταυτόχρονα στα πολύ ποιοτικά και καινοτόμα προϊόντα που διαθέτει στην

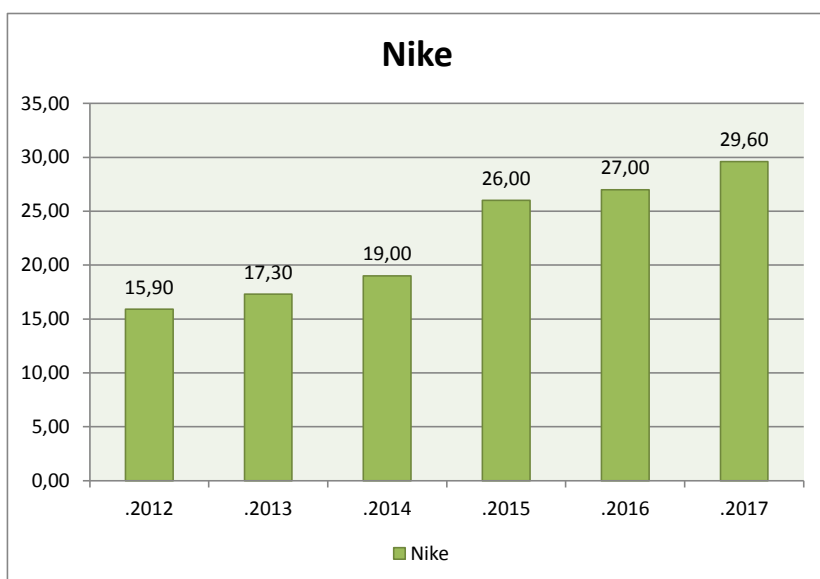
---

<sup>18</sup><http://www.ethics.gr/content.php?id=39> Από την Επιχειρηματική Ηθική στο Αναγκαστικό "Fair Play", (Πρόσβαση 12.11.2017).

αγορά, αποδεικνύοντας ότι οι άνθρωποι τις περισσότερες φορές δεν ενδιαφέρονται για τέτοιες «λεπτομέρειες». Μόνο όταν υπάρχει μεγάλη δημοσιοποίηση σε θέματα μόλυνσης του περιβάλλοντος ή διατροφικά σκάνδαλα, αντιδρά η κοινή γνώμη φοβούμενη περισσότερο για τις επιπτώσεις στην υγεία της.<sup>19</sup>

Μία άλλη κορυφαία πολυεθνική επιχείρηση στον κόσμο του αθλητισμού, η **Nike Inc.** ήταν πάντα πολύ προστατευτική για την εικόνα της επωνυμίας της. Η στατιστική δείχνει την αξία του **brand name** της αθλητικής εταιρείας Nike από το 2012 έως το 2017. Μέσα στα τελευταία 5 χρόνια η αξία της μάρκας της Nike σχεδόν διπλασιάστηκε, αποδεικνύοντας ότι οι κινήσεις της εταιρείας σε συμφωνίες και στην προώθηση των προϊόντων ήταν πολύ πετυχημένη. Η Nike είναι η κορυφαία μάρκα παγκοσμίως στα αθλητικά υποδήματα και ενδύματα και **η πιο πολύτιμη μάρκα αθλητικών επιχειρήσεων στον κόσμο.**

**Διάγραμμα 1.** Η αξία της αθλητικής εταιρείας Nike από το 2012 έως το 2017 (σε δισεκατομμύρια δολάρια)



<sup>19</sup> <http://www.businessinsider.com/apple-cobalt-mine-child-labor-2017-5> Εξόρυξη κοβαλτίου από ορυχεία της Λαϊκής Δημοκρατίας του Κονγκό που χρησιμοποιεί παιδιά στην εργασία, (πρόσβαση 28.12.2017).

(πηγή: <https://www.statista.com/statistics/632210/nike-brand-value/> επεξεργασία του συγγραφέα).

Ωστόσο, η εικόνα της επωνυμίας της υπέστη ένα σοβαρό πλήγμα όταν αθέμιτες πρακτικές εργασίας εκτελούνταν σε διάφορα εργοστάσια της Nike, Inc. ειδικά στις ασιατικές χώρες. Γνωστό ως θέμα «**sweatshop**», αμαύρωσε την εικόνα της εταιρείας και έβλαψε τις πωλήσεις. Οι κακές συνθήκες εργασίας, οι χαμηλοί μισθοί και η χρήση παιδιών ως εργάτριες ήταν οι κύριες καταγγελίες κατά της εταιρείας<sup>20</sup>

Η παγκοσμιοποίηση της αγοράς, η εξάπλωση του διαδικτύου, η δυνατότητα online παραγγελιών από οποιοδήποτε μέρος του κόσμου και η μεταφορά κεφαλαίων, έχουν καταργήσει τον παραδοσιακό τρόπο συναλλαγών και πωλήσεων των επιχειρήσεων. Φθηνά είδη, ή αντίγραφα τους, προσφορές τιμών και αγαθών ανάγκασαν τις επιχειρήσεις και ειδικά τις πολυεθνικές, να κάνουν έρευνα σε ολόκληρο τον κόσμο, για φθηνές πρώτες ύλες, φθηνά εργατικά κόστη, για φθηνές μεταφορές και οτιδήποτε άλλο θα μπορούσε να κατεβάσει το δικό τους κόστος παραγωγής και να αυξήσει το περιθώριο κέρδους. Αυτή όμως η επιχειρηματική πολιτική τάση, δημιουργεί «την ανήθικη επιχειρηματικότητα» καθώς σε πολλά κράτη του τρίτου κόσμου, ή σε κράτη που διέρχονται οικονομική κρίση, οι μισθοί βρίσκονται σε πολύ χαμηλό επίπεδο, ενώ υπάρχουν καταγγελίες για παιδική εργασία και χρησιμοποίηση εργατών υπό συνθήκες που παραπέμπουν στο δουλεμπόριο που άνθισε το 18<sup>ο</sup> και 19<sup>ο</sup> αιώνα.

## **2.6 Προβλήματα στην έρευνα για την επιχειρηματική ηθική**

Όπως αναφέρθηκε προηγουμένως τα όρια αλλά και οι απόψεις της επιχειρηματικής ηθικής είναι δυσδιάκριτα, ή επιδέχονται πολλές διαφορετικές προσεγγίσεις. Από την στιγμή που αναφερόμαστε σε (οικονομικές οντότητες) επιχειρήσεις με κύριο στόχο τους το κέρδος, είναι πολύ δύσκολο να εκτιμηθεί το μέγεθος ή το είδος της «ανηθικότητας» τους. Θεωρητικά για παράδειγμα είναι ανήθικο για πολλούς ανθρώπους να απολύσει μια επιχείρηση 100 εργαζόμενους, προκειμένου να κρατήσει τις δαπάνες της στο επίπεδο που θέλει και να αποδώσει στους μετόχους της

---

<sup>20</sup> <https://www.theguardian.com/world/2001/may/20/burhanwazir.theobserver> Nike accused of tolerating sweatshops, (πρόσβαση 29.12.2017).

μεγαλύτερα κέρδη, αλλά ταυτόχρονα για άλλους είναι «ηθικό» ότι η επιχείρηση διατήρησε την λειτουργία της και «έσωσε» άλλες 100 ή 500 θέσεις εργασίας.

Είναι «ανήθικη πρακτική» μια επιχείρηση να διαθέσει μεγάλο μέρος των προϊόντων της σε τιμή κόστους, βλάπτοντας τον υγιή ανταγωνισμό και καταστρέφοντας μια άλλη μικρότερη επιχείρηση, αλλά ταυτόχρονα με αυτή την κίνηση της ωφελείται το κοινωνικό σύνολο (οι καταναλωτές) με την πολύ μικρότερη τιμή των προϊόντων.

Αντίστοιχα τα ερωτήματα αυτά δημιουργούνται και με τις περιπτώσεις των πολυεθνικών εταιρειών που αναφέρθηκαν παραπάνω, οι οποίες θεωρούν ότι δεν κάνουν τίποτε παράνομο και ανήθικο, όταν προσπαθούν να μετακινήσουν την παραγωγή τους σε χώρες με μικρότερο εργατικό κόστος. Ακόμη και αν δεχτούμε ότι οι επιχειρήσεις αυτές χρησιμοποιούν ανήθικες πρακτικές για το κέρδος, πόση συμμετοχή σε αυτή την ανηθικότητα έχουν οι ίδιοι οι καταναλωτές οι οποίοι κατακεραυνώνουν αυτές τις πρακτικές, αλλά χρησιμοποιούν τα καταναλωτικά προϊόντα τους χωρίς δεύτερη σκέψη. Είχε κάνει μεγάλη εντύπωση η δημοσίευση εικόνων από μικρά παιδιά στο Πακιστάν που εργαζόταν υπό άθλιες συνθήκες για να φτιάχνουν τις μπάλες της Adidas, αλλά οι καταναλωτές δεν σταμάτησαν να αγοράζουν αυτές τις μπάλες και μάλιστα έμειναν ευχαριστημένοι από την μείωση της τιμής τους, αδιαφορώντας για το γεγονός, ότι η τιμή ενός προϊόντος μειώνεται σχεδόν πάντα με «ανήθικες» πρακτικές.



### Εικόνα 1. Παιδιά στην βιομηχανία αθλητισμού

Ένας από τους μεγαλύτερους οικονομολόγους βραβευμένος με Νόμπελ οικονομικών ο M. Friedman (1912 - 2006) υποστήριξε πως η επιχειρηματική ηθική ή η εταιρική κοινωνική ευθύνη, έχει νόημα μόνο σε οργανισμούς κοινής ωφέλειας ή φιλανθρωπικές οργανώσεις και ότι οι επιχειρήσεις, πέρα από την τήρηση των εθνικών και διεθνών νόμων, δεν έχουν καμία ευθύνη (κοινωνική ή άλλη). Η μόνη τους ευθύνη είναι η αύξηση των κερδών. Έγραφε χαρακτηριστικά ότι «υπάρχει μια και μόνο κοινωνική ευθύνη των επιχειρήσεων: Να χρησιμοποιήσουν τους πόρους τους και να απασχοληθούν με δραστηριότητες σχεδιασμένες να αυξήσουν τα κέρδη τους». (Friedman, 1970 page 1).

Σε άρθρο του New York Times του 1970, ο Μίλτον Φρίντμαν γράφει για την «κοινωνική ευθύνη των επιχειρήσεων». Αφού διατύπωσε την άποψή του ότι η μόνη κοινωνική ευθύνη των επιχειρήσεων ήταν «**να αυξήσουν τα κέρδη τους**» περιγράφει εκείνους που υιοθέτησαν μια αντίθετη άποψη «Μαριονέτες των πνευματικών δυνάμεων που υπονομεύουν τη βάση μιας ελεύθερης κοινωνίας» και τις απόψεις τους ως «θεμελιωδώς ανατρεπτικό δόγμα».<sup>21</sup>

---

<sup>21</sup><https://www.weforum.org/agenda/2016/02/the-business-of-business-is-what/> Ποια είναι η πραγματική επιχειρηματική δραστηριότητα; (πρόσβαση 30.12.2017).

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3. Mystery shopping

---

### 3.1 Εισαγωγή

Το Mystery Shopping είναι μια διαδικασία στην οποία ένα άτομο επισκέπτεται ένα κατάστημα λιανικής πώλησης, ένα εστιατόριο, ένα υποκατάστημα τραπεζών ή οποιαδήποτε τέτοια τοποθεσία με στόχο τη μέτρηση της ποιότητας της πελατειακής εμπειρίας.<sup>22</sup>

Στα Ελληνικά μεταφράζεται σαν **μυστηριώδεις αγορές**, αλλά η καλύτερη απόδοση του όρου μάλλον πρέπει να είναι **μυστικές αγορές** και ο Mystery Shopper σαν **μυστικός πελάτης – ερευνητής**, καθώς υπάρχει η έννοια της μυστικότητας, να μην γίνει δηλαδή αντιληπτός από τους εργαζόμενους στο κατάστημα που επισκέπτεται.

Στην σημερινή εποχή με την αλματώδη εξέλιξη του διαδικτύου και την καθολική πλέον χρησιμοποίηση των κοινωνικών μέσων όπως το Face Book, το Instagram, το twitter, έχει δημιουργηθεί μια αγορά ελεύθερης έρευνας όχι από επαγγελματίες mystery shoppers αλλά από τα εκατομμύρια των καταναλωτών οι οποίοι βαθμολογούν και αξιολογούν, καταστήματα όλων των μορφών μέσω των κοινωνικών δικτύων. Η επίσκεψη για παράδειγμα σε ένα πολυκατάστημα και η ικανοποίηση του πελάτη, μεταφέρεται από τα σχόλια του στους φίλους του των κοινωνικών μέσων ή των ομάδων που είναι ενταγμένος και δημιουργεί θετική ή αρνητική εντύπωση. Η νέα αυτή κατάσταση, είναι πλέον τόσο σημαντική που τα τμήματα μάρκετινγκ έχουν κατευθύνει την στρατηγική τους αξιολογώντας και υπολογίζοντας την αντίδραση των πελατών μέσω των κοινωνικών δικτύων. Σύμφωνα με μια έκθεση που δημοσιεύεται από το Texas Tech University,<sup>23</sup> οι μάρκες που ασχολούνται με τα κανάλια

---

<sup>22</sup><https://www.channelplay.in/india/resources/glossary/what-is-mystery-shopping> Mystery shopping, (πρόσβαση 25.1.2018).

<sup>23</sup><http://www.depts.ttu.edu/comc/research/outpost/blog/brand-loyalty.php#sthash.GymG5BDh.dpbs> Establishing Brand Loyalty through Social Media, (πρόσβαση 17.3.2018).

κοινωνικών μέσων απολαμβάνουν μεγαλύτερη αφοσίωση από τους πελάτες τους. Η έκθεση καταλήγει στο συμπέρασμα: **«Οι εταιρείες θα πρέπει να επωφεληθούν από τα εργαλεία που τα κοινωνικά μέσα τους δίνουν όταν πρόκειται να συνδεθούν με το ακροατήριό τους. Ένα στρατηγικό και ανοιχτό σχέδιο χρησιμοποίησης των κοινωνικών μέσων ενημέρωσης θα μπορούσε να αποδειχθεί εξαιρετικό εργαλείο στη μετατροπή των καταναλωτών σε πιστούς πελάτες για την μάρκα»**. Μια άλλη μελέτη που δημοσίευσε η **Convince & Convert**<sup>24</sup> διαπίστωσε ότι το 53% των Αμερικανών που ακολουθούν εμπορικά σήματα μέσω των κοινωνικών δικτύων είναι πιο πιστοί σαν πελάτες σε αυτά τα εμπορικά σήματα.

Πολλές δε εταιρείες μετά την επικοινωνία πελατών για την πραγματοποίηση μιας αγοράς ή υπηρεσίας, πραγματοποιούν μια φανερή έρευνα ρωτώντας τους πελάτες για τον βαθμό ικανοποίησης τους, σε διάφορους τομείς όπως η εξυπηρέτηση, η επίλυση, ή ευγένεια της επικοινωνίας των εργαζομένων τους που ήρθαν σε επαφή.

Η διαδικασία βέβαια του Mystery shoppingείναι πολύ πιο εξειδικευμένη, ανάλογα με τις επιθυμίες του πελάτη, είναι μυστική και μπορεί να ελέγξει πολύ περισσότερες λεπτομέρειες ή διαδικασίες, ενώ ανάλογα με την εκπαίδευση των mystery shoppers, υπάρχουν πιο αντικειμενικές εκτιμήσεις, καθώς στις απόψεις των καταναλωτών που καταχωρούν στις διάφορες ιστοσελίδες, εμπεριέχεται η προσωπική άποψη τους που μπορεί να μην συμφωνεί με τις απόψεις άλλων καταναλωτών για το ίδιο προϊόν ή υπηρεσία.

Πολλές εταιρείες ορίζουν λεπτομερείς διαδικασίες και παραμέτρους για να εξασφαλίσουν ότι οι πελάτες θα έχουν μια καλή εμπειρία όσον αφορά τις πωλήσεις τους. Για παράδειγμα: (PamInCa, 2009).

- Ποιος είναι ο μέγιστος αποδεκτός χρόνος αναμονής
- Ποια θα πρέπει να είναι η θερμοκρασία του καταστήματος

---

<sup>24</sup><http://www.convinceandconvert.com/social-media-research/53-percent-of-americans-who-follow-brands-in-social-are-more-loyal-to-those-brands/> .53% of Americans Who Follow Brands in Social Are More Loyal to Those Brands, (πρόσβαση 17.3.2018).



- Ποια και πόσα προϊόντα πρέπει να εμφανίζονται στις οθόνες κ.λπ.

Για να διασφαλιστεί ο τρόπος ότι ακολουθούνται αυτές οι διαδικασίες, οι εταιρείες αυτές προσλαμβάνουν επιχειρήσεις (Mystery Shopping Companies) για τη διεξαγωγή τακτικών ελέγχων στις επιχειρήσεις τους.

Οι εταιρείες μυστικών αγορών (που ονομάζονται επίσης Mystery Shopping Agencies) βρίσκουν ανθρώπους που ταιριάζουν με το προφίλ του πελάτη, παρέχουν ερωτηματολόγιο για την καταγραφή της εμπειρίας τους και παρέχουν κάποια εκπαίδευση για τον τρόπο μέτρησης διαφόρων παραμέτρων.

Αυτοί οι αγοραστές μυστηρίου ή μυστικοί αγοραστές, επισκέπτονται στη συνέχεια την τοποθεσία που έχει ορισθεί, προσποιούνται ότι είναι πελάτες και παρατηρούν προσεκτικά τα πράγματα που τους ζητήθηκε να μετρήσουν και να καταγράψουν. Τα δεδομένα αναφέρονται στην εταιρεία mystery shoppingη οποία συγκεντρώνει και αναλύει τα δεδομένα που συλλέγονται από διαφορετικές τοποθεσίες για να βοηθήσει τις εταιρείες να μετρήσουν και να βελτιώσουν την εμπειρία των πελατών τους.

Οι mystery shoppers είναι συνήθως ελεύθεροι επαγγελματίες ή άνθρωποι που το κάνουν αυτό σαν απασχόληση και πληρώνονται για να πραγματοποιήσουν τη διεξαγωγή της έρευνας. Εάν ο έλεγχος περιλαμβάνει την αγορά ή την κατανάλωση οποιουδήποτε προϊόντος, οι mystery shoppers συνήθως έχουν πλήρη ή μερική επιστροφή των χρημάτων που ξοδεύουν κατά την διάρκεια της έρευνας.

### **3.2 Τι είναι η μέθοδος Mystery shopping**

Η μεθοδολογία που χρησιμοποιεί ένας mystery shopper εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από το είδος της έρευνας που του έχουν αναθέσει. Ορισμένες εργασίες mystery shopping ολοκληρώνονται με τη χρήση ενός απλού ερωτηματολογίου, ενώ άλλες εργασίες έρευνας απαιτούν περισσότερες λεπτομέρειες τις οποίες πρέπει να

καταγράφουν αμέσως μετά την διεξαγωγή της έρευνας,<sup>25</sup> προκειμένου να μπορούν να αποδώσουν αντικειμενικά τα στοιχεία που έπεσαν στην αντίληψη τους, δεδομένου ότι πολλές φορές δεν μπορούν να κρατήσουν σημειώσεις την στιγμή που πραγματοποιούν την έρευνα. Διαφέρει από άλλες ερευνητικές τεχνικές κατά το ότι ο αξιολογητής δεν δηλώνει την παρουσία του και ο συμμετέχων δεν γνωρίζει τη στιγμή της αλληλεπίδρασης ότι είναι με οποιονδήποτε τρόπο διαφορετικό από την κανονική επαφή με τον πελάτη. Ιδανικά αποτελέσματα αυτής της τεχνικής θα πρέπει να χρησιμοποιούνται περισσότερο για την κατεύθυνση της κατάρτισης και για τα συστήματα επιβράβευσης και όχι για πειθαρχικούς σκοπούς.

Οι περισσότερες μεθοδολογίες περιλαμβάνουν έναν τρόπο με τον οποίο μπορούν να εκτιμηθούν τα επίπεδα ικανοποίησης των πελατών που κυμαίνονται από τον κρυφό οπτικοακουστικό εξοπλισμό έως και κάποιες αγορές μέσω τηλεφώνου για τη συλλογή πληροφοριών. Οι Mystery shopper μπορούν να χρησιμοποιήσουν φωτογραφικές μηχανές, βιντεοκάμερες ή μαγνητόφωνα φωνής προκειμένου να πιστοποιήσουν την έρευνα που τους ανατέθηκε και τα αποτελέσματα που παρουσιάζουν στο τέλος της διαδικασίας. Η τηλεφωνική επικοινωνία δεν υπάρχει στο Mystery shopping καθώς αποτελεί μια φανερή διαδικασία όπου για να απαντήσει ο ερωτώμενος θα πρέπει να έχει πειστεί ότι αυτός που τον ρωτάει είναι άτομο εμπιστοσύνης. Πολλές φορές όμως οι Mystery shopper μπορούν να χρησιμοποιήσουν αυτή την μέθοδο για τις πρώτες πληροφορίες και τον σχεδιασμό της στρατηγικής τους. Η αγορά μέσω τηλεφώνου συνεπάγεται τη λήψη πληροφοριών μέσω τηλεφωνικής κλήσης στα κέντρα εξυπηρέτησης πελατών, σε τηλεφωνικά κέντρα ή σε οποιοδήποτε χώρο όπου πραγματοποιείται συναλλαγή από την επιχείρηση στον πελάτη μέσω τηλεφώνου.(Yang, 2002).

Άλλοι τύποι μεθοδολογιών μπορούν να συμπεριλαμβάνουν ηλεκτρονικές αγορές, ένα σύστημα στο οποίο ο mystery shopper εκτιμά την εμπειρία των πωλητών με αγορές αντικειμένων, κρατήσεις εισιτηρίων online, κτλ. Στην διαδικασία αυτή η επαφή γίνεται online(δηλαδή ο ερευνητής έρχεται σε επαφή μέσω των ηλεκτρονικών αγορών, χωρίς την άμεση επαφή με τον πωλητή, όπου ερευνά και εκτιμά την

---

<sup>25</sup><https://stellaservice.com/35-sample-mystery-shopping-survey-questions-for-retail-brands/> 35 Sample Mystery Shopping Survey Questions For Retail Brands, (πρόσβαση 17.3.2018).

εξυπηρέτηση, τις γνώσεις του υπευθύνου, την ταχύτητα εξυπηρέτησης, την πιθανή αναμονή στο τηλεφωνικό κέντρο και την μετά την πώληση εξυπηρέτηση των πελατών.

Η **διαδικασία αγοράς και επιστροφής** είναι μια άλλη δημοφιλής μέθοδος και περιλαμβάνουν άμεση αξιολόγηση του τρόπου με τον οποίο μια επιχείρηση χειρίζεται τους πελάτες της, βάζοντας τον mystery shopper να επιστρέψει ένα προϊόν είτε για να πάρει πίσω τα χρήματά του, είτε να το ανταλλάξει με κάποιο άλλο. Ένα συχνό φαινόμενο σε πολλές εταιρείες, είναι η άμεση απόκριση σε περίπτωση που ένας καταναλωτής θέλει να αγοράσει ένα προϊόν ή μια υπηρεσία αλλά την πολύ δύσκολη επικοινωνία και εξυπηρέτηση όταν έχει ήδη αγοράσει το προϊόν και έχει κάποιο πρόβλημα. Σε πολλές περιπτώσεις οι χρόνοι αναμονής ή η διαδικασία επιστροφής του προϊόντος εξελίσσεται με πολύ αργότερο ρυθμό. (PamInCa, 2009: p 28).

Οι **διακρίσεις μέσω αγορών** είναι μια άλλη μέθοδος mystery shopping που χρησιμοποιείται συνήθως για να αξιολογήσει εάν η επιχείρηση ή το προϊόν διακρίνει με οποιονδήποτε τρόπο διαφορετικά δημογραφικά στοιχεία των πελατών.

Οι **δοκιμασίες συμβάντων** είναι παρόμοιες με τα τακτικά mystery shops, γεγονός που αντιπροσωπεύει μια μεθοδολογία όπου ο mystery shopper παρακολουθεί ένα συνέδριο, μια κρουαζιέρα ή μια συναυλία για να αξιολογήσει την εμπειρία στο σύνολό της.

Κάθε τύπος μεθοδολογίας είναι διαφορετικός, και χρησιμοποιείται για τη μέτρηση διαφορετικών πτυχών της κάθε επιχείρησης. Έτσι, ανάλογα με τους στόχους της εταιρείας και τον τομέα της επιχείρησής που θέλουν να εξετάσουν, η μεθοδολογία που χρησιμοποιείται από τον mystery shopper αλλάζει. Τα είδη πρακτικών για τους mystery shoppers που αναφέρθηκαν όπως :

- Επίσκεψη σε απλά καταστήματα,
- ερωτηματολόγια,
- Τηλεφωνική επικοινωνία με καταστήματα,
- Μέσω διαδικτύου ηλεκτρονικά σε καταστήματα,

- καταστήματα αγοράς συμπεριλαμβανομένης και την επιστροφή προϊόντων, εκπροσωπούν συνήθεις μεθόδους του mystery shopping όπου οι περισσότεροι αγοραστές σε κάποιο σημείο εφαρμόζουν.

### 3.3 Ιστορική αναδρομή

Το Mystery Shopping ξεκίνησε τη δεκαετία του 1940.<sup>26</sup> Όταν ξεκίνησε, χρησιμοποιήθηκε κυρίως σε τράπεζες και καταστήματα λιανικής πώλησης για να εκτιμήσει την ακεραιότητα των εργαζομένων που εργάζονται εκεί. Ιδιωτικοί ερευνητές εμφανίζονταν ως εργαζόμενοι σε καταστήματα, κάνοντας μια προσπάθεια να ανακαλύψουν εάν κάποιος υπάλληλος κλέβουν ή θέτουν σε κίνδυνο την επιτυχία της εταιρείας. (Finn, 2001),

Ο όρος «mystery shopping» δημιουργήθηκε στη δεκαετία του '40 όταν άρχισε να χρησιμοποιείται για να καθορίσει τις υπηρεσίες που χρησιμοποιούν οι καθημερινοί πελάτες που ερευνήθηκαν από αυτούς τους αγοραστές (Mystery shoppers).<sup>27</sup>

Δεδομένου ότι, έχει εξελιχθεί σε μια βιομηχανία που αξιολογεί πολλούς διαφορετικούς τομείς της αγοράς σε διάφορες εταιρίες σήμερα, οι mystery shoppers, μυστικοί ερευνητές χρησιμοποιούν μέσα που περιλαμβάνουν ερωτηματολόγια και εξοπλισμό βίντεο και ήχου για να τεκμηριώσουν τις εμπειρίες τους. Τα μέσα αυτά είναι σίγουρα πολύ πιο εξελιγμένα και ευέλικτα από την περίοδο που ξεκίνησαν τα mystery shopping και οι αξιολογήσεις βασίστηκαν στα λεγόμενα του κάθε αγοραστή.

Καθώς η βιομηχανία του mystery shopping αναπτύχθηκε στη δεκαετία του '80 και του '90, επεκτάθηκε γρήγορα λόγω της παρουσίας του διαδικτύου. Οι εταιρείες έρευνας αγοράς άρχισαν να στρέφουν την αγορά στα πλαίσια του mystery shopping και οι επιχειρήσεις από την πλευρά τους σταμάτησαν να προσλαμβάνουν άτομα για να

---

<sup>26</sup> <http://www.aq-services.com/history-mystery-shopping/> .Ιστορική αναδρομή. (πρόσβαση 25.1.2018).

<sup>27</sup> <http://www.aq-services.com/history-mystery-shopping/> Ιστορική αναδρομή. (πρόσβαση 25.1.2018).

αξιολογούν την δουλειά τους και τους υπαλλήλους τους και αντί αυτού στράφηκαν σε εταιρείες mystery shopping για να τους προσφέρουν τις υπηρεσίες τους.

Τώρα, οι περισσότεροι mystery shoppers μπορούν να βρουν εργασία στο διαδίκτυο μέσω αυτών των εταιρειών έρευνας αγοράς που θα τους εκπαιδεύσουν και θα τους παρέχουν εργασία. Σήμερα οι mystery shoppers παρέχουν πληροφορίες εξυπηρέτησης πελατών σε εστιατόρια, καταστήματα λιανικής πώλησης, αλυσίδες γρήγορου φαγητού, (fast food), τράπεζες, γυμναστήρια, κινηματογράφους και ακόμη και σε αντιπροσώπους αυτοκινήτων. (Wilson, 2001).

Υπάρχουν μερικές περιπτώσεις όπου οι mystery shoppers προσλαμβάνονται για να παρέχουν τις υπηρεσίες τους και να αξιολογήσουν υπηρεσίες στέγασης, εκκλησίες, κυβερνητικές οργανώσεις, δικαστήρια, οι υπηρεσίες πάρκων, νοσοκομεία κτλ. Ειδικά στις ΗΠΑ και το Ηνωμένο Βασίλειο.<sup>28</sup>

Στις μέρες μας το mystery shopping προσφέρει μια πολύ ευρύτερη υπηρεσία στην εταιρεία στην οποία ερευνά από ό, τι έκανε πριν από χρόνια. Χρησιμοποιείται περισσότερο ως ένδειξη εξυπηρέτησης πελατών και ικανοποίησης και όχι απλώς ως μέθοδος για την αστυνόμευση κακών εργαζομένων. Ως εκ τούτου, το mystery shopping έχει φτάσει σε μια βιομηχανία 1,5 δισεκατομμυρίων δολαρίων που υπάρχει παγκοσμίως. (Dorman, 1994),

Οι εταιρείες σε όλο τον κόσμο απευθύνονται σε mystery shoppers για να τους βοηθήσουν να αξιολογήσουν τον τρόπο με τον οποίο οι πελάτες βλέπουν τις επιχειρήσεις και τα προϊόντα τους. Ακόμα με τις αγορές που γίνονται μέσω του διαδικτύου, η στροφή για εκτιμήσεις και πληροφορίες είναι πιο γρήγορη και πιο ολοκληρωμένη, καθιστώντας το mystery shopping μια βιομηχανία που σίγουρα θα συνεχίσει να αναπτύσσεται.

### **3.4 Πότε χρησιμοποιείται**

---

<sup>28</sup><https://www.ideastring.com/2016/07/15/why-are-mystery-shoppers-so-important/> Γιατί οι Mystery Shoppers είναι τόσο σημαντικοί; (πρόσβαση 17.3.2018).

Οι mystery shoppers προσλαμβάνονται για διάφορους λόγους και απασχολούνται από διάφορες επιχειρήσεις. Η πρακτική της μίσθωσης<sup>29</sup> των mystery shoppers αυξάνεται σε δημοτικότητα και κάθε περιοχή όπου οι υπηρεσίες τους μπορούν να χρησιμοποιηθούν σε έναν τομέα δυναμικής απασχόλησης. Γιατί όμως χρησιμοποιούνται τόσο ευρέως από πολλές διαφορετικές επιχειρήσεις;

Λόγω της δημοτικότητας του mystery shopping στην έρευνα αγοράς, πολλές από αυτές τις εταιρείες απευθύνονται σε εταιρίες που προωθούν τους mystery shoppers από το να προσλάβουν ανεξάρτητους, δηλαδή άτομα που ασχολούνται από μόνα τους. Οι εταιρίες παροχής των mystery shoppers αντιπροσωπεύει ίσως το καλύτερο μέρος για νέους mystery shoppers να βρουν απασχόληση. Από την αύξηση της δημοτικότητας του mystery shopping, αυτού του είδους οι εταιρίες έχουν αυξηθεί σημαντικά όσον αφορά την παροχή υπηρεσιών έρευνας αγοράς και επιχειρήσεων με καλά εκπαιδευμένους και ενημερωμένους «αγοραστές».

Οι πάροχοι αυτοί είναι ουσιαστικά σχολεία κατάρτισης για νέους mystery shoppers, καθώς και ένα σύνολο εργαλείων έρευνας αγοράς για τις επιχειρήσεις. Έτσι, αυτοί οι πάροχοι δουλεύουν με νέους mystery shoppers που τους εκπαιδεύουν και τους δίνουν κάποιο μισθό για να επισκέπτονται ως αγοραστές καταστήματα και επιχειρήσεις.

Αυτοί οι πάροχοι μπορούν να βρεθούν στις Ηνωμένες Πολιτείες και την Ευρώπη και είναι ένας εξαιρετικός τρόπος για τους mystery shoppers να βρουν μελλοντικές εργασίες. Η έρευνα αγοράς και το Mystery Shopping συνοδεύονται μεταξύ τους. Το Mystery Shopping έχει μετατραπεί σε δημοφιλές εργαλείο έρευνας αγοράς, επειδή βοηθά τις εταιρείες έρευνας αγοράς να κατανοήσουν τα επίπεδα ικανοποίησης των πελατών για τις επιχειρήσεις που ερευνούν. Οι εταιρείες έρευνας αγοράς χρησιμοποιούν επίσης αγοραστές μυστηρίου για να κατανοήσουν την ικανοποίηση των προϊόντων και έναν μεγάλο αριθμό άλλων τομέων που είναι σημαντικοί για την κατανόηση της σχέσης των επιχειρήσεων-πελατών. Ως εκ τούτου, οι εταιρείες έρευνας αγοράς έχουν πολλές χρήσεις για αγοραστές μυστηρίου, επειδή οι αγοραστές

---

<sup>29</sup> <https://www.realitybasedgroup.com/about/who-uses-mystery-shopping/> Ποιος χρησιμοποιεί Mystery Shopping; (πρόσβαση 17.3.2018).

τους παρέχουν και τις επιχειρήσεις που ερευνούν με μια πληθώρα πολύτιμων πληροφοριών.<sup>30</sup>

Λόγω της δημοτικότητας του Mystery Shopping στην έρευνα αγοράς, πολλές από αυτές τις εταιρείες απευθύνονται σε εταιρείες εύρεσης εργασίας για πρόσληψη ανεξάρτητων αγοραστών μυστηρίου τους οι ίδιοι. Πολλοί πάροχοι mysteryshoppingλειτουργούν σχεδόν σαν να ήταν μια εταιρεία έρευνας αγοράς μέσα από τους τρόπους με τους οποίους «ελέγχονται» οι επιχειρήσεις μέσω της χρήσης mystery shopping για να αναλύσουν τους στόχους τους και τα αποτελέσματα αγορών.

Ορισμένες επιχειρήσεις αναζητούν ανεξάρτητους mystery shoppers για να διεξάγουν τη δική τους έρευνα αγοράς. Αυτό γίνεται όλο και λιγότερο δημοφιλές, λόγω της αύξησης της δημοτικότητας των εταιριών παροχής των mystery shoppers και της ζήτησης τους μέσω εταιριών έρευνας αγοράς. Ορισμένες επιχειρήσεις προσλαμβάνουν και εκπαιδεύουν δικούς τους υπαλλήλους για να ενεργούν ως mystery shoppers, ειδικά σε εταιρίες franchising, προκειμένου να συγκρίνουν τις δικές τους επιχειρηματικές δραστηριότητες σε σχέση με άλλες. (Finn, 2001),

Συμπερασματικά όλες οι επιχειρήσεις κερδίζουν το ίδιο πράγμα από την πρόσληψη των mystery shoppers: μια καλύτερη εικόνα της εταιρείας τους και του τρόπου με τον οποίο αυτή σχετίζεται με τους πελάτες και ο λόγος ύπαρξης των mystery shoppers είναι για να βοηθήσουν τις επιχειρήσεις να κατανοήσουν τους πελάτες τους και να τους παρουσιάσουν την ιδανική εικόνα της επιχείρησής τους.

### **3.5 Στόχοι της μεθόδου**

Η διαδικασία του mystery shopping αρχίζει συνήθως με μια σειρά από στόχους. Αυτό το σύνολο των στόχων περιγράφει αυτό που αναμένεται από τον mystery shopper. Για παράδειγμα, ο τομέας της επιχείρησης που εξετάζεται (εξυπηρέτηση πελατών,

---

<sup>30</sup> <http://www.jobmonkey.com/mysteryshopping/mystery-shopping-employers/> Οι εργοδότες που προσλαμβάνουν πελάτες μυστηρίου, (πρόσβαση 17.3.2018).

καθαριότητα, ποιότητα προϊόντων κ.λπ.) περιγράφεται σαφώς πριν ξεκινήσει η διαδικασία. (Mooradian, 2015).

Μια χρονολογική γραμμή αξιολογείται όταν πρέπει να ολοκληρωθεί το κατάσταση καθώς και η μέθοδος αγορών που πρέπει να χρησιμοποιηθεί για την καλύτερη επίτευξη αυτών των στόχων. Οι στόχοι είναι σημαντικοί για τον mystery shopper, διότι βοηθούν στην περιγραφή του τι ακριβώς αναμένεται από την εμπειρία των αγορών τους. Αυτές οι λεπτομέρειες είναι σημαντικές και για τον πελάτη και τελικά χρησιμοποιούνται για να εξασφαλίσουν την καλύτερη εμπειρία και τα αποτελέσματα και για τα δύο μέρη.

Υπάρχουν πολλές κατηγορίες που σχεδόν πάντα περιλαμβάνονται σε μια αξιολόγηση mystery shopping.

- Οι αγοραστές μυστηρίου πρέπει να είναι ειδικευμένοι, αντικειμενικοί, καλά εκπαιδευμένοι επαγγελματίες.
- Τα κριτήρια αγορών μυστηρίου πρέπει να αντικατοπτρίζουν το σκοπό του λιανοπωλητή για τη μελέτη.
- Οι ερωτήσεις ερωτηματολογίου του αγοραστή μυστηρίου πρέπει να σχεδιάζονται έτσι ώστε να προκαλούν σαφείς, ακριβείς, μετρήσιμες απαντήσεις.

Ένας απλός πελάτης προσέχει και αξιολογεί μερικά πράγματα και διαδικασίες σύμφωνα με την δική του υποκειμενική αντίληψη. Σε άλλους δεν ενδιαφέρει η κατάσταση του καταστήματος, ενώ σε άλλους έχει μεγάλη σημασία γιατί για παράδειγμα θέλουν να κάνουν τις αγορές τους σε ένα ευχάριστο περιβάλλον. Κάποιοι άλλοι ενδιαφέρονται μόνο για φθηνές τιμές ή προσφορές ή κάποιοι άλλοι έχουν την στιγμή εκείνη προσωπικά προβλήματα ή γενικά άσχημη διάθεση, οπότε η κρίση θεωρείται πολλές φορές υποκειμενική. Οι εταιρείες που διαθέτουν επαγγελματίες Mystery shopper τους εκπαιδεύουν ώστε να καταγράφουν τις παρατηρήσεις τους με όσο το δυνατόν αντικειμενικό τρόπο και να μην επηρεάζονται από διάφορες καταστάσεις. Μετά από μια επίσκεψη ενός mystery shopper σε ένα κατάστημα θα πρέπει να αξιολογούνται όσο το δυνατό περισσότερο οι πληροφορίες του σχετικά με



την εμπειρία. Παρακάτω είναι ένας κατάλογος με παρατηρήσεις που πρέπει πάντα να αξιολογούνται ως μέρος της εμπειρίας του mystery shopper. (Mooradian, 2015).

- Υπήρξε τηλεφωνική επικοινωνία πριν επισκεφθείτε το κατάστημα;
- Αν ναι, πώς χαιρέτησες στο τηλέφωνο;
- Ήταν εξυπηρετικός ο υπάλληλος;
- Η ώρα και η ημερομηνία της τηλεφωνικής κλήσης
- Το όνομα του καταστήματος
- Την ημερομηνία που ο αγοραστής επισκέφθηκε το κατάστημα
- Η γενική εμφάνιση του καταστήματος
- Πόσοι υπάλληλοι εργάζονταν
- Εάν οι υπάλληλοι καλωσόρισαν τον αγοραστή.
- Εάν οι υπάλληλοι είχαν καλή διάθεση
- Αξιολόγηση του τρόπου παρουσίασης των εργαζομένων
- Πώς ήταν ντυμένοι
- Εάν οι εργαζόμενοι λειτουργούσαν επαγγελματικά
- Αν προσφέρθηκαν να βοηθήσουν και αν ήταν γνώστες του προϊόντος
- Αξιολόγηση του προϊόντος
- Μια συνολική εκτίμηση σχετικά με την εμπειρία αγορών στο σύνολό της

Είναι σημαντικό για έναν mystery shopper να είναι συνεπής κατά τις αξιολογήσεις αγορών, πρέπει να έχει πάντα την ίδια συμπεριφορά, να υποβάλει τις ίδιες ερωτήσεις σχετικά με τα προϊόντα και να είναι όσο το δυνατό περισσότερο αντικειμενικός όσον αφορά τα καταστήματα. Αυτό κάνει τις αξιολογήσεις τους πιο αξιόπιστες για τον πελάτη. Συμπερασματικά, αυτές οι αξιολογήσεις βοηθούν τελικά τις εταιρείες να λαμβάνουν σημαντικές αποφάσεις σχετικά με τα προϊόντα, τους υπαλλήλους και τα επιχειρηματικά τους σχέδια.<sup>31</sup>

---

<sup>31</sup><http://www.jobmonkey.com/mysteryshopping/mystery-shopping-process/> Mystery Shopper Section, (πρόσβαση 27.1.2018).

Μετά την ολοκλήρωση ενός καταστήματος, ο mystery shopper δίνει τις πληροφορίες στον επιχειρηματία. Αυτό γίνεται συνήθως μέσω ερωτηματολογίου ή μέσω μιας έκθεσης, η οποία περιγράφει τις λεπτομέρειες της εμπειρίας του.

Οι mystery shopper's πρέπει να αξιολογούν το κάθε κατάστημα που επισκέπτονται και οι πληροφορίες τους πρέπει να είναι ακριβείς, αποτελεσματικές και σωστές.

### **3.6 Μεθοδολογία**

Οι περισσότερες μεθοδολογίες περιλαμβάνουν έναν τρόπο με τον οποίο μπορούν να εκτιμηθούν τα επίπεδα ικανοποίησης των πελατών όπως κρυφός οπτικοακουστικός εξοπλισμός, τηλεφωνική αγορά κτλ. για τη συλλογή πληροφοριών. Η τηλεφωνική αγορά συνεπάγεται τη λήψη πληροφοριών μέσω τηλεφωνικής κλήσης στα κέντρα εξυπηρέτησης πελατών, σε τηλεφωνικά κέντρα ή σε οποιοδήποτε χώρο όπου πραγματοποιείται συναλλαγή από την επιχείρηση στον πελάτη μέσω τηλεφώνου.

Άλλοι τύποι μεθοδολογιών μπορούν να συμπεριλαμβάνουν ηλεκτρονικές αγορές, ένα σύστημα στο οποίο ο mystery shopper εκτιμά την εμπειρία τους όσον αφορά αγορές αντικειμένων ή κρατήσεις εισιτηρίων online. Τα καταστήματα αγοράς και επιστροφής είναι μια άλλη δημοφιλής μέθοδος και περιλαμβάνουν άμεση αξιολόγηση του τρόπου με τον οποίο μια επιχείρηση χειρίζεται τους πελάτες, βάζοντας τον mystery shopper να επιστρέψει ένα προϊόν για επιστροφή χρημάτων ή ανταλλαγή.

Η έρευνα διακρίσεων είναι μια άλλη μέθοδος mystery shopping που χρησιμοποιείται συνήθως για να αξιολογήσει εάν η επιχείρηση ή το προϊόν διακρίνει με οποιονδήποτε τρόπο διαφορετικά δημογραφικά στοιχεία των πελατών.<sup>32</sup> Οι εταιρείες θέλουν να ξέρουν αν οι υπάλληλοί τους μπορεί να κάνουν διακρίσεις που έχει να κάνει με το φύλο ή την εθνικότητα ή το χρώμα του πελάτη, η οποιαδήποτε άλλο χαρακτηριστικό,

---

<sup>32</sup><https://www.jdsupra.com/legalnews/social-inspectors-mystery-shoppers-when-14063/> Κοινωνικοί επιθεωρητές: αγοραστές μυστηρίου όταν πρόκειται για διακρίσεις; (πρόσβαση 17.3.2018).

διακρίσεις που μπορεί να τους οδηγήσουν σε νομικές διαμάχες από μηνύσεις ή ακόμη αρνητική κριτική που θα κατέστρεφε την φήμη τους (brand name).

Οι δοκιμασίες συμβάντων αντιπροσωπεύουν μια μεθοδολογία όπου ο mystery shopper παρακολουθεί ένα συνέδριο, μια κρουαζιέρα ή μια συναυλία για να αξιολογήσει την εμπειρία στο σύνολό της. Κάθε τύπος μεθοδολογίας είναι διαφορετικός και χρησιμοποιείται για τη μέτρηση μιας διαφορετικής πτυχής της επιχείρησης. Έτσι, ανάλογα με τους στόχους της εταιρείας και τον τομέα της επιχείρησής που εξετάζουν, η μεθοδολογία που χρησιμοποιείται από τον mystery shopper αλλάζει. Τα είδη πρακτικών που αναφέρονται παραπάνω όπως επίσκεψη σε απλά καταστήματα, ερωτηματολόγια, τηλεφωνική επικοινωνία σε καταστήματα, ηλεκτρονικές αγορές από καταστήματα, διαδικασίες αγοράς και επιστροφής κτλ., όλα αυτά παρουσιάζουν συνηθισμένες μεθόδους του mystery shopping που οι περισσότεροι αγοραστές θα εφαρμόσουν σε κάποιο σημείο.

### **3.7 Τα στάδια της έρευνας των μυστικών επισκέψεων**

Πολλές επιχειρήσεις, απευθύνονται στους mystery shoppers για να αξιολογήσουν την ακεραιότητα των εργαζομένων τους, να παρακολουθήσουν την πορεία της επιχείρησής τους, να βελτιώσουν τον τομέα εξυπηρέτησης πελατών, να εξασφαλίσουν υψηλή ποιότητα προϊόντων κτλ. (Yang, 2002).

Αυτή η έρευνα απαιτεί μια διαδικασία από την πρόσληψη ως την τελική έκθεση της έρευνας.

Αρχικά θα πρέπει να οργανωθεί μια πρώτη συνάντηση του επιχειρηματία με τον mystery shopper για να προσδιοριστούν οι ανάγκες και οι στόχοι του και κατόπιν θα υπογραφεί μια συμφωνία συνεργασίας.

Μετά την υπογραφή της σύμβασης, θα ετοιμαστεί ένα σχέδιο ερωτηματολογίου με το οποίο θα πρέπει να συμφωνήσει ο επιχειρηματίας και ταυτόχρονα θα προετοιμαστούν σενάρια, ώρες και χώροι εκτέλεσης.

Το mystery shopping θα πρέπει να διεξαχθεί στις συμφωνημένες ημερομηνίες. Με την ολοκλήρωση του mystery shopping θα ετοιμαστεί ένα δελτίο αναλυτικής αναφοράς. Μια έκθεση δηλαδή που θα πρέπει να αναλυθεί με τον επιχειρηματία και θα του προταθούν ενδεχόμενα μέτρα και αν χρειαστεί ή σύμφωνα με τις επιθυμίες του, θα συμφωνηθεί περαιτέρω συνεργασία. (Wilson, 2001).

Προκειμένου να διασφαλιστεί η ποιοτική εφαρμογή της έρευνας mystery shopping, είναι σημαντικό οι υποχρεώσεις να καθορίζονται εκ των προτέρων από τον ανάδοχο της έρευνας. Πολλές εταιρείες θεωρούν ότι θα ήταν καλύτερο να ενημερωθούν όλοι οι εργαζόμενοι που θα συμμετάσχουν στο mystery shopping για το γεγονός ότι η ποιότητα των υπηρεσιών τους στους πελάτες, θα δοκιμαστεί με αιφνιδιαστικές επισκέψεις από τους mystery shoppers.

Σε αυτή την περίπτωση οι εργαζόμενοι θα πρέπει να ενημερωθούν εκ των προτέρων:

- σχετικά με τους στόχους του προγράμματος mystery shopping,
- σχετικά με την προβλεπόμενη χρήση των αποτελεσμάτων της έρευνας.

Το προσωπικό δεν θα πρέπει να ενημερωθεί πότε ακριβώς θα πραγματοποιηθεί η έρευνα αλλά πρέπει να γίνει κατανοητό και να τους δοθεί επιβεβαίωση, ότι ο μόνος σκοπός της εφαρμογής του mystery shopping είναι να εξακριβωθεί η ποιότητα των υπηρεσιών που προσφέρουν οι εργαζόμενοι στους πελάτες με στόχο τη συνεχή βελτίωση της ποιότητας της δουλειάς τους.

Τα αποτελέσματα του μυστηρίου shopping δεν θα χρησιμοποιηθούν για:

- Απολύσεις,
- Δημιουργία ψευδούς ζήτησης προϊόντων και υπηρεσιών σε ανταγωνιστική εταιρεία.
- Οι υπάρχοντες υπάλληλοι δεν θα πρέπει να ενοχλήσουν τους πελάτες εάν τους υποπτευθούν σαν mystery shoppers, διότι η "αναζήτηση των mystery shoppers" είναι ακατάλληλη και αντεπαγγελματική συμπεριφορά που μπορεί

να προκαλέσει τालαιπωρία στους κανονικούς πελάτες.

Το ερωτηματολόγιο θα πρέπει να επικεντρώνεται σε αντικειμενικά ερωτήματα. Οι ερωτήσεις πρέπει να τίθενται με τον ίδιο τρόπο όπως θα θέτονταν από πραγματικούς πελάτες. (Moran, 2008).

Οι υποκειμενικές απόψεις των πελατών μπορούν να χρησιμοποιηθούν για να διευκολύνουν την κατανόηση των αποτελεσμάτων.

Το ερωτηματολόγιο πρέπει να περιέχει το μικρότερο δυνατό φάσμα θεμάτων και να εστιάζει μόνο στα πιο σημαντικά σημεία της διαδικασίας πωλήσεων, επειδή η πιθανότητα σφαλμάτων και ανακριβών πληροφοριών διαστρεβλώνουν την πραγματικότητα και τα δεδομένα που πρέπει να προσέχει ο mystery shopper.

Το σενάριο θα πρέπει να είναι ρεαλιστικό και να συμμορφώνεται με την κανονική συμπεριφορά των τακτικών πελατών, πρέπει να είναι δεοντολογικό, πρακτικό και αντικειμενικό και γι' αυτό απαιτείται άρτια και εξατομικευμένη εκπαίδευση στους mystery shoppers.

Ο χρόνος και η διάρκεια του mystery shopping πρέπει να συμβαδίζουν με την κανονική διάρκεια των ωρών εργασίας των υπαλλήλων σε μια συγκεκριμένη εταιρία. Σε περίπτωση διεξαγωγής έρευνας σχετικά με τους ανταγωνιστές, η διάρκεια πρέπει να είναι λογική, αλλά όσο το δυνατόν συντομότερη, ώστε να μην παρεμποδίζεται η ροή εργασίας και δεν μπορεί να εφαρμοστεί πάρα πολλές φορές. (Mooradian, 2015).

Η αναγνώριση των mystery shoppers επιτρέπεται μόνο σε περιπτώσεις όπου το προσωπικό θα έχει ενημερωθεί σχετικά, και αν αυτό είναι σύμφωνο με τους νόμους κάθε χώρας. Στην περίπτωση της έρευνας σε έναν ανταγωνιστή, η ταυτότητα των mystery shoppers δεν πρέπει να αποκαλυφθεί.

Απαιτείται να διασφαλιστεί ότι τα δεδομένα της έρευνας είναι απόρρητα και απρόσιτα για τα μη εξουσιοδοτημένα άτομα.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4. Ερευνητικό μέρος

---

### 4.1 Ανάλυση Ερωτηματολογίου

Ο βασικός στόχος κάθε εμπορικής επιχείρησης είναι το κέρδος. Μέσα στα πλαίσια του νόμου, προσπαθεί να «παράγει» όσο το δυνατόν μεγαλύτερο κέρδος από τις δραστηριότητες της. Ο αποδέκτης των δραστηριοτήτων της επιχείρησης είναι ο καταναλωτής ο οποίος όπως αναφέρεται στον κόσμο της αγοράς, έχει πάντα δίκιο. Ο δεύτερος στόχος της επιχείρησης είναι η ικανοποίηση των πελατών, μέσω της σωστής πώλησης και της εξυπηρέτησης μετά την πώληση που θα τους μετατρέψει από απλούς τυχαίους καταναλωτές σε πιστούς πελάτες. Οι πιστοί πελάτες είναι αυτοί που θα αυξήσουν τον τζίρο και τα κέρδη της εταιρείας και θα της δώσουν την δυνατότητα να αναπτυχθεί περαιτέρω. (Cappelle, 2014).

Εκτός από τα κέρδη της εταιρείας που ευελπιστεί και προσπαθεί να αυξήσει, μεγάλος παράγοντας είναι και το brand name, το όνομα, τη φήμη της, την επωνυμία. Αποτελεί ουσιαστικά το πιο ακριβό περιουσιακό της στοιχείο και η προστασία του πρέπει να αποτελεί τον κύριο στόχο της. Ίσως το πιο σημαντικό κομμάτι για της επιτυχία μιας επιχείρησης είναι η καθιέρωση του Brand name στην αγορά. Η «μάρκα», ή το «εμπορικό σήμα», ή η «επωνυμία» είναι ο πιο καταλυτικός παράγοντας για την επιτυχία στην αγορά. Όσο δύσκολα όμως μπορεί να επιτευχθεί αυτό, τόσο εύκολα μπορεί να καταστραφεί, ακόμη και από ένα τυχαίο γεγονός, κάτι που μπορεί να επιφέρει μεγάλο οικονομικό κόστος. (Αακερ,2004).

Πολλές εταιρείες ανάλογα με την δραστηριότητα τους, επενδύουν πολλά στην εμφάνιση των καταστημάτων και ειδικά στην εξυπηρέτηση των πελατών τους. Ειδικά οι εταιρείες λιανικής πώλησης, είτε τα σούπερ μάρκετ, είτε καταστήματα λιανικής πώλησης διαφόρων προϊόντων, τα οποία έχουν την ιδιαιτερότητα, ότι τα προϊόντα που διαθέτουν στα καταστήματα τους, δεν είναι δικής τους παραγωγή, ούτε μπορούν να επέμβουν στην ποιότητα, την εμφάνιση ή την τιμή, στηρίζουν την πολιτική τους, στην εμφάνιση των καταστημάτων και στην ποιότητα εξυπηρέτησης των πελατών τους από το προσωπικό τους. (Brace, 2008).

Πολλές εταιρείες<sup>33</sup> εκτός από την έρευνα για την ικανοποίηση των πελατών, προχωρούν στην τεχνική του Mystery Shopping, της έρευνας δηλαδή από μυστικούς πελάτες, οι οποίοι επισκέπτονται ένα κατάστημα, αγοράζουν και πολλές φορές επιστρέφουν ένα προϊόν από παλιότερη αγορά, προκειμένου να καταγράψουν την γενική εμφάνιση των καταστημάτων, την λειτουργικότητα τους και την ποιότητα εργασίας του προσωπικού, στην εξυπηρέτηση των πελατών. Τα ευρήματα από την έρευνα τους τα καταθέτουν στην διοίκηση της επιχείρησης, ώστε αυτή να κρίνει αν πρέπει να προχωρήσει σε αλλαγές στα καταστήματα της, που θα τις επιτρέψουν να διορθώσει τα πιθανά προβλήματα που εντοπίστηκαν.<sup>34</sup>

Το ερωτηματολόγιο που επιλέχθηκε για την έρευνα, στηρίχθηκε στην διεθνή βιβλιογραφία και σε προσωπικές εκτιμήσεις. Οι απαντήσεις των ερευνών των Mystery Shoppers πρέπει να είναι εύκολα ποσοτικοποιήσιμες. Δεν υπάρχουν γενικές εντυπώσεις, συναισθήματα ή παραδοχές - μόνο ναι / όχι, μία λέξη ή απαντήσεις πολλαπλών επιλογών. Μπορούν να χρησιμοποιηθούν ερωτήσεις ανοιχτού τύπου, αλλά μόνο για να επιτρέψουν Mystery Shoppers να μοιραστούν παρατηρήσεις για να υποστηρίξουν απαντήσεις ναι / όχι. (PamInCa, 2009).

Η πρώτη ομάδα ερωτήσεων – θεμάτων που καλείται να διερευνήσει και να απαντήσει ένας Mystery Shopper είναι η γενική εμφάνιση, θέση και λειτουργικότητα του καταστήματος, η πρώτη δηλαδή εικόνα που αντικρίζει ένας υποψήφιος πελάτης που επισκέπτεται το κατάστημα. (Brace, 2008).

Το ερωτηματολόγιο συμπληρώθηκε με την επίσκεψη σε δέκα (10) Σούπερ Μάρκετ μιας αλυσίδας, που λόγω προστασίας προσωπικών δεδομένων δεν είναι δυνατόν να παρουσιαστεί η επωνυμία της στην παρούσα εργασία. Επιπλέον πρέπει να αναφερθεί πως η έρευνα ήταν ανεξάρτητη και τα αποτελέσματα της χρησιμοποιήθηκαν εξολοκλήρου για ερευνητικούς σκοπούς. Η ερευνητική αυτή προσέγγιση είναι αναγκαία στην μεθοδολογία του Mystery shopping, καθώς αυτή απευθύνεται πάντα

---

<sup>33</sup> <https://therealisegroup.com.au/our-clients/> Το Realize Group, είναι η κορυφαία εταιρία Mystery Shopping, της Αυστραλίας, παρέχοντας βασικές γνώσεις σε ένα ευρύ φάσμα βιομηχανιών και επιχειρήσεων που οδηγούν στην αγορά, (πρόσβαση 15.8.2018).

<sup>34</sup> [http://www.globallink.gr/1011\\_1/MysteryShopping](http://www.globallink.gr/1011_1/MysteryShopping)

σε συγκεκριμένη εταιρεία η οποία με αυτό τον τρόπο προσπαθεί να ερευνήσει και να μελετήσει την γενική λειτουργία και απόδοση της και στον υλικό τομέα αλλά και κυρίως στην απόδοση του προσωπικού τους.

Η έρευνα που παρουσιάζεται στην εργασία αφορά καταστήματα λιανικής πώλησης (Σούπερ Μάρκετ). Αν και τα καταστήματα αυτά λειτουργούν και πρέπει να λειτουργούν με τυποποιημένες παγκόσμιες πρακτικές, εν τούτοις η έρευνα που έγινε αποκάλυψε μερικά σημαντικά ευρήματα που ομολογουμένως δεν ήταν αναμενόμενα.

#### **4.2 Αποτελέσματα Έρευνας Πρωτογενών Δεδομένων**

Το παρόν κεφάλαιο παρουσιάζει τα αποτελέσματα της στατιστικής επεξεργασίας των πρωτογενών δεδομένων που συλλέχθηκαν. Τα αποτελέσματα παρουσιάζονται με γραφήματα και πίνακες για κάθε ερώτηση του ερωτηματολογίου, έτσι ώστε να διεξαχθούν συμπεράσματα.

Στα διαγράμματα δίνεται το ποσοστό των απαντήσεων ανά επιλογή και γίνεται ανάλυση της κάθε ερώτησης. Οι ερωτήσεις απαντήθηκαν από τον συγγραφέα της έρευνας, δεν έγιναν δηλαδή σε τρίτα πρόσωπα, καθώς η μεθοδολογία της έρευνας αυτής προϋποθέτει την καταγραφή κάποιων στοιχείων που έπεσαν στην αντίληψη του ερευνητή.

Διαγράφηκε: 1

Η έρευνα αφορά την αξιολόγηση των καταστημάτων της αλυσίδας, και θεωρείται σαν δεδομένο ότι η πολιτική λειτουργίας της αλυσίδας αφορά όλα τα καταστήματα, κάτι που αναμενόταν να επιφέρει παρόμοια αποτελέσματα σε μερικές ενότητες του ερευνητικού μέρους.

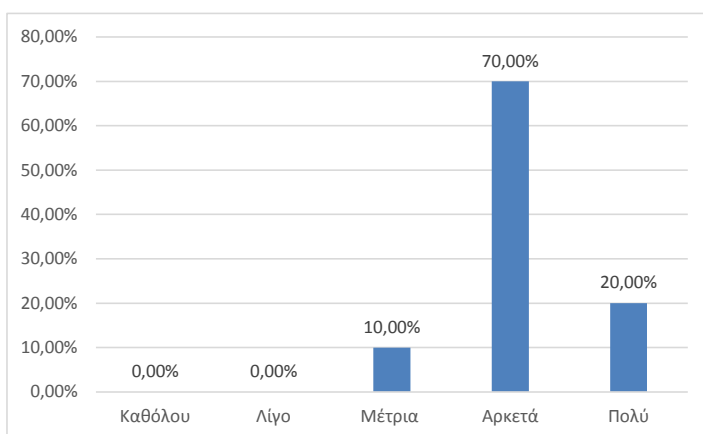
#### **Περιγραφική Ανάλυση Δεδομένων**

Στο επόμενο μέρος παρουσιάζονται οι ερωτήσεις – διαπιστώσεις όπως καταγράφηκαν από τις επισκέψεις που κάναμε στην συγκεκριμένη αλυσίδα Σούπερ Μάρκετ.



**A1. Το κατάστημα βρίσκεται σε εμφανές σημείο, εύκολα αντιληπτό από τους πελάτες;**

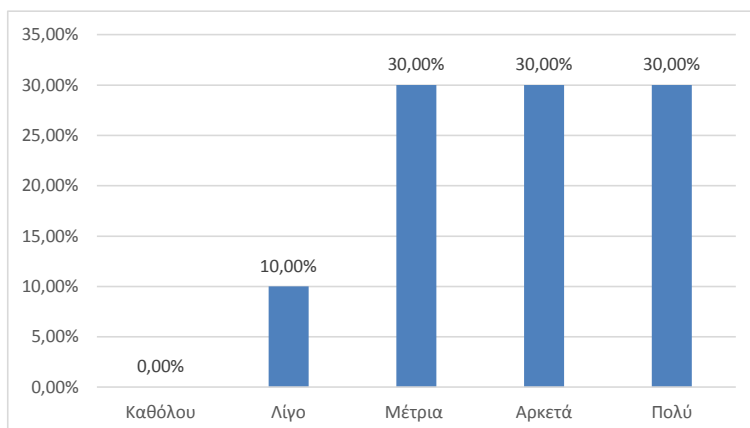
Το κατάστημα πρέπει να είναι σε εμφανές σημείο, ώστε να γίνεται άμεσα αντιληπτό από τους πελάτες που είτε ψάχνουν να το βρουν, είτε είναι απλώς περαστικοί.



Στην πλειοψηφία τους, 9 στα 10 καταστήματα που επισκεφτήκαμε βρισκόταν σε σημείο που γινόταν άμεσα αντιληπτό από τους ανθρώπους, χωρίς ιδιαίτερα εμπόδια μπροστά στην είσοδο. Μόνο ένα κατάστημα ήταν σε μη εμφανές σημείο, καθώς βρισκόταν ανάμεσα σε άλλα κτίρια.

**A2. Η πρόσβαση στο χώρο του καταστήματος με μέσα μαζικής μεταφοράς είναι εύκολη.**

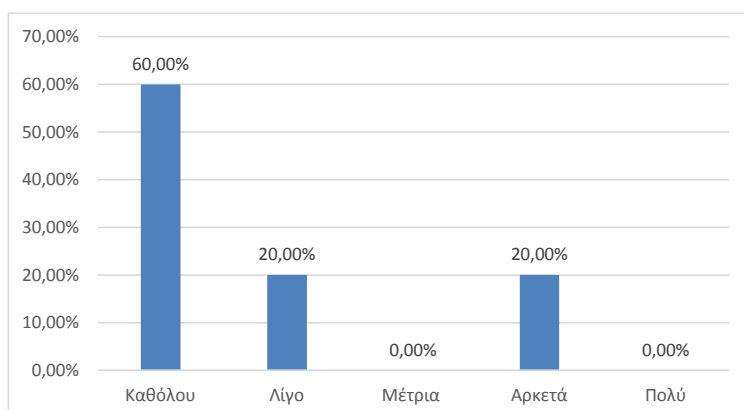
Μεγάλη σημασία δίνεται στην πρόσβαση του καταστήματος από τα μέσα μαζικής μεταφοράς, ειδικά αν το κατάστημα βρίσκεται σε πυκνοκατοικημένο αστικό περιβάλλον. (Hirata, 2008).



Η πρόσβαση στα καταστήματα ήταν μέτρια ως πολύ εύκολη μέσω των μέσων μαζικής μεταφοράς, αν και το 40% δηλαδή 4 στα 10 καταστήματα, ήταν σε απομακρυσμένα σημεία. Αυτό βέβαια πρέπει να ληφθεί υπ' όψιν με βάση και το μέγεθος της πόλης, καθώς μεγαλύτερη σημασία στην πρόσβαση έχουν μεγάλες πόλεις που οι αποστάσεις δεν μπορούν να καλυφθούν με τα πόδια και υπάρχει και ευρεία χρήση των μέσων μαζικής μεταφοράς.

### **A3. Το κατάστημα διαθέτει ικανοποιητικό χώρο στάθμευσης**

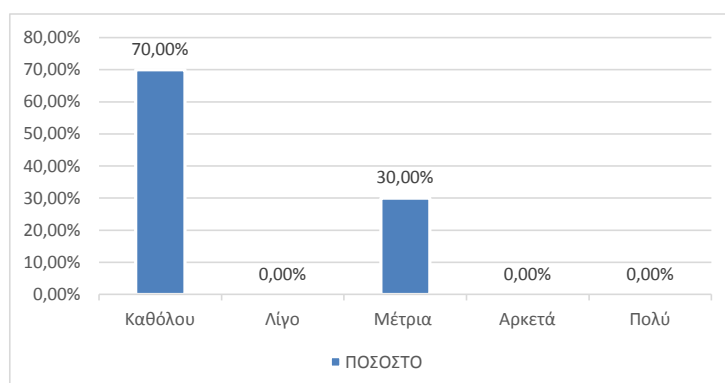
Η ύπαρξη χώρου στάθμευσης δημιουργεί συνθήκες πρακτικότητας και ευκολίας για τους πελάτες, σε περίπτωση που χρησιμοποιούν τα δικά τους μέσα μετακίνησης. Στις μέρες μας η ύπαρξη χώρου στάθμευσης είναι στη πραγματικότητα μια πηγή ανταγωνισμού πλεονεκτήματος εξ ου και η σημαντικότητα της ύπαρξης του



Τα περισσότερα καταστήματα της αλυσίδας δεν είχαν καθόλου χώρο για στάθμευση των αυτοκινήτων των πελατών, 8 στα 10, ενώ μόνο σε 2 υπήρχε ένας μικρός σχετικά χώρος που δεν εξυπηρετούσε όλους τους πελάτες. Αυτό βέβαια μπορεί να έχει σημασία με την φύση της αλυσίδας.

#### **A4. Υπάρχει ασφάλεια στον χώρο στάθμευσης για τα μέσα των πελατών;**

Η ασφάλεια στον χώρο στάθμευσης, (είτε για τα αυτοκίνητα, είτε τους ίδιους τους πελάτες) έχει μεγάλη σημασία τα τελευταία χρόνια.

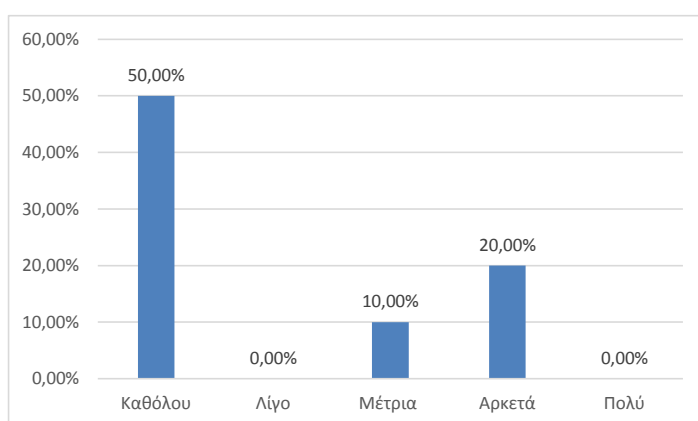


Όπως είναι φυσικό η μη ιδιόκτητου ύπαρξη χώρου στάθμευσης, οδηγεί τους πελάτες να παρκάρουν τα αυτοκίνητα τους στους παραπλήσιους δρόμους και ενίοτε να

δημιουργούν και κυκλοφοριακό πρόβλημα στους δρόμους αυτούς. Ευνόητο είναι ότι δεν υπάρχει η απαραίτητη ασφάλεια αφού σε κανένα από τα σουπερ μάρκετ δεν υπήρξε κάποιο άτομο να προστατεύει το χώρο και τα αυτοκίνητα των πελατών, καθώς είναι εκτεθειμένα.

#### **A5. Ήταν ο χώρος στάθμευσης καθαρός και χωρίς τα σκουπίδια και τα συντρίμια;**

Κάτι που δίνουν σημασία οι πελάτες είναι σίγουρα η καθαριότητα του χώρου. Ένας χώρος στάθμευσης, βρώμικος και γεμάτος σκουπίδια σίγουρα δεν δίνει καλή εντύπωση και αποτρέπει τους πελάτες να προτιμήσουν το κατάστημα.

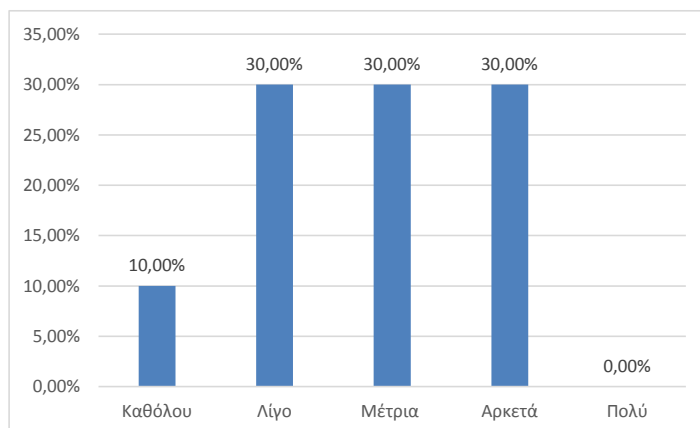


Λόγω της μη ύπαρξης χώρου στάθμευσης, η ερώτηση αυτή είχε σημασία μόνο για τα 3 καταστήματα που διέθετα τον μικρό χώρο στάθμευσης, ο οποίος ήταν σχετικά καθαρός.

#### **A6. Ήταν η είσοδος του καταστήματος καθαρή και καλά συντηρημένη**

Η είσοδος στο κατάστημα είναι η πρώτη ουσιαστικά εικόνα που έχει ο πελάτης, από το κατάστημα. Αν μπορεί να μην δώσει τόση σημασία, στο χώρο στάθμευσης, η είσοδος του καταστήματος παίζει μεγάλη σημασία. Πολλές εταιρείες πληρώνουν ειδικά γραφεία σχεδίασης για μια σωστή εμφάνιση που δημιουργεί εντύπωση. Η καθαριότητα όπως είναι φυσικό παίζει μεγάλη σημασία. Όσο όμορφη και πρωτότυπη

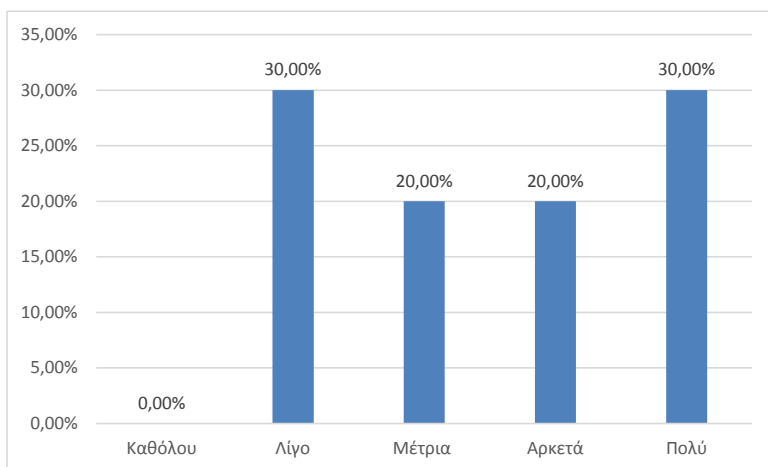
και να είναι η είσοδος τους καταστήματος, αν είναι βρώμικη θα δώσει την χειρότερη εντύπωση.



Αυτή ήταν και η πρώτη άσχημη εντύπωση που μας προκλήθηκε από την είσοδο του καταστήματος. Μόνο το 30% δηλαδή τα 3 στα 10 καταστήματα ήταν αρκετά καθαρή και προσεγμένη, κάτι που δημιουργεί ιδιαίτερη εντύπωση. Στα 6 καταστήματα 60% του δείγματος, η κατάσταση ήταν άσχημη, τόσο βρώμικη όσο και κακά συντηρημένη σε κάποιες περιπτώσεις, όπως για παράδειγμα η κακό βαμμένοι τοίχοι του καταστήματος καθώς επίσης και η κακή διαρρύθμιση του (μπάρες μπροστά από εισόδους και διάφορα άλλα αντικείμενα με αποτέλεσμα τη κακή εικόνα της)

#### **A7. Ήταν η είσοδος του καταστήματος προσβάσιμη σε άτομα με ειδικές ανάγκες (AMEA) και σε ηλικιωμένους με κινητικά προβλήματα;**

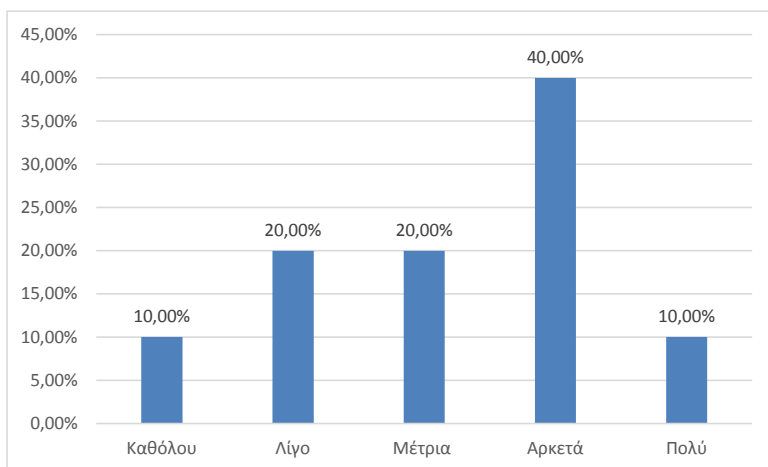
Σε πολλά κράτη η πρόσβαση των AMEA και των ανθρώπων που αντιμετωπίζουν δυσκολίες, όπως οι ηλικιωμένοι, είναι υποχρεωτική από τον νόμο. Δημόσιες υπηρεσίες και καταστήματα πώλησης βασικών αγαθών, υποχρεούνται να έχουν ειδική πρόσβαση, ώστε να διευκολύνονται οι AMEA. Η ευαισθησία του κοινού πλέον είναι πολύ μεγάλη όσον αφορά τα άτομα με ειδικές ανάγκες. Στην Ελλάδα υπάρχει χαμηλή εξυπηρέτηση, ειδικά στον Ιδιωτικό τομέα, ενώ ο δημόσιος τομέας (δημόσια κτίρια εξυπηρέτηση πολιτών) έχουν κατασκευάσει ράμπες πρόσβασης και τουαλέτες για AMEA.



Σε αντίθεση με την γενικά άσχημη εικόνα της εισόδου των καταστημάτων, τα μισά από αυτά 50% είχαν κάποιας μορφής ειδική ράμπα με υποστήριξη για την πρόσβαση ΑΜΕΑ και ηλικιωμένων. Τα υπόλοιπα δεν είχαν, αν και ο λόγος του ότι ήταν σε ισόγεια των κτιρίων, έδειχνε ότι δεν απαιτούνταν κάποια ιδιαίτερη κατασκευή.

**A8. Ήταν το κατάστημα καθαρό, κομψό και καλά συντηρημένο (χωρίς βρώμικα δάπεδα, ανεπιθύμητες διαρροές κ.λπ.);**

Η δεύτερη εντύπωση μετά την είσοδο, όπως είναι φυσικό, είναι η καθαριότητα και η ποιότητα συντήρησης εσωτερικά του καταστήματος. Ένα κατάστημα με λερωμένους, ή φθαρμένα δάπεδα, ή άβαφους τοίχους δίνει άσχημη εντύπωση.

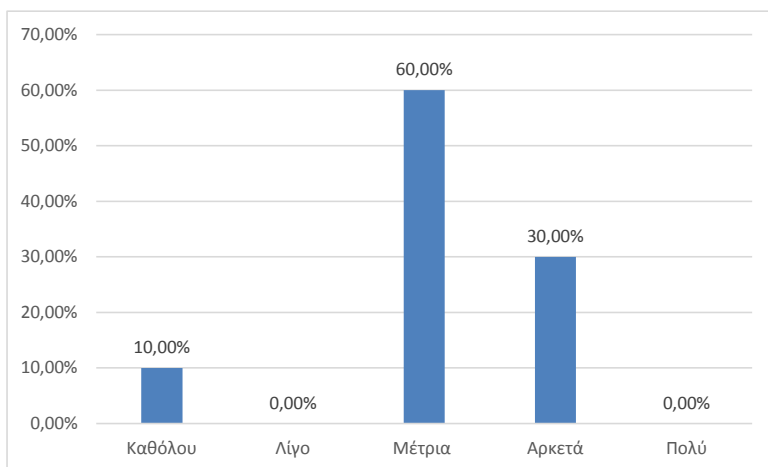


Το εσωτερικό των περισσότερων καταστημάτων 7 στα 10 ήταν γενικά σε πολύ κατάνηση ενώ σε 3 από αυτά ήταν άσχημη. Αυτό γενικά προκαλεί εντύπωση, καθώς πολιτική των αλυσίδων αυτών των καταστημάτων, είναι να τα κατασκευάζουν με παρόμοιο τρόπο, εμφάνιση και διαρρύθμιση. Η αναγκαστική προφανώς ενοίκιαση διάφορων χώρων, τα οποία βρίσκονται σε διαφορετική κατάσταση σαν κτίρια γενικά, ενισχύει αυτή την αντίθεση που υπάρχει σε όλη την αλυσίδα.

**A9. Στο εσωτερικό του καταστήματος οι διάδρομοι ήταν ελεύθεροι από εμπόδια (προϊόντα στο πάτωμα – δέματα – εγκαταλειμμένα αντικείμενα);**

Μεγάλη σημασία επίσης για τους πελάτες διαδραματίζει η λειτουργικότητα και η ελευθερία μετακίνησης μέσα στο κατάστημα, ειδικά με τα καροτσάκια για τα ψώνια.

Οι πελάτες δυσφορούν σε περίπτωση που δεν μπορούν να μετακινηθούν άνετα και γρήγορα. Η άνετη μετακίνηση 2 καροτσιών σε ένα διάδρομο αποτελεί το ελάχιστο κενό που πρέπει να έχουν οι διάδρομοι, ώστε να κινούνται 2 διαφορετικοί πελάτες με αντίθετη κατεύθυνση. (Zikmund, etal, 2010).



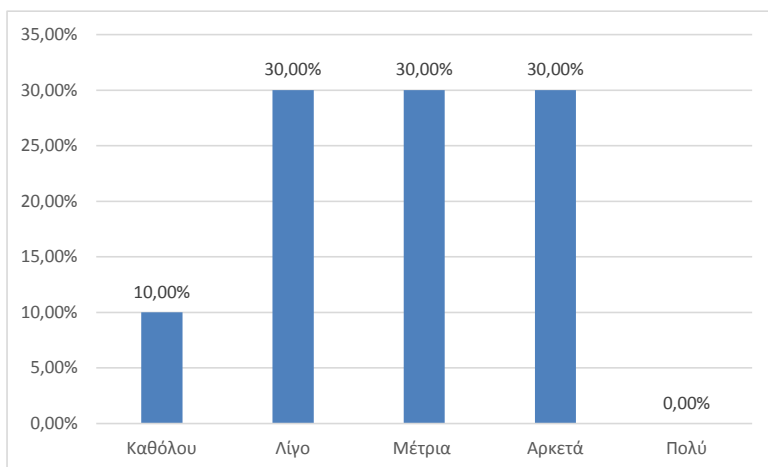
Η κατάσταση σε αυτό τον τομέα δεν ήταν καλή. Στα περισσότερα καταστήματα, υπήρχαν γενικά στενοί διάδρομοι, ενώ η ύπαρξη χαρτοκιβωτίων και υπαλλήλων που τοποθετούσαν προϊόντα στα ράφια εντείνει το πρόβλημα. Στα 9 από τα 10 καταστήματα υπήρχε γενικά πρόβλημα χώρου, ενώ μόνο σε ένα κατάστημα η κατάσταση ήταν πολύ καλή, προφανώς λόγω του μεγέθους του καταστήματος. Ένας άλλος πιθανός λόγος για αυτή την στενότητα, υπάρχει η περίπτωση να είναι και το μειωμένο προσωπικό το οποίο δεν επαρκεί για να γεμίζει τα ράφια έγκαιρα, χρησιμοποιείται σε πολλές θέσεις ταυτόχρονα, ενώ σε άλλο μέρος της έρευνα παρακάτω, όπως θα δούμε δεν είναι και αρκετό για να ικανοποιεί και να βοηθάει τους πελάτες στις αγορές. Ένα σημείο που προσέξαμε ήταν η χρησιμοποίηση των υπαλλήλων που εκτελούσαν χρέη ταμιών, όπου συχνά βρισκόταν σε διαδρόμους και τοποθετούσαν προϊόντα και όταν μαζευόταν πελάτες για να πληρώσουν, τους καλούσαν από τα μεγάφωνα, δείγμα και αυτό της έλλειψης προσωπικού, προφανώς για λόγους κόστους

#### **A10. Οι διάδρομοι ήταν άνετοι και λειτουργικοί;**

**(Τουλάχιστον δύο καροτσάκια πρέπει να μπορούν να περάσουν άνετα σε κάθε διάδρομο.)**

Ένα επίσης σημείο που παίζει μεγάλο ρόλο στην εύρυθμη λειτουργία των καταστημάτων, καθώς από την στιγμή που οι πελάτες δεν μπορούν να κινηθούν άνετα με τα καροτσάκια, θα αλλάξουν κατάσταση για τα ψώνια τους.

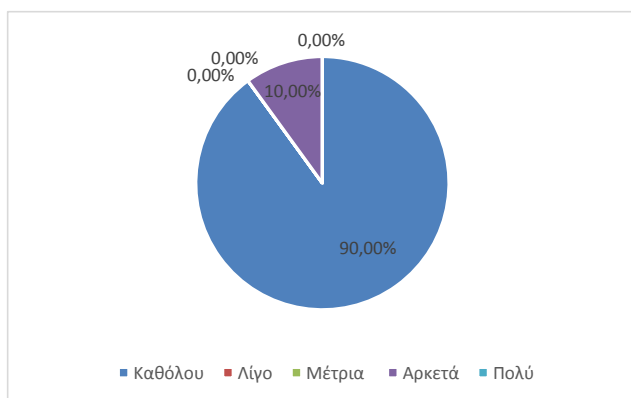




Και εδώ παρατηρήθηκε το φαινόμενο να μην είναι άνετοι οι διάδρομοι, καθώς μόνο στα 3 καταστήματα μπορούσαν να κινηθούν ταυτόχρονα 2 καροτσάκια. Στα υπόλοιπα επικρατούσε συνωστισμός, όταν υπήρχαν ταυτόχρονα αρκετοί πελάτες.

**A11. Ήταν οι τουαλέτες καθαρές, καλά εξοπλισμένες και συντηρημένες; (χαρτοπετσέτες διαθέσιμες, είδη καθαριότητας, τουαλέτες / βρύσες λειτουργικές κ.λπ.);**

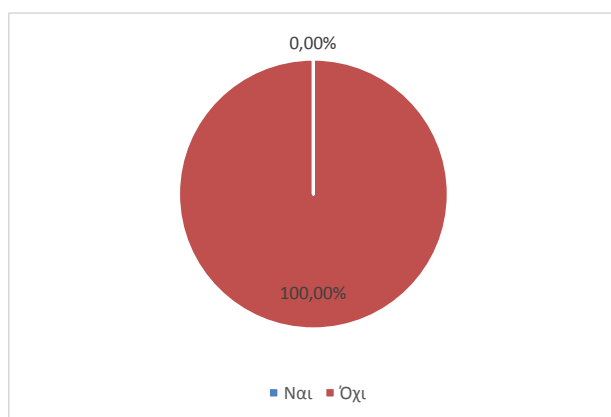
Ερωτήσεις που έχουν σχέση με την ατομική υγιεινή και τις ανάγκες των πελατών.



Πλήρης έλλειψη τουαλετών στα 9 από τα 10 καταστήματα. Σε ερώτηση μας στο προσωπικό μας απάντησαν, όμως με καχύποπτο ύφος, ενώ διαπιστώνουμε πως είναι τουαλέτες προσωπικού κυρίως αφού βρίσκονται σε μη αντιληπτά σημεία.

#### **A12. Υπήρχαν τουαλέτες για ΑΜΕΑ ;**

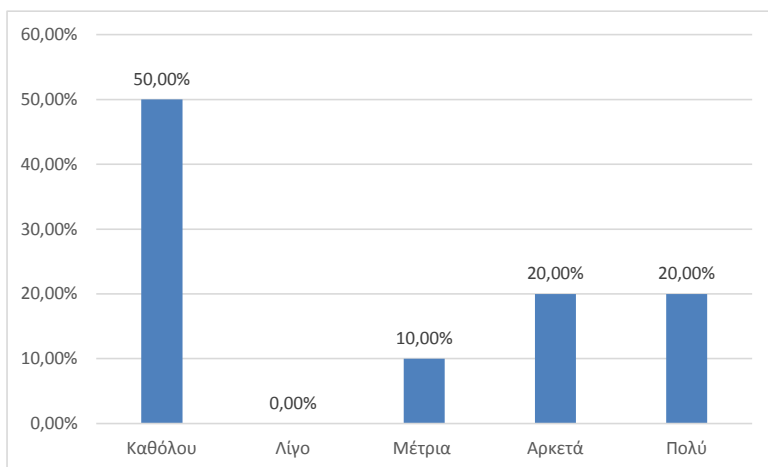
Επίσης μεγάλη σχέση διαδραματίζει η ύπαρξη τουαλετών για τους ΑΜΕΑ λόγω των ειδικών αναγκών που αντιμετωπίζουν.



Δυστυχώς καθώς δεν υπήρχαν τουαλέτες καθόλου για τους πελάτες, δεν υπήρχαν και τουαλέτες για τους ΑΜΕΑ, αν και αυτό θα έπρεπε να αποτελεί λόγο επέμβασης της αρμόδιας υπηρεσίας, λόγω των ιδιαίτερων αναγκών που έχει ένας ΑΜΕΑ. Παρόλα αυτά σε κανένα κατάστημα δεν υπήρχε τουαλέτα.

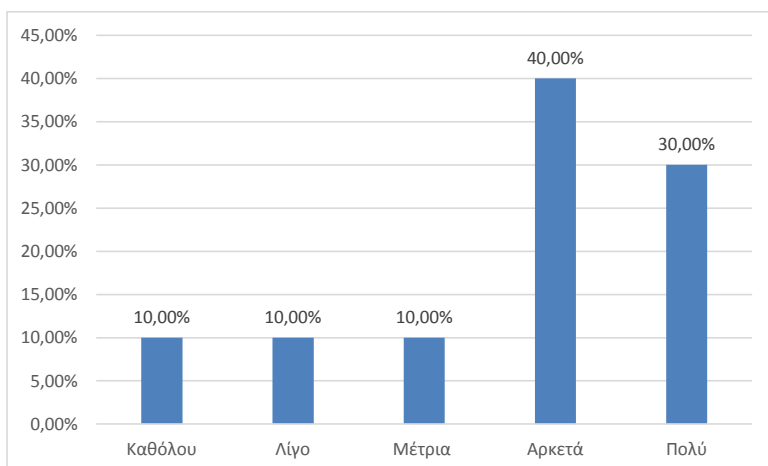
#### **A13. Οι σημάνσεις στο χώρο του καταστήματος ήταν κατανοητές και με διευκόλυναν να βρω αυτό που έψαχνα.**

Μεγάλη σημασία για την ικανοποίηση των πελατών παίζει επίσης και ο εύκολος προσανατολισμός των πελατών στο κατάστημα, ειδικά εάν είναι μεγάλο σε μέγεθος. Φωτεινές επιγραφές, σημάνσεις και η σωστή τοποθέτηση των προϊόντων κατά ομάδες ειδών, βοηθούν τους πελάτες να προσανατολίζονται για το πού θα πάνε. Ένα ανοργάνωτο κατάστημα σίγουρα δεν προσελκύει πελάτες, ειδικά εάν αυτοί ξοδεύουν πολύ χρόνο για να κάνουν τα ψώνια τους.(Hayes, 2008).



Στο 50% των καταστημάτων δεν υπήρχαν σημάσεις στον χώρο, ενώ αντίθετα στα 4 από τα 10 καταστήματα υπήρχαν και ήταν πολύ βοηθητικές, όπως για παράδειγμα οι επιγραφές σε κάθε διάδρομο, ξεχωριστά, με πλήρη λεπτομέρεια και διευκρινιστικά κάτι που προκαλεί εντύπωση, λόγω της κοινής αλυσίδας καταστημάτων. Προφανώς υπάρχει έλλειψη κοινής διοίκησης των καταστημάτων ή κοινής σχεδίασης.

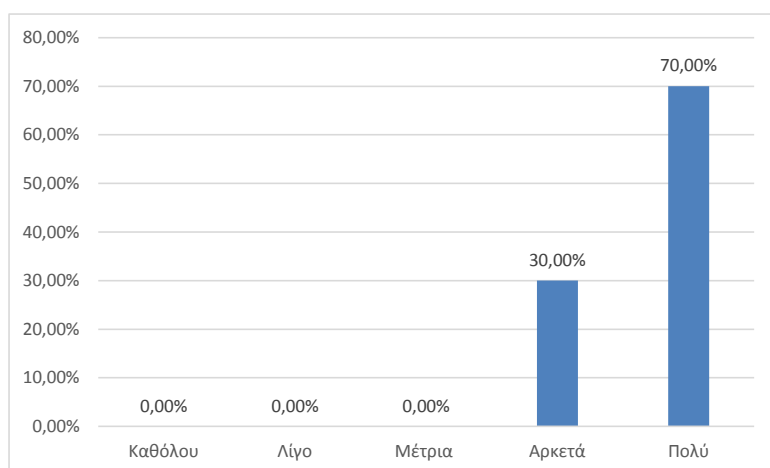
**A14. Έμεινα ικανοποιημένος/η από την τοποθέτηση των προϊόντων καθώς υπήρχε τάξη στον τρόπο παρουσίασής τους.**



Αντίθετα η τοποθέτηση των προϊόντων ήταν σε καλή έως πολύ καλή κατάσταση στα 7 από τα 10 καταστήματα. Τα προϊόντα ήταν ομαδοποιημένα κατά κατηγορίες (τρόφιμα – ποτά – είδη υγιεινής – καθαριστικά κ.λπ.) βοηθώντας τους πελάτες στην ανεύρεση τους παρόλο που δεν υπήρχε σωστή σήμανση.

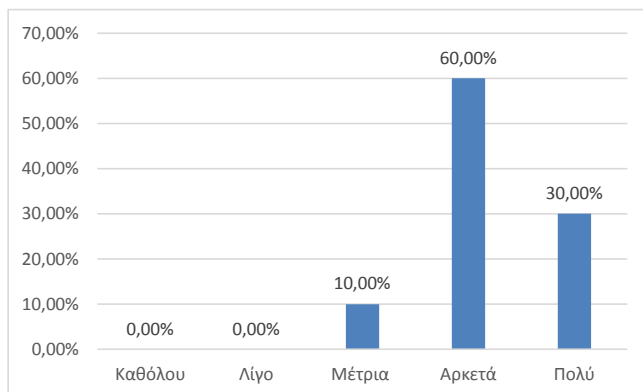
#### **A15. Η θερμοκρασία και ο φωτισμός του καταστήματος ήταν σε κανονικά επίπεδα**

Η θερμοκρασία (ζέστη – ψύξη ), ο φωτισμός του καταστήματος και η μουσική που πιθανόν να ακούγεται μέσα στο κατάστημα, παίζουν μεγάλη σημασία στην ευφορία των πελατών. Ένα κατάστημα κρύο τον χειμώνα, ή χωρίς ψύξη το καλοκαίρι, με δυνατή μουσική, είναι καταστάσεις που ενοχλούν τους περισσότερους ανθρώπους, οι οποίοι θέλουν απλά να κάνουν τα ψώνια τους.



Σε αντίθεση με άλλα πράγματα, στα καταστήματα υπήρχε σωστός φωτισμός

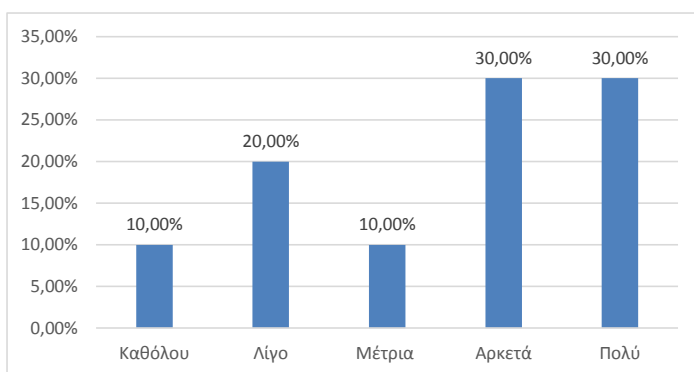
**A16. Η ένταση και η ποιότητα της μουσικής που ακουγόταν στο κατάστημα κατά την παραμονή μου σε αυτό, με άφησε ικανοποιημένο/η**



Το ίδιο και η ένταση της μουσικής, ήταν ευχάριστη σε όλα τα καταστήματα, πράγμα που προκαλεί εντύπωση. Το πιθανό συμπέρασμα, είναι ότι σε μερικές περιπτώσεις, η αλυσίδα αναθέτει σε κάποιους επαγγελματίες την εκτέλεση μερικών εργασιών και λειτουργιών οι οποίες είναι γενικά σε πολύ καλό επίπεδο, σε αντίθεση με κάποιες άλλες.

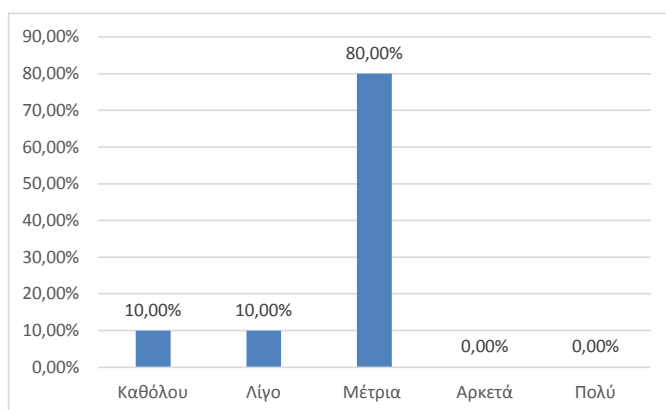
**A17. Η ποικιλία των προϊόντων ήταν αυτή που έπρεπε;**

Η ομάδα αυτή των ερωτήσεων, αφορά την ικανοποίηση των πελατών, από τα ίδια τα προϊόντα και φυσικά τις τιμές τους.



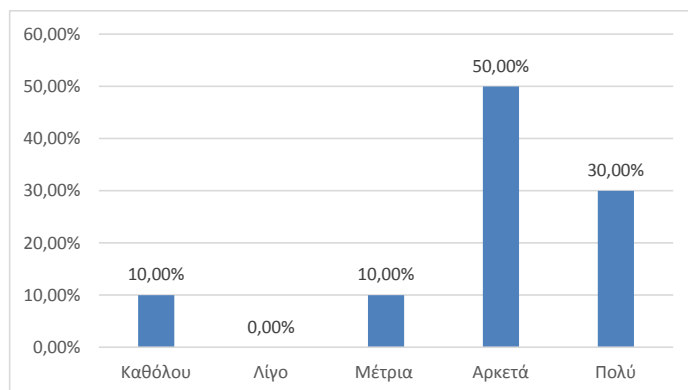
Αρκετά ως πολύ καλά καταγράψαμε στα 6 από τα 10 καταστήματα, όπου υπήρχε μεγάλη ποικιλία προϊόντων. Στα 4 από τα 10 που υπήρχε έλλειψη ή μικρή ποικιλία, ήταν μικρά καταστήματα που εξυπηρετούσαν τις βασικές ανάγκες των πελατών.

**A18. Οι τιμές ήταν ικανοποιητικές και χαμηλότερες από τους ανταγωνιστές;**



Σε μεγάλο ποσοστό άνω του 80% και στο σύνολο των καταστημάτων γενικά, οι τιμές δεν ήταν ανταγωνιστικές, σύμφωνα με έρευνα που κάναμε ταυτόχρονα δικτυακά σε σχέση με 3 μεγάλες αλυσίδες (που όμως δραστηριοποιούνται σε ολόκληρη την Ελλάδα) σε 10 βασικά αγαθά που προμηθεύονται οι καταναλωτές. Αυτό αν και προκάλεσε εντύπωση, μπορεί να οφείλεται στην τουριστική κίνηση που υπάρχει και που πάντα οι τιμές είναι ανεβασμένες. Υπάρχει δηλαδή η περίπτωση, τους χειμερινούς μήνες να υπάρχει μείωση των τιμών.

**A19. Τα προϊόντα ήταν σωστά τοποθετημένα, κατά ομάδες;  
(χαρτικά, τρόφιμα, καφέδες, απορρυπαντικά, καλλυντικά, κ.λπ.)**



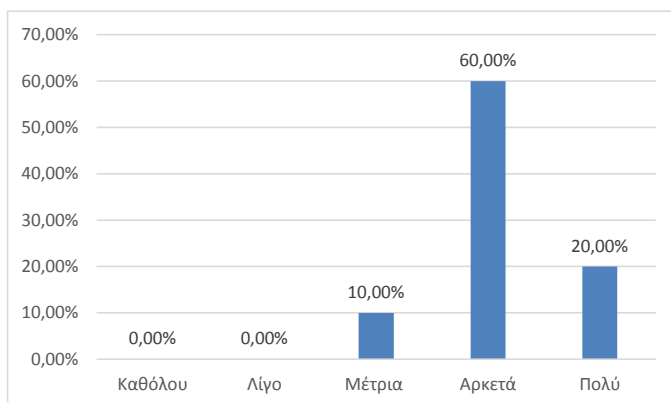
Τα προϊόντα ήταν γενικά σωστά τοποθετημένα όπως αναλύθηκε και πιο πάνω, με τις αντίστοιχες κατηγορίες. Υπήρχε πολύ καλή διαρρύθμιση των κατηγοριών στα 8 από τα 10 καταστήματα.

**A20. Έμεινα ικανοποιημένος/η από την φρεσκάδα, εμφάνιση και ποικιλία των φρούτο-λαχανικών στο οπωροπωλείο;**

Η ποιότητα των ευαίσθητων προϊόντων διαδραματίζει σπουδαίο ρόλο. Τα λαχανικά, τα φρούτα και τα μη συσκευασμένα είδη διατροφής πρέπει να βρίσκονται σε καθαρό και ευάερο χώρο. Για παράδειγμα μερικά χαλασμένα φρούτα, μπορεί να «χαλάσει» την εικόνα όλου του τμήματος λαχανικών, φρούτων, όπως επίσης και μια δυσσομία από κάποιο σαπισμένο λαχανικό.

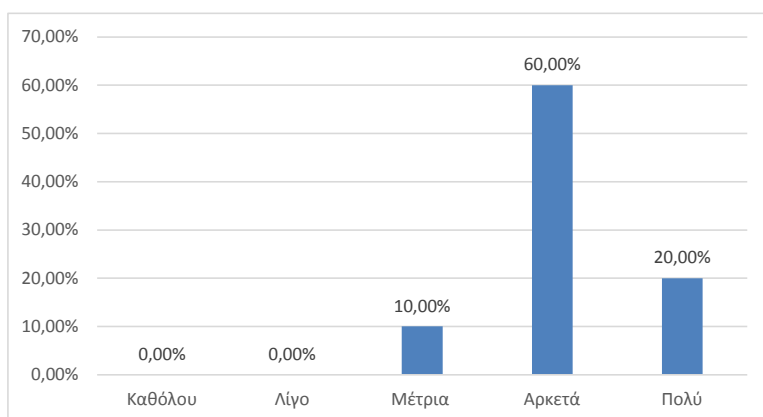
Τα τυριά, τα αλλαντικά, τα κρέατα και τα ψάρια, πρέπει να βρίσκονται σε ψυγεία, επιμελώς καθαρά, καθώς όλα τα είδη διατροφής υπόκεινται και σε αυστηρούς νόμους υγιεινής.<sup>35</sup>

<sup>35</sup><http://www.elinyae.gr/el/keywords.jsp?keyword=2253>καταστήματα υγειονομικού ενδιαφέροντος - Εθνική Νομοθεσία



Στα 8 από τα 10 καταστήματα υπήρχε πολύ καλή ποιότητα φρούτων και λαχανικών. Σε ένα κατάστημα δεν υπήρχε δυνατότητα αγοράς τέτοιων προϊόντων.

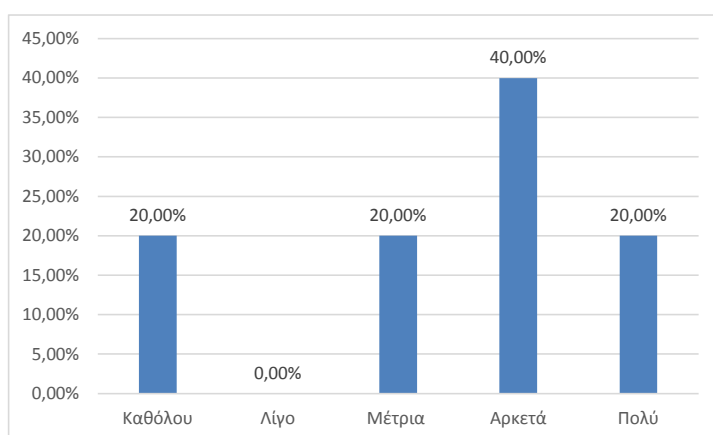
**A21. Έμεινα ικανοποιημένος/η από τη φρεσκάδα και ποικιλία των κρεατικών στο κρεοπωλείο.**



Πολύ καλή ήταν η ποιότητα και αυτών των προϊόντων, ενώ σε ένα κατάστημα δεν υπήρχε δυνατότητα αγοράς τους. Στα καταστήματα που επισκεφτήκαμε, παρόλο τα άλλα προβλήματα, αυτή ήταν μια θετική εντύπωση καθώς υπήρχαν μεγάλη ποικιλία και αρκετά επίπεδα τιμών.

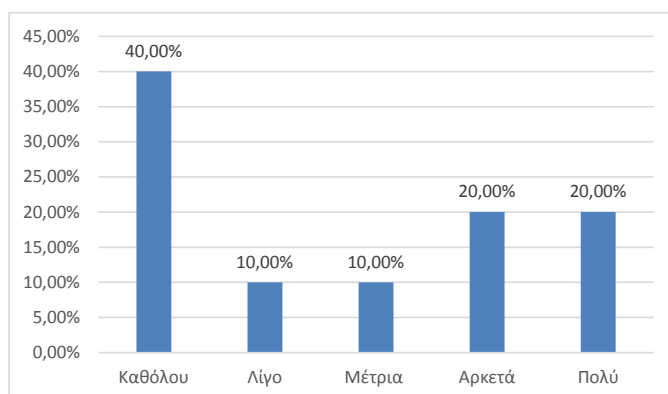


**A22. Οι πάγκοι των φρούτο-λαχανικών και τα ψυγεία για τα μη τυποποιημένα κρέατα, αλλαντικά, σαλάτες-αλίπαστα και τυριά ήταν άρτια οργανωμένα και με διευκόλυναν στις αγορές μου.**



Όπως σημειώθηκε και πιο πάνω γενικά τα ευαίσθητα προϊόντα (φρούτα – λαχανικά – τυριά κρέατα) ήταν σε πολύ καλή κατάσταση, όπως και η γενική εικόνα καθαριότητας. Προφανώς οι έλεγχοι της υγειονομικής υπηρεσίας είναι πολύ αυστηροί σε αυτό το θέμα και δίνεται ιδιαίτερη προσοχή.

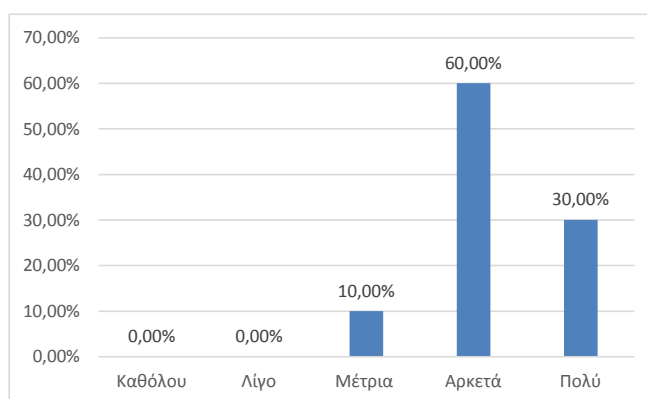
**A23. Τα επικίνδυνα προϊόντα, ειδικά για παιδιά, όπως μαχαίρια ή αιχμηρά αντικείμενα ήταν σε ασφαλές σημείο;**



Ένα σημείο που δεν έδιναν στα καταστήματα ιδιαίτερη προσοχή, ήταν τα προϊόντα που ήταν επικίνδυνα για μικρά παιδιά. Στα 6 από τα 10 καταστήματα τα προϊόντα αυτά ήταν σε προσβάσιμα σημεία (χαμηλά στα ράφια) και μόνο στα 4 ήταν σε σημεία που δύσκολα θα μπορούσαν να φτάσουν μικρά παιδιά και να υπάρξει κίνδυνος τραυματισμού.

#### **A24. Ήταν εφικτή η αγορά για προϊόντα, που απαγορεύονται για παιδιά, όπως αλκοόλ ή προϊόντα καπνού;**

Ερωτήσεις που έχουν να κάνουν με την επιχειρηματική ηθική της επιχείρησης, κατά πόσο δηλαδή οι υπεύθυνοι του καταστήματος τηρούν τους νόμους και τις διατάξεις όσον αφορά την πώληση αλκοόλ και τσιγάρων σε ανηλίκους και κατά πόσο το κατάστημα έχει σε προστατευόμενους χώρους αιχμηρά αντικείμενα (όπως μαχαίρια και εργαλεία) που μπορεί να τραυματίσουν ένα παιδί.



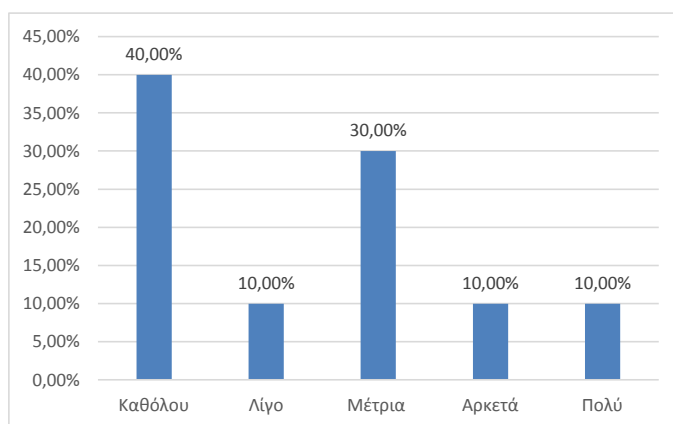
Η αγορά προϊόντων ήταν εφικτή τουλάχιστον για απλά είδη όπως ποτά ευρείας κατανάλωσης όπως (μπύρα και κρασί). Στην διάρκεια της έρευνας μας δεν έπεσε στην αντίληψη μας αγορά (καπνού – τσιγάρων) από κάποιο ανήλικο.

#### **B. Συμπεριφορές υπαλλήλων – Εξυπηρέτηση**

Όσο αφορά την συμπεριφορά των εργαζομένων τους, οι οποίοι έρχονται σε επαφή με τους πελάτες, κατά πόσο τους εξυπηρετούν, τους μιλούν ευγενικά και τους βοηθάνε στις αγορές τους. Οι εργαζόμενοι στην εξυπηρέτηση των πελατών είναι αυτοί που

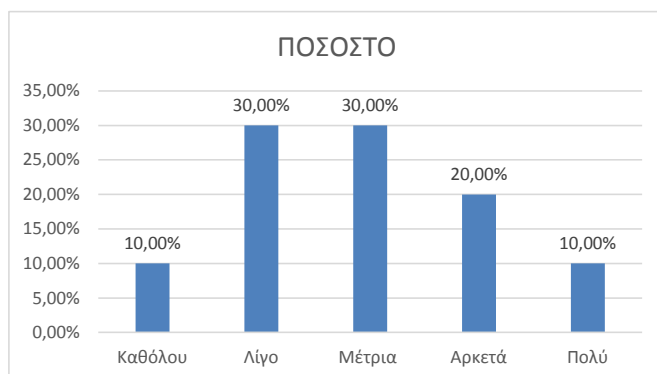
έρχονται ουσιαστικά σε επαφή με τους πελάτες, ακούνε τα παράπονα τους, λύνουν τις απορίες τους, του βοηθάνε σε κάποιες επιλογές για προϊόντα, ενώ η καλή συμπεριφορά και το χαμόγελο, δίνουν την αίσθηση στους πελάτες ότι βρίσκονται σε ένα φιλικό και πολλές φορές οικογενειακό περιβάλλον και αισθάνονται και αυτοί άνετα. Άλλωστε η ικανοποίηση των πελατών θα μεταφερθεί από τους ίδιους από στόμα σε στόμα, στους συγγενείς και φίλους και αν είναι ευχαριστημένοι θα τους προτρέψουν να επισκεφτούν το κατάστημα και εκείνοι. Αυτό που μπορούν να επιτύχουν με την σωστή και άνογη συμπεριφορά τους οι εργαζόμενοι, αφήνοντας ικανοποιημένους και ευχαριστημένους τους πελάτες, είναι η αύξηση της φήμης και της αξίας του ονόματος του καταστήματος και της επιχείρησης. Μια κακή συμπεριφορά ενός υπαλλήλου, προφανώς δεν θα την θυμάται κανείς, έπειτα από 1-2 ημέρες. Όμως από την επιχείρηση που έμειναν δυσαρεστημένοι θα την θυμούνται και μάλιστα θα το εκφράσουν και στον κύκλο τους. Σημαντικό επίσης είναι πως στη σημερινή εποχή θα χρησιμοποιήσουν το διαδίκτυο γράφοντας τις χειρότερες εντυπώσεις τους, που θα ήταν καταστροφή για το όνομα της επιχείρησης (MacLavery, McQuillan&Oddie, 2007).

**B1. Υπήρχαν διαθέσιμοι υπάλληλοι για να τους ρωτήσουν οι πελάτες;**



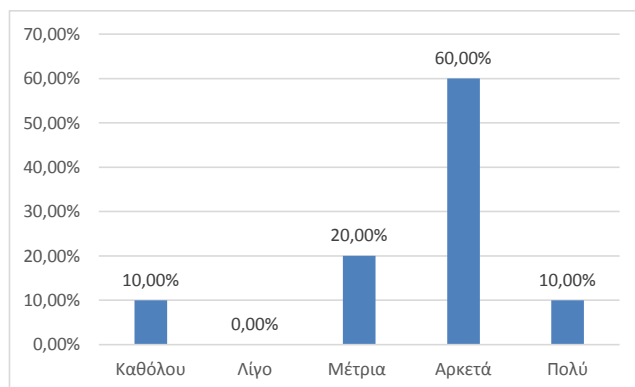
Σχεδόν στο 80% των καταστημάτων, οι υπάλληλοι έκαναν ταυτόχρονα 2-3 δουλειές, με αποτέλεσμα να μην είναι εύκολη η εξυπηρέτηση των πελατών. Όπως αναφέρθηκε και πιο πάνω, ακόμη και οι ταμίες έλειπαν από την θέση του σε χρονικά διαστήματα, πράγμα που σε 2-3 περιπτώσεις προκάλεσε και την διαμαρτυρία των πελατών.

## **B2. Οι Υπάλληλοι στο κατάστημα ήταν πρόσχαροι και ευγενικοί;**



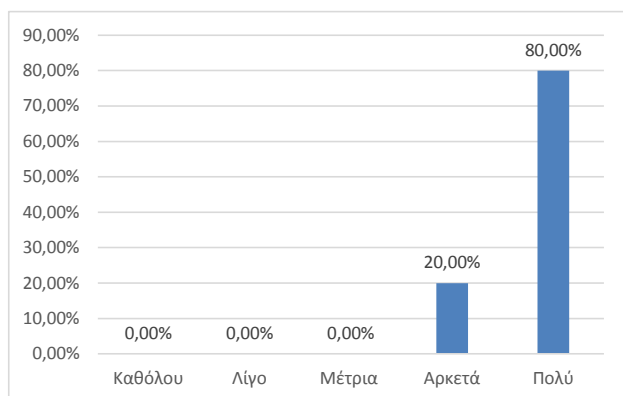
Εκτός από ένα μικρό ποσοστό 3 στα 10 καταστήματα, η πλειοψηφία των υπαλλήλων φαινόταν σαν να κάνουν καταναγκαστική εργασία. Αυτό αντικατοπτριζόταν στην διάθεση τους απέναντι στους πελάτες. Στις περισσότερες περιπτώσεις δεν ήταν ευγενικοί ή πρόσχαροι, εν μέρει λόγω των πολλών εργασιών που έκανα ταυτόχρονα, πιθανώς από τον μικρό αριθμό ατόμων ανά κατάστημα που υπήρχαν αλλά και λόγω των μικρών μισθών που αμείβονται, απόρροια της οικονομικής κρίσης που διέρχεται η χώρα. Αυτό άλλωστε είναι και προσωπική εκτίμηση από φίλους και γνωστούς που εργάζονται στον ιδιωτικό τομέα, ειδικά σε θέσεις ανειδίκευτων υπαλλήλων, όπου καθώς υπάρχει μεγάλη ζήτηση για εργασία, δεν υπάρχουν προσφορές ικανοποιητικών μισθών.

**B3. Οι Υπάλληλοι στο κατάστημα με εξυπηρέτησαν και με βοήθησαν να βρω αυτό που ήθελα;**



Παρόλο την έλλειψη ευγένειας ή καλής διάθεσης, οι υπάλληλοι όταν τους ρωτούσαμε για κάποιο προϊόν, μας εξυπηρέτησαν σε μεγάλο ποσοστό, πράγμα που επιβεβαιώνει ότι η προηγούμενη αντίδραση τους δεν οφείλεται στην ποιότητα του χαρακτήρα τους σαν άνθρωποι, αλλά μάλλον σε εργασιακά θέματα και συνθήκες δουλειάς, κάτι που θα έπρεπε να αντιληφθεί και ερευνήσει η αλυσίδα. Το όποιο κέρδος έχει από την καταβολή μειωμένων μισθών, σίγουρα το χάνει από την κατανάλωση των πελατών, οι οποίοι δεν θα ήθελαν να επισκέπτονται τα καταστήματα της, όταν έχουν τέτοια αντιμετώπιση και όταν δεν υπάρχουν και ιδιαίτερες ανταγωνιστικές τιμές όπως είδαμε και πιο πάνω.

**B4. Οι Υπάλληλοι στο κατάστημα ήταν ευπρεπώς ντυμένοι και καθαροί;**

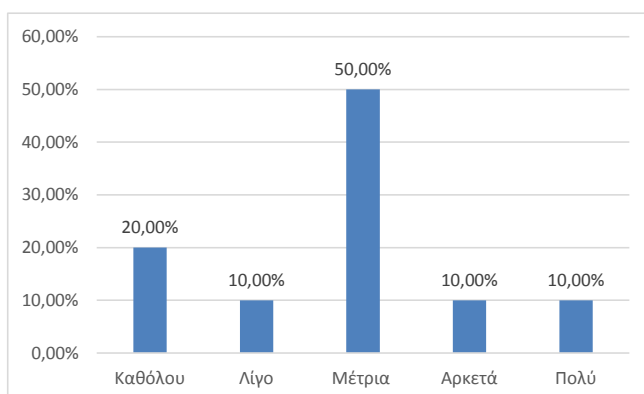


Στο σημείο αυτό δεν υπήρχε πρόβλημα, καθώς όλοι οι υπάλληλοι ήταν καθαροί και φορούσαν την στολή της αλυσίδας.

**B5. Οι Υπάλληλοι στο κατάστημα ήταν εξυπηρετικοί σε περίπτωση επιστροφής ενός προϊόντος;**

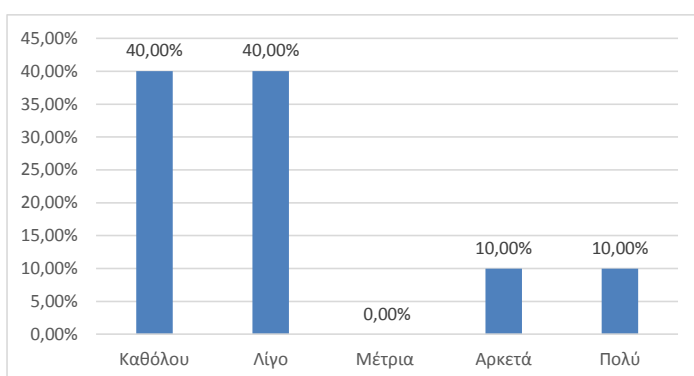
Δεν μας δόθηκε η ευκαιρία να προχωρήσουμε σε τέτοια έρευνα, ούτε έπεσε στην αντίληψη μας κάποιο πρόβλημα με κάποιον πελάτη όσο είμασταν στο κατάστημα.

**B6. Οι υπάλληλοι με τους οποίους ήρθατε σε επαφή σας έκαναν ένα ευγενικό σχόλιο ("Καλή μέρα", "Ευχαριστώ", κλπ.);**



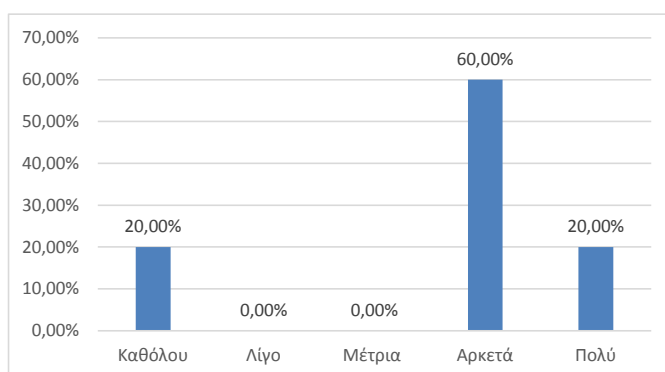
Και εδώ ισχύουν οι παραπάνω επισημάνσεις. Ανάλογα με την εργασία ή την πίεση που είχαν οι εργαζόμενοι, είχαν και την ανάλογη ανταπόκριση. Σε 2 περιπτώσεις που επισκεφτήκαμε πρωινές ώρες 2 καταστήματα, αντιμετωπίσαμε πιο φιλική και ευγενική συμπεριφορά, λόγω και της ελάχιστης παρουσίας πελατών εκείνη την ώρα, ενώ αντίστοιχα σε ώρες αιχμής υπήρχε αρκετή πίεση στους εργαζόμενους.

**B7. Υπήρχε μεγάλη αναμονή στο ταμείο κατά την ώρα της πληρωμής.**



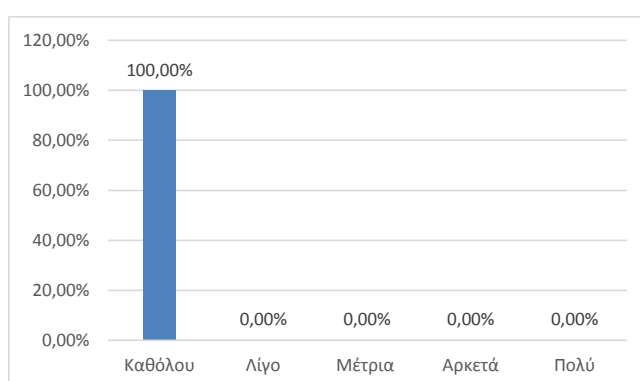
Γενικά εκτός από 2-3 περιπτώσεις που υπήρχε και κάποιας μορφής ένταση, λόγω της απουσίας της ταμίας που έκανε ταυτόχρονα και άλλη εργασία, δεν υπήρχε μεγάλη αναμονή στα περισσότερα καταστήματα, σε συνδυασμό βέβαια και με τον αριθμό των πελατών που βρισκόταν στο κατάστημα την συγκεκριμένη χρονική περίοδο.

**B8. Η ταμίας ήταν ικανοποιητικά γρήγορη στην εξυπηρέτησή μου;**



Οι ταμίες στα 8 από τα 10 καταστήματα ήταν γρήγορες στην εργασία τους και εξυπηρετούσαν τους πελάτες. Στις 2 περιπτώσεις, είχαμε προβλήματα και με την διαμαρτυρία των πελατών, αλλά αυτό οφείλεται μάλλον στην επιβάρυνση των υπαλλήλων του ταμείου και με άλλες εργασίες.

**B9. Εάν δεν είστε μέλος (μέσω κάρτας μέλους του καταστήματος), το ταμείο σας ρώτησε αν θέλετε να συμμετάσχετε;**

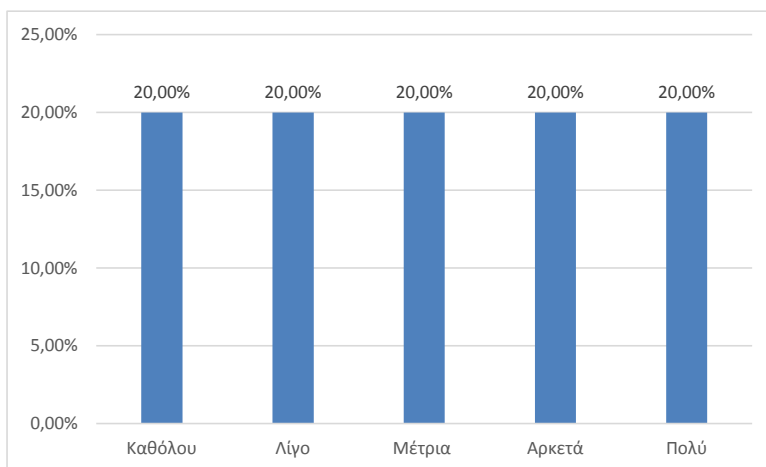


Σε κανένα κατάστημα δεν μας έγινε πρόταση να βγάλουμε κάρτα μέλους, αν και έπεσε στην αντίληψη μας, ότι πολλοί πελάτες είχαν κάρτες και τις χρησιμοποιούσαν. Δεν κατέστη δυνατόν να ρωτήσουμε κάποιον υπάλληλο, αν αυτό οφείλεται στην διακοπή της εν λόγω προσφοράς, ή απλά οι ταμίες δεν το πρότειναν στους πελάτες από αδιαφορία.

**B10. Ο Υπάλληλος στο ταμείο σας ευχαρίστησε στο τέλος της συναλλαγής;**

Η ολοκλήρωση της αγοράς για τους πελάτες γίνεται στο ταμείο, όπου οι πελάτες έρχονται σε επαφή με το τελευταίο τμήμα του καταστήματος. Η γρήγορη και εύκολη εξυπηρέτηση τους αποτελεί επίσης σημαντικό παράγοντα, ενώ η συμμετοχή σε διάφορες προσφορές του καταστήματος, μέσω καρτών εκπτώσεων, κουπονιών προσφορών κ.λπ. αυξάνει την ικανοποίηση τους.





Η τελευταία διαπίστωση είναι μοιρασμένη, καθώς σε μερικές περιπτώσεις δεν ευχαριστούσαν οι ταμίες τους πελάτες, σε μερικές περιπτώσεις εξέφραζαν ένα απλό ευχαριστώ, ενώ σε μερικά καταστήματα, ήταν αρκετά διαχυτικοί και ρωτούσαν αν εξυπηρετηθήκαμε και μας ευχαρίστησαν θερμά. Προφανώς δεν υπάρχει κάποιο ενιαίο πρότυπο έκφρασης και συμπεριφοράς που έχουμε συναντήσει σε άλλα καταστήματα λιανικής πώλησης και προέρχεται από τις οδηγίες συμπεριφοράς της κεντρικής διοίκησης. Στην συγκεκριμένη περίπτωση, ο υπεύθυνος προσωπικού της αλυσίδας δεν ελέγχει την γενική συμπεριφορά, αλλά αυτή εξαρτάται από τον εκάστοτε διευθυντή του καταστήματος και την διάθεση των υπαλλήλων.

Η νέες στρατηγικές μάρκετινγκ των εταιρειών κατευθύνονται προς την συνολική αντιμετώπιση του πελάτη και την υποστήριξη του και μετά την πώληση, καθώς αποδεικνύεται ότι αυτό είναι το κομβικό σημείο της επιτυχίας. Η ικανοποίηση των πελατών μέσω της εξυπηρέτησης, της ευγενικής επικοινωνίας, της επίλυσης των πιθανών προβλημάτων και κυρίως μέσω της πραγματοποίησης της υπόσχεσης της διαφήμισης είναι το κλειδί για την επιτυχία. (Zikmund, et al, 2010),

### 4.3 Συμπεράσματα ερευνητικού μέρους

Η έρευνα στα υποκαταστήματα της αλυσίδας απέδωσε μερικά ιδιαίτερα και μη αναμενόμενα αποτελέσματα, τουλάχιστον σε σύγκριση από την προσωπική εμπειρία επίσκεψης σε άλλες αλυσίδες σούπερ μάρκετ.

#### **Αρνητικά σημεία:**

Το κυριότερο χαρακτηριστικό ήταν ότι δεν υπήρχαν τουαλέτες για τους πελάτες και βέβαια αντίστοιχα ούτε τουαλέτες για τους ΑΜΕΑ σε κανένα από τα 10 υποκαταστήματα. Αυτό προκάλεσε ιδιαίτερη εντύπωση, καθώς η ύπαρξη τουαλέτας αποτελεί μια αναγκαία προϋπόθεση σε καταστήματα που υπάρχει μεγάλη συγκέντρωση ανθρώπων. Ο ερευνητής γνωρίζει ότι τα καταστήματα για παράδειγμα υγειονομικού ενδιαφέροντος (εστιατόρια, ταβέρνες, καφετέριες, μπαρ, χώροι διασκέδασης) υποχρεούνται από τον νόμο να έχουν τουαλέτες και μάλιστα χωρίς την ύπαρξη του δεν εκδίδεται η άδεια λειτουργίας του καταστήματος.

Η ύπαρξη τουαλετών ειδικά για τους ΑΜΕΑ οι οποίοι και πολλές φορές έχουν προβλήματα, αποτελεί απαραίτητη προϋπόθεση για την διευκόλυνση τους και την εξυπηρέτησή τους.

Το δεύτερο σημείο που μας έκανε εντύπωση, ήταν η κακή εικόνα των εισόδων των σούπερ μάρκετ (απεριποίητα και βρώμικα σε ορισμένες περιπτώσεις) πράγμα που δεν συμβάδιζε με το υπόλοιπο εσωτερικό των περισσότερων καταστημάτων που ήταν σε γενικές γραμμές καθαρό τουλάχιστον. Αυτό αποτελεί άξιο λόγου παρατήρηση προς την διοίκηση, καθώς η είσοδος ενός καταστήματος αποτελεί την πρώτη εικόνα που κάνει εντύπωση σε έναν πελάτη.

Αντίστοιχα οι διάδρομοι των καταστημάτων στην πλειοψηφία τους δεν ήταν λειτουργικοί, κυρίως από κιβώτια και υπαλλήλους που τοποθετούσαν προϊόντα την ώρα που βρισκόταν πελάτες στα καταστήματα. Αυτό ερχόταν σε αντίθεση με την κατά τα άλλα σωστή τοποθέτηση των προϊόντων, σε κατηγορίες, που γενικά διευκόλυναν τους πελάτες.

Η διαφοροποίηση αυτών των λειτουργιών στα καταστήματα μας επιτρέπει να βγάλουμε το συμπέρασμα, ότι δεν υπάρχει στην αλυσίδα, κοινός έλεγχος από την διοίκηση στα επιμέρους τμήματα. Αυτό είναι αρνητικό για την εταιρεία στο σύνολο της, καθώς θα μπορούσε πολύ εύκολα να έχει μια ομοιόμορφη εικόνα σε όλα τα καταστήματα της.

Από την πλευρά του προσωπικού, δεν υπήρχε η αντίστοιχη ποιότητα, τουλάχιστον στην συμπεριφορά και την εξυπηρέτηση. Αυτό σύμφωνα με την εκτίμηση μας οφειλόταν στον μικρό αριθμό υπαλλήλων ανά υποκατάστημα, που υπήρχαν και έκαναν ταυτόχρονα πολλές διαφορετικές εργασίες. Σε ορισμένες περιπτώσεις δεν υπήρχαν υπάλληλοι για να ρωτήσει κάποιος μια πληροφορία, ενώ πολλές φορές ο ταμίας ή οι ταμίες έτρεχαν να επιστρέψουν στην θέση τους από κάποια άλλη δουλειά που έκαναν, προκαλώντας την δυσφορία των πελατών. Η συμπεριφορά τους χωρίς να είναι προσβλητική δεν ήταν ούτε ικανοποιητική και αυτό σε συνδυασμό των πολύ χαμηλών μισθών που δίνουν πλέον οι ιδιωτικές εταιρείες συντελούσε στη όλη κατάσταση.

Η Γενική εντύπωση που αποκομίσαμε από την έρευνα, ήταν ότι η διοίκηση της αλυσίδας έδινε μικρή σημασία στην σωστή και δίκαιη αμοιβή του προσωπικού, αδιαφορούσε για την εκπαίδευση τους, όπως και για μερικές λειτουργίες των υποκαταστημάτων. Τα όποια θετικά σημεία στα διάφορα καταστήματα, μάλλον οφειλόταν στην ευσυνειδησία των εκάστοτε υπευθύνων των καταστημάτων και στους υπαλλήλους, παρά σε μια συλλογική και κεντρική πολιτική της εταιρείας.

#### **Θετικά σημεία:**

Ένας από τους βασικούς παράγοντες, καθαριότητα και η ποιότητα στα είδη διατροφής που είναι εκτεθειμένα (τυριά, αλλαντικά, κρέατα, φρούτα και λαχανικά) ήταν υποδειγματική ενώ και η ποιότητα και η φρεσκάδα των προϊόντων ήταν σε πολύ καλό επίπεδο τουλάχιστον οπτικά.

Ένα άλλο σημείο που προκάλεσε εντύπωση, πάντα σε σχέση με άλλες παρατηρήσεις, ήταν η σωστή θερμοκρασία και η απαλή μη ενοχλητική μουσική που υπήρχε στα καταστήματα.

Προτάσεις πάνω στις διαπιστώσεις που έγιναν από το ερευνητικό μέρος στα καταστήματα της αλυσίδας του σούπερ μάρκετ.

1. Η πρώτη πρόταση που θα προτείναμε θα ήταν η συνολική βελτίωση της εικόνας των καταστημάτων, με ανανέωση και βελτίωση της διαρρύθμισης των κτιρίων και στους εξωτερικούς χώρους, αλλά και στους εσωτερικούς χώρους, με κοινή όμως σχεδίαση για όλα τα υποκαταστήματα, όσο αυτό είναι εφικτό, λόγω της διαφορετικής μορφής των χώρων. (ενοικιαζόμενα καταστήματα στα ισόγεια άλλων κτιρίων).

2. Η κατασκευή τουαλετών για το κοινό.

3. Η κατασκευή τουαλετών για τους ΑΜΕΑ, στοιχείο που κρίνεται απαραίτητο για την εξυπηρέτησή τους.

4. Η βελτίωση της πρόσβασης για τους ΑΜΕΑ, και ειδικά στους εξωτερικούς χώρους, μπροστά από τα καταστήματα. Σε αρκετά καταστήματα που είναι σε πολυσύχναστους δρόμους η όποια απλή πρόσβαση ακόμη και από τα πεζοδρόμια που έχει κατασκευάσει ο Δήμος, ήταν κατελιημμένες από παρκαρισμένα αυτοκίνητα, ενώ σε ένα υποκατάστημα υπήρχαν κάδοι σκουπιδιών.

5. Βελτίωση της προσβασιμότητας των διαδρόμων, ειδικά από τα χαρτοκιβώτια των προϊόντων που τοποθετούνται στα ράφια.

6. Βελτίωση στην συμπεριφορά και στην εξυπηρέτηση των πελατών από το προσωπικό της επιχείρησης.

7. Αύξηση του προσωπικού, ειδικά τις ώρες αιχμής, για να μπορούν να καλύπτουν τις έκτακτες εργασίες, ενώ ταυτόχρονα να μπορούν να εξυπηρετούν τους πελάτες όταν χρειάζεται.

8. Αύξηση των υπαλλήλων που εργάζονται στα ταμεία, ή η αποκλειστική εργασία τους στα ταμεία τουλάχιστον τις ώρες αιχμής.

9. Το ζήτημα του προσωπικού εκτιμάται ότι πρέπει να αντιμετωπισθεί συνολικά και ως προς τον απαραίτητο αριθμό των υπαλλήλων που πρέπει να εργάζονται στα υποκαταστήματα, αλλά και στο θέμα της συνολικής τους αμοιβής, η οποία σύμφωνα με πληροφορίες που συλλέχθηκαν, ήταν πολύ χαμηλή, μην προσφέροντας κίνητρο για τους υπαλλήλους, αλλά και δημιουργώντας το πρόβλημα της συχνής αλλαγής υπαλλήλων, οι οποίοι δεν εκπαιδεύονται επαρκώς στα αντικείμενα τους. Βέβαια αυτή είναι μια συνολική πολιτική της κεντρικής διοίκησης της επιχείρησης.

10. Η διοίκηση της επιχείρησης πρέπει να αντιμετωπίσει συνολικά το θέμα και για το ανθρώπινο δυναμικό και για την εμφάνιση των υποκαταστημάτων.

## ΠΕΡΙΛΗΨΗ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

---

Ένα από τα σοβαρότερα ερωτήματα που τίθενται στον επιχειρηματικό κόσμο, είναι η επιχειρηματική ηθική των επιχειρήσεων. Η επιχειρηματική ηθική καλύπτει όλο το φάσμα των αλληλεπιδράσεων μεταξύ επιχειρήσεων, ατόμων, βιομηχανιών, κοινωνίας και πολιτείας. Είναι τόσο περίπλοκη όσο η ίδια η επιχείρηση. Είναι περισσότερο μια επιχειρηματική δεοντολογία, είναι για το πώς διεξάγεται η πολιτική μιας επιχείρησης, τους ηθικούς κανόνες που πρέπει να διέπουν αυτή την πολιτική και ουσιαστικά την κοινωνική διάσταση που έχουν οι αποφάσεις της διοίκησης μιας επιχείρησης.

Σύμφωνα με πολλούς ερευνητές, ακαδημαϊκούς και αυθεντίες στις πωλήσεις και στην διοίκηση των επιχειρήσεων, το κύριο μέλημα, η κύρια υποχρέωση μιας επιχείρησης είναι να παράγει κέρδος για τους μετόχους της, αυτούς δηλαδή που έβαλαν τα αρχικά κεφάλαια για να δημιουργηθεί η επιχείρηση και γι' αυτούς που συνεχίζουν να επενδύουν στην επιχείρηση. Μια τέτοια άποψη υποδεικνύει ότι τα άτομα μπορεί να έχουν περιορισμένο ρόλο σε θέματα δεοντολογίας. Οι διευθυντές εταιρειών, για παράδειγμα, έχουν εμπιστευτικές ευθύνες για να ενεργούν προς το συμφέρον των μετόχων. Μήπως αυτό τους δίνει τη δυνατότητα να αγνοήσουν τις ύποπτες πρακτικές που είναι επωφελείς για τους μετόχους; Μερικές φορές ο ρόλος των ανθρώπων στην επιχείρηση είναι το ίδιο το πρόβλημα. Πρέπει ο επαγγελματικός τους ρόλος να μειώσει την ηθική τους ευθύνη για πράξεις που γίνονται στο όνομα της εταιρείας ή του εργοδότη τους; Εάν ναι, πού έρχεται η ατομική συνείδηση, ο χαρακτήρας και η επιλογή του κάθε ατόμου σαν άνθρωπος.

Τα ίδια είδη ερωτήσεων μπορεί να ζητηθούν όχι μόνο από άτομα, αλλά και από επιχειρήσεις και βιομηχανίες που λειτουργούν υπό κοινωνικά καθορισμένους νομικούς και οικονομικούς περιορισμούς. Ποιες είναι οι δεοντολογικές ευθύνες των «μη φυσικών προσώπων» που δεν έχουν χαρακτήρα ή συνείδηση με τη συνήθη έννοια και είναι πρόσωπα μόνο στο νόμο; Πώς μπορεί η ηθική να ενταχθεί στον ιστό των θεσμών; Πρέπει να επιβληθούν ηθικά πρότυπα σε μια οικονομία της αγοράς;

Εάν η ηθική ήταν μόνο θέμα κανόνων, νόμων, τελωνείων και συμβάσεων, τότε τέτοια ερωτήματα θα ήταν σχετικά απλά. Υπάρχουν υπέρ-αρκετές διαδικασίες, μέσα, συμβάσεις και κανονισμοί που διατυπώνουν το νόμο μέχρι την εθιμοτυπία. Τα ηθικά ζητήματα όμως είναι συχνά διαφορετικά για κάθε άνθρωπο, ο δεοντολογικός συλλογισμός δεν είναι τόσο συγκεκριμένος (ή μερικές φορές τόσο ακριβής). Η δεοντολογία δεν είναι κακή συλλογιστική, ασαφής νόμος, απροσδιόριστο έθιμο ή ιδεολογική μορφή κοινωνικού ελέγχου, αλλά μία από τις σημαντικότερες πηγές κινήτρων και καθοδήγησης στην ανθρώπινη συμπεριφορά.

Η επιχειρηματική ηθική βέβαια αφορά μόνο τις δυσδιάκριτες εκείνες πρακτικές και πολιτικές που σαφώς δεν καταπατούν τους νόμους και τις υποχρεώσεις που έχει μια επιχείρηση σύμφωνα με το νομικό πλαίσιο της χώρας που δραστηριοποιείται. Αλλά όταν πρόκειται για πολυεθνικές εταιρείες, ή εταιρείες που έχουν πλέον πρόσβαση στην νέα παγκόσμια αγορά, όπου η χρήση του διαδικτύου, η απελευθέρωση των υποχρεώσεων και ουσιαστικά των συνόρων για χάρη της γρήγορης και ελεύθερης διακίνησης αγαθών και υπηρεσιών, έχει μετατρέψει την επιχειρηματική ηθική σε μια αμφισβητούμενη έννοια που εφαρμόζεται μόνο όταν δημοσιοποιούνται ανήθικες πρακτικές από την μεριά των επιχειρήσεων.

Από τα Αρχαία χρόνια σε όλους τους λαούς που ανέπτυξαν μεγάλους πολιτισμούς, η ηθική γενικά (επιχειρηματική αλλά και κρατική) ήταν πάντα σημείο συζήτησεων, διαμάχης και σάτιρας, ειδικά στην Αρχαία Ελλάδα. Αλλά και τότε τα όρια ήταν πολύ λεπτά και με έντονες διαμάχες για το που μπορεί να φτάσει ένας άνθρωπος και κατ' επέκταση η οικονομική οντότητα που διαχειρίζεται ή εργάζεται, προκειμένου να έχει κέρδος. Ο Άνταμ Σμίθ ο θεωρητικός της σύγχρονης δυτικής καπιταλιστικής κοινωνίας, θεωρούσε ότι η ηθική και η οικονομία είναι δύο αλληλένδετες έννοιες και ότι πρέπει να συμβαδίζουν για το μακροπρόθεσμο κέρδος όχι μόνο της επιχείρησης, αλλά και της κοινωνίας και του περιβάλλοντος.

Η χρονική βέβαια στιγμή διαφοροποιεί την σημασία της ηθικής κάθε φορά. Τα αρχαία χρόνια για παράδειγμα δεν ήταν ανήθικο σε πολλούς μάλιστα ανεπτυγμένους πολιτισμούς, να διατηρούν σαν σκλάβους τους ηττημένους εχθρούς και να τους βάζουν να εργάζονται κάτω από απάνθρωπες συνθήκες, η ακόμη το ίδιο να γίνεται για τις κατώτερες τάξεις των ανθρώπων. Άλλωστε η δουλεία που άνθισε στις ΗΠΑ,

ένα σχετικά νέο κράτος που δημιουργήθηκε στα τέλη του 18<sup>ου</sup> αιώνα, με μερικούς εξαιρετικά δημοκρατικούς νόμους στο σύνταγμα τους, διατήρησε την δουλεία για πολλά χρόνια, ενώ μέχρι και την δεκαετία του '60 οι νότιες πολιτείες είχαν νόμους που σήμερα όχι μόνο θα θεωρούνταν ανήθικοι, αλλά θα προκαλούσαν την επέμβαση των αρχών. Τότε όμως για επιχειρήσεις και πολλούς ανθρώπους και ειδικά στους λευκούς, ήταν ηθικό όχι μόνο οι Αφρό-Αμερικανοί (Νέγροι όπως αποκαλούνταν υποτιμητικά) να δουλεύουν περισσότερες ώρες, με κατώτερους μισθούς και ελάχιστα δικαιώματα, αλλά να μάχονται έντονα σε κάθε απόπειρα επιβολής άλλης πολιτικής, ακόμη και αυτή την αλλαγή των νόμων. Η καταβολή επίσης κατώτατου μισθού στις γυναίκες, συνεχίζεται σε πολλά κράτη ακόμη και στην σημερινή εποχή, ενώ η παιδική εργασία ανθεί στις τριτοκοσμικές χώρες, όχι τόσο από τοπικές επιχειρήσεις, αλλά από πολυεθνικές που κατασκευάζουν τα εργοστάσια τους εκεί για να εκμεταλλευτούν τις χαμηλές εργατικές αμοιβές, όταν στις δυτικές χώρες οι ίδιες επιχειρήσεις προχωρούν σε γενναίες φιλανθρωπικές κινήσεις για να υποδηλώσουν την ηθική τους ή να προβάλλουν την συμμετοχή τους στο εκεί κοινωνικό σύνολο.

Ένα καθαρά οικονομικό παράδειγμα για την ηθική των επιχειρήσεων αλλά και για την ηθική των ίδιων των κυβερνήσεων δίνει ο Paul Krugman, ο νομπελίστας οικονομολόγος στο βιβλίο του, *Economics*:

Η σύγκριση των κατά κεφαλήν εκπομπών αερίων του θερμοκηπίου των διαφόρων χωρών, σύμφωνα με τα στοιχεία (ενδεικτικά) δείχνει ότι η Αυστραλία, ο Καναδάς και οι Ηνωμένες Πολιτείες είναι οι χειρότεροι παραβάτες. Ο μέσος Αμερικανός είναι υπεύθυνος για 16,1 τόνους εκπομπών αερίων του θερμοκηπίου (μετρούμενο σε ισοδύναμα CO<sub>2</sub>), για τη ρύπανση που προκαλεί την κλιματική αλλαγή σε σύγκριση με μόνο 3,9 τόνους για τον μέσο κάτοικο του Ουζμπεκιστάν, 6,7 τόνους για τον μέσο Κινέζο και 1,8 τόνους για τον μέσο Ινδό. Η παραγωγή (όλων των επιχειρήσεων) τυπικά δεν μπορεί να παραχθεί χωρίς περισσότερη ενέργεια, και περισσότερη κατανάλωση ενέργειας, που συνήθως έχει ως αποτέλεσμα μεγαλύτερη ρύπανση. Στην πραγματικότητα, ορισμένοι υποστήριζαν ότι η κριτική για το επίπεδο των αερίων του θερμοκηπίου σε μια χώρα χωρίς να λαμβάνεται υπόψη το επίπεδο της οικονομικής ανάπτυξης είναι λανθασμένη. Θα ισοδυναμούσε με την υπαιτιότητα μιας χώρας για το γεγονός ότι βρίσκεται σε πιο προχωρημένο στάδιο οικονομικής ανάπτυξης.



Ένας πιο ουσιαστικός τρόπος σύγκρισης της ρύπανσης μεταξύ των χωρών είναι η μέτρηση των εκπομπών ανά εκατομμύριο δολάρια που παράγεται στο Ακαθάριστο Εγχώριο προϊόν – Α. Εγχ. Π) μιας χώρας. Με βάση αυτή την αναλογία, οι Ηνωμένες Πολιτείες, ο Καναδάς και η Αυστραλία είναι πράσινες χώρες, αλλά η Κίνα, η Ινδία και το Ουζμπεκιστάν δεν είναι. Τι εξηγεί την αντιστροφή όταν υπολογίζεται το ΑΕΠ; Η απάντηση: τόσο η οικονομική όσο και η κυβερνητική συμπεριφορά.

Πρώτον, υπάρχει το θέμα της οικονομίας. Οι χώρες που είναι φτωχές και έχουν αρχίσει να βιομηχανοποιούνται, όπως η Κίνα και το Ουζμπεκιστάν, βλέπουν συχνά τα χρήματα που δαπανώνται για να μειώσουν τη ρύπανση, σαν ευκαιρία να δαπανώνται καλύτερα για άλλα πράγματα. Από τη σκοπιά τους, είναι ακόμα πολύ φτωχοί για να παρέχουν ένα καθαρό περιβάλλον όπως οι πλούσιες προηγμένες χώρες. Ισχυρίζονται ότι η επιβολή των περιβαλλοντικών προτύπων μιας πλούσιας χώρας σε αυτές θα έθετε σε κίνδυνο την οικονομική τους ανάπτυξη. Άρα η ηθική σε ένα τόσο λεπτό ζήτημα τίθεται υπό αμφισβήτηση στις χώρες αυτές για χάρη του κέρδους, άσχετα αν τα επίπεδα μόλυνσης, ειδικά στις βιομηχανικές πόλεις της Κίνας, βρίσκονται όχι απλά στα ανώτερα όρια, αλλά σε όρια επικίνδυνα για την ζωή των κατοίκων.

Δεύτερον, υπάρχει το ζήτημα της κυβερνητικής συμπεριφοράς, ή πιο συγκεκριμένα, εάν μια κυβέρνηση διαθέτει τα απαραίτητα εργαλεία για τον αποτελεσματικό έλεγχο της ρύπανσης. Η Κίνα είναι μια καλή εικόνα αυτού του προβλήματος. Η κινεζική κυβέρνηση δεν διαθέτει επαρκή ρυθμιστική εξουσία για να επιβάλει τους δικούς της περιβαλλοντικούς κανόνες, να προωθήσει τη διατήρηση ενέργειας ή να ενθαρρύνει τη μείωση της ρύπανσης. Για να παράγει 1 δισεκατομμύριο δολάρια ΗΠΑ στο ΑΕΠ, η Κίνα δαπανά τρεις φορές τον παγκόσμιο μέσο όρο για την ενέργεια.

Το παράδειγμα αυτό έχει να κάνει με την οπτική της ηθικής από ολόκληρα κράτη και φυσικά από τις επιχειρήσεις που βρίσκονται στην επικράτεια τους. Οι καταγγελίες για την καταπάτηση όχι μόνο κάθε ηθικής δεοντολογίας, αλλά και για την καταπάτηση ακόμη και των νόμων, είναι παρά πολλές. Ποιος όμως θα μπορούσε να επιβάλει στην αχανή Κίνα, επιχειρηματική δεοντολογία, όταν δεν μπορεί να της επιβάλει τους παγκόσμιους νόμους που ισχύουν σε ολόκληρο τον κόσμο. Ήδη η Κίνα πέρασε τις

ΗΠΑ στην παραγωγή αγαθών και υπηρεσιών, και από το 2015 στην κατανάλωση και αναρριχήθηκε στην 1<sup>η</sup> θέση της οικονομικής δύναμης.

Στο δεύτερο μέρος της εργασίας αναπτύξαμε την μεθοδολογία του Mystery shopping, μιας μεθοδολογίας έρευνας και καταγραφής των πιθανών προβλημάτων που αντιμετωπίζουν οι επιχειρήσεις στη καθημερινή λειτουργία τους και που δεν έχουν καταφέρει να εντοπίσουν.

Ένας από τους πιο δύσκολους τομείς που έχει να αντιμετωπίσει κάθε επιχείρηση, είναι οι ανθρώπινοι πόροι, το προσωπικό της δηλαδή που εργάζεται και δημιουργεί τελικά την εικόνα της εταιρείας στον έξω κόσμο (τους καταναλωτές). Για κάθε επιχείρηση ένα λάθος σε ένα προϊόν μπορεί να αντιμετωπιστεί, με συγκεκριμένο και ξεκάθαρο τρόπο, ακόμη και μια λανθασμένη οικονομική επένδυση ή πολιτική, μπορεί να αλλάξει, καθώς αυτά τα αντικείμενα δραστηριοτήτων είναι αυστηρά καθορισμένα στο τρόπο αντιμετώπισης τους. Οι άνθρωποι όμως αποτελούν το πιο δύσκολο αντικείμενο, γιατί ακριβώς είναι άνθρωποι, με συναισθήματα, με συμπεριφορά, με διάφορα επίπεδα γνώσης και κυρίως με την δική τους υποκειμενική αντίληψη για το τι είναι σωστό και τι λάθος για τα περισσότερα πράγματα ή συμπεριφορές.

Οι επιχειρήσεις ήθελαν να βρουν ένα τρόπο, ώστε να παρακολουθήσουν (κρυφά) τις περισσότερες περιπτώσεις, το πώς εργάζονται οι υπάλληλοι τους και κυρίως για το πώς συμπεριφέρονται στους πελάτες τους. Άλλωστε η ικανοποίηση των πελατών, η οποία πολλές φορές πραγματοποιείται από την ποιότητα εξυπηρέτησης των υπαλλήλων, είναι αυτή που θα δημιουργήσει πελάτες, ή καλύτερα να μετατρέψει τους καταναλωτές σε πιστούς πελάτες της επιχείρησης. Η διαδικασία αυτή η οποία παρουσιάστηκε στις ΗΠΑ για πρώτη φορά, είχε αρχικά σκοπό να ελέγξει περισσότερο την νομιμοφροσύνη των υπαλλήλων (να μην κλέβουν, να μην αργούν στην εργασία τους) ενώ εξελίχθηκε σιγά – σιγά σε έρευνα για την συμπεριφορά των υπαλλήλων απέναντι στους καταναλωτές, αλλά και σε έρευνα για τις υλικές ατέλειες που μπορεί να έχει μια επιχείρηση (στα ίδια τα προϊόντα της, στην διαθεσιμότητα, στα κτίρια και στην εμφάνιση τους κ.λπ.).

Μια προϋπόθεση για να γίνει «σωστή» έρευνα, είναι να διατηρηθούν μυστικές αυτές οι έρευνες. Για τον σκοπό αυτό, οι επιχειρήσεις προσλαμβάνουν ερευνητές οι οποίοι

αποκαλούνται Mystery shopper ή ειδικευμένες εταιρείες στον χώρο αυτό που έχουν ομάδες από μυστικούς ερευνητές, προκειμένου να καταγράψουν με ένα συγκεκριμένο τρόπο την συμπεριφορά των υπαλλήλων και τις αδυναμίες των λειτουργιών της επιχείρησης, δίνοντας με αυτό τον τρόπο στις επιχειρήσεις τα στοιχεία εκείνα που θα τις βοηθήσουν να αλλάξουν πολιτικές και πρακτικές τόσο στην εκπαίδευση και αλλαγή της συμπεριφοράς των εργαζομένων τους, όσο και στην αλλαγή ή βελτίωση των αγαθών και των υπηρεσιών τους, των διαδικασιών λειτουργίας και της βελτίωσης και εμφάνισης των ίδιων των καταστημάτων τους.

Αν και η μυστικότητα θεωρείται απαραίτητη γι' αυτή την διαδικασία έρευνας, καθώς μια γνωστή εκ των προτέρων έρευνα στους εργαζόμενους, θα τους προέτρεπε να φερθούν με τον ιδανικό τρόπο τουλάχιστον σε εκείνο το διάστημα, αποτελεί ταυτόχρονα και μια αμφιλεγόμενη διαδικασία. Εδώ θα μπορούσε να τεθεί το ερώτημα, κατά πόσο είναι ηθικό να ελέγχονται κρυφά οι εργαζόμενοι, να καταπατούνται πολλές φορές βασικά ατομικά δικαιώματα τους και να υπάρχει κίνδυνος για την προστασία προσωπικών δεδομένων τους, αν ληφθεί υπ' όψιν και οι πρόσφατη αυστηρότερη νομοθεσία που έχει τεθεί σε ισχύ από τις 25 Μαΐου του 2018 σε ολόκληρη την Ευρωπαϊκή Ένωση.

Οι επιχειρήσεις που διενεργούν έρευνες Mystery Shopping, αλλά και οι επιχειρήσεις που θέλουν να ελεγχθούν, αντιπαραθέτουν την άποψη ότι μόνο έτσι θα υπάρχει πραγματικό αποτέλεσμα στην έρευνα και πρακτική εφαρμογή των αλλαγών που θα βελτιώσουν την θέση τους στην αγορά. Το κοινωνικό σύνολο, από την άλλη έχει διαφορετική άποψη ανάλογα από την οπτική γωνία που το βλέπει κανείς. Συνήθως οι άνθρωποι είναι ευαίσθητοι όταν προσβάλλεται η ηθική τους που έχει άμεση επίπτωση στην δική τους ζωή, όταν πρόκειται όμως για κάποιους άλλους, η ευαισθησία τους μειώνεται.

Το Mystery shopping είναι μια διαδικασία που εξαπλώνεται, καθώς όλο και περισσότερες επιχειρήσεις πραγματοποιούν παρόμοιες έρευνες ειδικά στον τομέα των υπηρεσιών και της εξυπηρέτησης των πελατών, Η μέθοδος αυτή ήδη αποτελεί ένα εργαλείο στα τμήματα μάρκετινγκ των επιχειρήσεων, τα οποία προσπαθούν με διάφορους τρόπους να ερευνήσουν την συμπεριφορά και την διάθεση των καταναλωτών και να συγκεντρώσουν στοιχεία για την καλύτερευση των αγαθών

αλλά και των υπηρεσιών που προσφέρουν προκειμένου να γίνουν πιο ανταγωνιστικοί και να έχουν μεγαλύτερο κέρδος.

## SUMMARY OF WORK

---

One of the most serious questions posed to the business world is business ethics. Business ethics covers the whole range of interactions between businesses, individuals, industries, society and the state. It is as complex as the business itself. It is more a business ethic, is about how a business policy is conducted, the ethical rules that must govern this policy and, in essence, the social dimension of the decisions of the management of a business.

According to many researchers, academics and salespeople and business executives, the main concern is that a company's main obligation is to generate profit for its shareholders, i.e. those who have put the initial capital to create the business and for them who continue to invest in the business. Such an opinion indicates that individuals may have a limited role in ethics. Company directors, for example, have confidential responsibilities to act in the interests of shareholders. Does this enable them to ignore suspicious practices that are beneficial to shareholders? Sometimes the role of people in business is the same problem. Should their professional role reduce their moral responsibility for acts done in the name of the company or their employer? If so, where does the individual consciousness come, the character and the choice of each person as a person?

The same kinds of questions can be asked not only by individuals, but also by businesses and industries operating under socially defined legal and economic constraints. What are the ethical responsibilities of "non-natural persons" - legitimations that do not have the character or conscience in the ordinary sense and are persons only in the law? How can ethics be included in the web of institutions? Should ethical standards be imposed on a market economy?

If ethics were only a matter of rules, laws, customs and conventions, then such questions would be relatively simple. There are too many procedures, instruments, conventions and regulations that make up the law until the etiquette. But moral issues are often different for every person; ethical reasoning is not so specific (or sometimes so precise). Ethics is not a bad reasoning, a vague law, an indeterminate custom, or an ideological form of social control, but one of the most important sources of motivation and guidance in human behavior.

Business ethics, of course, only applies to those inconspicuous practices and policies that clearly do not violate the laws and obligations of an enterprise according to the legal framework of the country in which it operates. But when it comes to multinational companies or companies that have access to the new global market where the use of the Internet, the release of obligations and essentially the borders for the sake of quick and free movement of goods and services has transformed business ethics into a controversial concept that applies only when unethical practices are disclosed by business.

From ancient times all the people who developed great civilizations, ethics in general (business and state) has always been a point of debate, controversy and satire, especially in Ancient Greece. But then the limits were too thin and with intense controversy over what a man and, by extension, an entity that manages or works to gain, can reach. Adam Smith, the theoretician of modern Western capitalist society, believed that morality and the economy are two interrelated concepts and must go hand in hand with the long-term profit not only of the enterprise but also of the society and the environment.

The moment of time, however, differentiates the importance of morality every time. Ancient times, for example, were not immoral in many well-developed cultures, keeping slaves as defeated enemies and making them work under inhumane conditions, or even the same for the lower classes of people. Besides, the slavery that flourished in the US, a relatively new state created at the end of the 18th century, with some extremely democratic laws in their constitution, retained slavery for many years, and until the 1960s the southern states had laws today would not only be considered immoral but would cause the authorities to intervene. But then, for business and for many people, especially the white people, it was moral not only that the Afro-Americans worked harder, with lower wages and fewer rights, but battled vigorously in any attempt to impose another policy and this change of laws. The payment of a minimum wage to women is continuing in many countries even today, while child labor is thriving in third-world countries, not so much by local businesses but by multinationals who build their factories there to exploit low labor wages, when in the

Western countries the same companies proceed to brave charity movements to indicate their morality or to promote their participation in the community.

A purely economic example of business ethics and the ethics of governments themselves is given by Paul Krugman, Nobel Prize-winning economist in his book, *Economics*:

Comparing the per capita greenhouse gas emissions of the various countries, according to the figures (indicatively), shows that Australia, Canada and the United States are the worst offenders. The average American is responsible for 16.1 tones of greenhouse gas emissions (measured in CO<sub>2</sub> equivalents) for climate change, compared with only 3.9 tones for the average Uzbekistan, 6.7 tones for the average Chinese and 1.8 tons for the average Indian. Production (of all businesses) typically cannot be produced without more energy, and more energy consumption, which usually results in more pollution. In fact, some argued that criticism of the level of greenhouse gases in a country without taking into account the level of economic growth is wrong. It would be tantamount to a country's fault of being at a more advanced stage of economic growth.

A more meaningful way of comparing pollution across countries is to measure the million dollar emissions produced in the Gross Domestic Product - A. Int. A) of a country. Based on this ratio, the United States, Canada and Australia are green, but China, India and Uzbekistan are not. What explains the reversal when calculating GDP? The answer: both economic and non-governmental behavior.

First, there is the issue of the economy. Countries that are poor and have begun industrializing, such as China and Uzbekistan, often see the money spent to reduce pollution as an opportunity to spend better on other things. From their point of view, they are still too poor to provide a clean environment like the rich advanced countries. They argue that imposing a rich country's environmental standards on them would jeopardize their economic growth. So morality on such a delicate issue is being questioned in these countries for profit, irrespective of whether levels of pollution, especially in China's industrial cities, lie not only in the upper limits but in terms that are dangerous to the lives of the people.

Secondly, there is the fact of the government's behavior, or more specifically, if a government has the necessary tools to control pollution effectively. China is a good example of this problem. The Chinese government does not have sufficient regulatory power to enforce its own environmental rules, promote energy conservation or encourage pollution reduction. To produce \$ 1 billion in GDP, China spends three times the world average on energy.

This example has to do with the ethics of the whole nation and, of course, the businesses in its territory. The complaints of violating not only moral ethics, but even the violation of laws, are many. Who, however, could impose on the vast China, business ethics, when it cannot impose the world laws in force around the world. China has already passed the US in the production of goods and services, and from 2015 on consumption and climbed to the 1st place of economic power.

In the second part of the paper we developed the methodology of Mystery shopping, a methodology for researching and recording the potential problems faced by businesses in their day-to-day operations and which they have failed to locate.

One of the most difficult areas that every business has to deal with is human resources, that is, its workforce, which ultimately creates the image of the company in the outside world (consumers). For every business, a mistake in a product can be addressed, in a clear and straightforward way, even a false financial investment or policy can change as these business objects are strictly defined in how to deal with them. People, however, are the most difficult subject, because they are people, with feelings, with behavior, with different levels of knowledge and especially with their own subjective perception of what is right and wrong for most things or behaviors.

Businesses wanted to find a way to (secretly) observe most cases, how their employees work and, above all, how they behave to their clients. Besides, customer satisfaction, often carried out by the quality of employee service, is the one that will create customers, or better turn consumers into loyal customers of the business. This process, which was first introduced in the US, was originally intended to check the loyalty of employees (not to steal, not to delay their work), while slowly evolving into research into employee behavior towards consumers, but also to investigate the material defects that a business may have (in terms of its products, availability, buildings and appearance, etc.).



A precondition for "right" research is to keep these investigations secret. To this point, businesses hire researchers called "Mystery Shoppers" or specialized companies in this area with teams of secret investigators to record in a specific way employee behavior and weaknesses in the operations of the business, way to businesses that will help them change policies and practices both in education and changing the behavior of their employees and in changing or improving goods and their services, the operating procedures and the improvement and appearance of their own shops.

Although secrecy is considered to be necessary for this research process, as a well-known prior research to the workers would encourage them to behave in the ideal way at least during that time, it is at the same time a controversial process. Here, it could be questioned whether it is ethical to secretly control employees, to often violate their basic individual rights and to risk the protection of their personal data, taking into account the recent stricter legislation that has been set in force from 25 May 2018 throughout the European Union.

Mystery Shopping businesses and businesses that want to be scrutinized contradict the view that only in this way will there be real results in research and the practical implementation of changes that will improve their market position. The community, on the other hand, has a different view depending on the perspective you see. People are usually sensitive when their ethics are affected, which has a direct impact on their own lives, but when it comes to others, their sensitivity is reduced.

Mystery shopping is a process that is spreading as more and more businesses are doing similar research specifically in the field of customer service and customer service. This method is already a tool in business marketing departments, which are trying in various ways to investigate behavior and availability of consumers and to gather elements for the improvement of the goods and the services they offer in order to become more competitive and to have bigger than profit.



## ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ – ΕΠΙΛΟΓΟΣ

---

Οι επιχειρήσεις στην Ελλάδα και σε ολόκληρο τον κόσμο, έχουν ένα κοινό στόχο, όπως είναι φυσικό, να παράγουν κέρδος για τους ιδιοκτήτες τους και για τους μετόχους τους. Αυτό μπορεί να γίνει σε βάρος της επιχειρηματικής ηθικής, χρησιμοποιώντας πρακτικές που είναι μεν νόμιμες αλλά θεωρούνται όμως από την κοινή γνώμη μη ηθικές.

Από την άλλη πλευρά, η ηθική είναι μια αφηρημένη έννοια που πολλοί μελετητές και επιστήμονες δεν την αποδέχονται, καθώς θεωρούν ότι μια επιχείρηση από την στιγμή που τηρεί τους νόμους, δεν έχει άλλη υποχρέωση. Επίσης μια επιχείρηση είναι ουσιαστικά ένα αντικείμενο, μια οντότητα που διοικείται και λειτουργεί με βάση της επιλογές και της αποφάσεις ανθρώπων. Τα όρια επίσης της ηθικής είναι πολλές φορές θολά ή άγνωστα στο ευρύ κοινό. Η απόφαση για παράδειγμα μιας επιχείρησης να απολύσει το πλεονάζον προσωπικό, θεωρείται ανήθικη από την κοινή γνώμη, αλλά αντίστοιχα μπορεί να σημαίνει και την επιβίωση της επιχείρησης και της διατήρησης των υπολοίπων θέσεων εργασίας. Όπως είναι φυσικό για τους απολυμένους, αυτό έχει μικρή σημασία, καθώς εκείνοι έχασαν την δουλειά τους και το εισόδημα τους, άρα η οποιαδήποτε δικαιολογία για αυτούς είναι άνευ σημασίας.

Η ηθική των επιχειρήσεων ήρθε τα τελευταία χρόνια να προβληματίσει τις κοινωνίες, όσον αφορά την μακροπρόθεσμη επίδραση στο περιβάλλον, στην ίδια την κοινωνία, στις δομές της και στην κουλτούρα της. Είναι πολύ δύσκολο να οριστούν κάποια πρότυπα, αλλά από την άλλη η ηθική επιχειρηματικότητα όπως την αντιλαμβάνεται το κοινό, μπορεί να συνδεθεί με την ανταγωνιστικότητα και την ανάπτυξη, καθώς οι καταναλωτές τιμωρούν ή επιβραβεύουν μια επιχείρηση ανάλογα με την πολιτική της. Σήμερα την εποχή του διαδικτύου και των μέσων κοινωνικής δικτύωσης τα πάντα γίνονται γνωστά σε ελάχιστο χρονικό διάστημα, μη δίνοντας την δυνατότητα πολλές φορές στις ίδιες τις επιχειρήσεις να αντιμετωπίσουν ένα θέμα. Η «είδηση» για την ανήθικη π.χ. συμπεριφορά της επιχείρησης προς τους υπαλλήλους, ή η ύπαρξη εργοστασίων παραγωγής σε χώρες με χαμηλή εργατική αμοιβή και χαμηλούς φόρους, καταστρέφει την εικόνα μιας επιχείρησης, πράγμα που μακροπρόθεσμα μπορεί να

αποτελεί μεγαλύτερη μείωση των κερδών της από το να ακολουθούσε μια πιο συνετή τουλάχιστον πολιτική.

Η επιχειρηματική ηθική θα μπορούσαμε να την ορίσουμε σαν μια γενικότερη κουλτούρα η οποία θα πρέπει να διαχέεται μέσα από πρακτικές στο εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης, την επικοινωνία και την ικανοποίηση του προσωπικού και εν συνεχεία να εκδηλώνεται και στο εξωτερικό περιβάλλον. Η εταιρική κοινωνική ευθύνη μπορεί να αποδώσει εξαιρετικά αποτελέσματα και πολλές εταιρείες το έχουν καταλάβει, αν και όπως είναι φυσικό τις περισσότερες φορές στο βωμό του κέρδους δεν υπάρχουν κανόνες, όρια και δεσμεύσεις.

Ένα θέμα για παράδειγμα της επιχειρηματικής ηθικής θα μπορούσε να αποτελέσει και η μεθοδολογία του Mystery Shopping, μια ερευνητική μέθοδος που ακολουθείται από πολλές εταιρείες προκειμένου να ελέγξουν την ποιότητα εξυπηρέτησης των υπαλλήλων τους προς τους πελάτες. Η θέση όπως είναι φυσικό των επιχειρήσεων, είναι ότι το κάνουν για να προσφέρουν καλύτερες υπηρεσίες και εξυπηρέτηση προς το κοινό, αλλά για τους υπαλλήλους οι οποίοι χωρίς να έχουν ενημερωθεί ότι παρακολουθούνται ή καταγράφονται, αυτό είναι μια ανήθικη επιχειρηματική τακτική που τους προσβάλλει σαν ανθρώπους.

Σε αυτή την περίπτωση που επικεντρώθηκε η εργασία μας, υπάρχουν δύο εκ διαμέτρου αντίθετες απόψεις για την επιχειρηματική ηθική. Εάν γινόταν μια έρευνα στους καταναλωτές, τους πελάτες δηλαδή των επιχειρήσεων για την γνώμη τους πάνω σε αυτό το ζήτημα, για το πόσο δηλαδή είναι ηθικό να χρησιμοποιούν οι επιχειρήσεις τέτοιες πρακτικές προκειμένου να βελτιώσουν την ποιότητα των υπηρεσιών τους προς αυτούς και άρα την καλύτερη εξυπηρέτηση τους, είναι σίγουρο ότι πολλοί από αυτούς θα απαντούσαν ότι είναι ηθικό, ή τουλάχιστον ότι δεν τους φαίνεται ανήθικό. Είναι αμφίβολο όμως αν έδιναν την ίδια απάντηση στην ερώτηση, αν δεχόταν αυτή την πρακτική στην δική τους δουλειά, δηλαδή αν ο εργοδότης τους χρησιμοποιούσε την ίδια μεθοδολογία προκειμένου να αξιολογήσει την ποιότητα της εργασίας τους. Σίγουρα οι περισσότεροι θα το θεωρούσαν ανήθικο.

Αυτό ενισχύεται επίσης από την νομοθεσία, όπου ακόμη και τα δικαστήρια δεν δέχονται σαν πειστήριο απόδειξης τέλεσης μιας αξιόποινης πράξης, την προβολή ενός

βίντεο, την καταγραφή δηλαδή του κατηγορούμενου χωρίς την έγκριση του την ώρα που τελούσε το αδίκημα. Σε ορισμένες περιπτώσεις μάλιστα ο ενάγων, δηλαδή αυτός που κατηγορεί κάποιον παρουσιάζοντας ένα τέτοιο αποδεικτικό στοιχείο κινδυνεύει και από μήνυση με βαριά μάλιστα ποινή και πρόστιμο. Μόνο με την απόφαση Εισαγγελέα μπορεί να τοποθετηθεί εκ των προτέρων σύστημα καταγραφής, σε περίπτωση που υπάρχει υπόνοια τέλεσης αδικήματος και ακόμη και η Αστυνομία πρέπει να πάρει αυτή την άδεια.

Στην περίπτωση του Mystery Shopping καταγραφές των υπαλλήλων την ώρα της εργασίας τους από καταγραφικά μέσα, δεν συμβαδίζει με το γράμμα του νόμου και προφανώς οι επιχειρήσεις δεν μπορούν να χρησιμοποιήσουν τις καταγραφές αυτές σαν αποδεικτικά στοιχεία, αλλά μόνο για να βελτιώσουν τις οδηγίες προς τους υπαλλήλους τους.

Σύμφωνα με τις επιχειρήσεις και την αύξηση της ζήτησης ανεξάρτητων Mystery shopper ή εταιρειών που προσφέρουν τέτοιες υπηρεσίες, η μεθοδολογία αυτή εκτελείται όλο και περισσότερο για ένα ευρύ φάσμα επιχειρήσεων και δραστηριοτήτων, ειδικά σε καταστήματα λιανικής πώλησης ειδών με μεγάλη κίνηση πελατών.

## ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

---

- Aristotle, (2000), *Nicomachean Ethics*, Cambridge University Press,
- Bateman, Th., και Snell, S., (2011). *Διοίκηση επιχειρήσεων – ηγεσία και συνεργασία σ' έναν ανταγωνιστικό κόσμο*, Θεσσαλονίκη : Τζιόλας.
- Blythe, J. (2007). *Advertising creative and brand personality: A grounded Theory perspective*, *Journal of Brand Management*.
- Brace, I. (2008). *Questionnaire Design. How to Plan, Structure and Write Survey Material for Effective Market Research*. N.Y.: Kogan Page
- Capelle, R. (2014). *Optimizing Organization Design\_ A Proven Approach to Enhance Financial Performance, Customer Satisfaction and Employee Engagement*, San Francisco: Jossey-Bas
- Dorman K.G., (1994), *Mystery shopping results can shape your future*, Bank Marketing
- Ferrell, O, Fraedrich, J., & Ferrell, L. (2015). *Business Ethics. Ethical Decision Making Cases*, USA: Cengage Learning
- Finn A., (2001), *Mystery shopper benchmarking of durable-goods chains and stores*, *Journal of Service Research*, 3(4), 310-320.
- Friedman, M. (1970), *the social responsibility of business is to increase its profit*. *The New York Times Magazine*,
- Grace, D., & Cohen, S. (2010). *Business Ethics*. U.K.: Oxford University Press.
- Hayes, B. (2008). *Measuring Customer Satisfaction and Loyalty*. Milwaukee, Wisconsin: ASQ Quality Press
- Hirata, T. (2008). *Customer Satisfaction Planning\_ Ensuring Product Quality and Safety within Your MRP ERP Systems*. Productivity Press.
- Krugman, P. (2009). *Η κρίση του 2008 και η επιστροφή των οικονομικών της ύφεσης*. Αθήνα : Καστανιώτη.
- MacLavery, N., McQuillan, P., & Oddie, H., (2007). *Internal Branding Best. Practices Study*, Canadian Marketing Association.

- Mooradian, B. (2015). *The Mystery Shopper Training Program: All You Ever Wanted to Know About the Best Part, Time Job*.
- Moran, E., (2008). *How to Become a Mystery Shopper, the Only Book you'll ever Need, Expanded & Updated*.
- PamInCa, (2009). *The Essential Guide to Mystery Shopping*. Happy About
- Trager, W., (1970), *Symbiosis*. New York: Van Nostrand Reinhold Co.
- Wieland, L. (2016). *Internal Brand Management - a state of the art overview: Methods and tools based on literature research and company case studies*. Marketing Management,
- Wilson, A. (2001). *Mystery shopping: Using deception to measure service performance*. Psychology & Marketing,
- Yang, C., (2002). *Customer Needs and Satisfaction Survey*, SGS Taiwan Limited, Taipei.
- Zikmund, G., Babin, J., Carr, C., & Griffin, M. (2010), *Business researched methods*. Canada: South-Western Cengage Learning.
- Zikmund, G., Babin, J., Carr, C., & Griffin, M. (2010), *Business researched methods*. Canada: South-Western Cengage Learning.
- Ακριβοπουλου, Χ. & Ανθοπουλος, Χ. (2015). *Εισαγωγή στο Δίκαιο και στους Συνταγματικούς Θεσμούς*. Αθήνα: Σύνδεσμος Ελληνικών ακαδημαϊκών βιβλιοθηκών.
- Αντωνίου, Α., (2008). *Ηθική των επιχειρήσεων: BusinessEthics I*. Αθήνα: Σάκκουλας.
- Αντωνίου, Α., (2016). *Ηθική των επιχειρήσεων*. Φιλοσοφική - ψυχολογική θεώρηση του χρήματος. Gutenberg - Γιώργος & Κώστας Δαρδανός.
- Ασπρίδης, Γ. (2015). *Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη – Η Όψη του Ανθρώπινου Παράγοντα στην Επιχείρηση*. Αθήνα: Σύνδεσμος Ελληνικών ακαδημαϊκών βιβλιοθηκών.
- Δράκος, Α., & Καραθανάσης, Γ., (2017). *Χρηματοοικονομική διοίκηση των επιχειρήσεων*. Αθήνα: Μπένου Ε
- Καλαβρουζιώτης, Ι. (2014). *Αειφορική διαχείριση εδαφικών πόρων και αποβλήτων*. Αθήνα: Τζιόλα
- Λυπουρλής, Δ. (2000), *Αριστοτέλης. Ηθικά Νικομάχεια*. Αθήνα: Ζήτρος.
- Παπαδάκης, Β. (2016). *Στρατηγική των επιχειρήσεων: ελληνική και διεθνής*

*εμπειρία*. Αθήνα: Μπένος

- Παπαλεξανδρή, Ν. (2008). *Διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού*. Αθήνα: Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο.
- Παππά Β. (2015). *Άνθρωπος και περιβάλλον*. Ιδιωτική έκδοση.

## ΔΙΑΔΙΚΤΥΟ

- <http://www.ethics.gr/content.php?id=39> Από την Επιχειρηματική Ηθική στο Αναγκαστικό "Fair Play", του Αλκιβιάδη Κ. Γούναρη, ΜΑ, Δρ. Φιλοσοφίας Πανεπιστημίου Αθηνών (www.alkisgounaris.com). Δημοσιεύθηκε πρώτη φορά στο: Ηθική των Επιχειρήσεων, Business Ethics, Εκδόσεις Αντ. Ν. Σάκκουλα, Αθήνα- Κομοτηνή 2008, σελ. 191-210(Πρόσβαση 12.11.2017).
- <http://www.wwf.gr/news/1872-2016-10-27-10-29-42> Ο πλανήτης μας στα πρόθυρα εμφράγματος! (πρόσβαση 28.12.2017).
- <https://www.bbvaopenmind.com/en/article/a-history-of-business-ethics/?fullscreen=true> ιστορία της επιχειρηματικής δεοντολογίας. (πρόσβαση 28.12.2017).
- <http://www.businessinsider.com/apple-cobalt-mine-child-labor-2017-5> Εξόρυξη κοβαλτίου από ορυχεία της Λαϊκής Δημοκρατίας του Κονγκό που χρησιμοποιεί παιδιά στην εργασία. (πρόσβαση 28.12.2017).
- <https://www.statista.com/statistics/632210/nike-brand-value/> Η αξία της αθλητικής εταιρείας Nike από το 2012 έως το 2017 (σε δισεκατομμύρια δολάρια). (πρόσβαση 28.12.2017).
- <https://www.theguardian.com/world/2001/may/20/burhanwazir.theobserver> Nike accused of tolerating sweatshops, (πρόσβαση 29.12.2017).
- <https://www.scu.edu/ethics/focus-areas/business-ethics/resources/a-history-of-business-ethics/> A History of Business Ethics, (Πρόσβαση 12.11.2017).
- <http://www.businessinsider.com/false-advertising-scandals-2016-3/#activia-yogurt-said-it-had-special-bacterial-ingredients-2> Διαφημιστικά ψεύδη από επιχειρήσεις. (πρόσβαση 29.12.2017).
- <https://www.theguardian.com/business/marketforceslive/2013/jan/16/horse-meat-tesco-market-value-shares> Το σκάνδαλο με τα κρέατα αλόγου, έριξε κατά 300 εκατομμύρια λίρες την αξία της Tesco. (πρόσβαση 29.12.2017).
- <http://www.protothema.gr/greece/article/383267/to-kreas-alogou-kostizei-akoma-sti-nikas/> Καταποντίζεται σε οικονομικό επίπεδο η πάλαι ποτέ ισχυρή αλλαντοβιομηχανία. (πρόσβαση 29.12.2017).



- <https://www.auth.gr/news/press/13256> ΤΟ Α.Π.Θ. ΓΙΑ ΟΣΑ ΕΧΟΥΝ ΑΝΑΦΕΡΘΕΙ ΓΙΑ ΤΑ ΠΡΟΪΟΝΤΑ ΤΗΣ CRETA FARM. (πρόσβαση 29.12.2017).
- <http://www.efsa.europa.eu/> Ευρωπαϊκή Αρχή Ασφάλεια Τροφίμων (EFSA) (πρόσβαση 30.12.2017).
- <https://www.weforum.org/agenda/2016/02/the-business-of-business-is-what/> Ποτα είναι η πραγματική επιχειρηματική δραστηριότητα; (πρόσβαση 30.12.2017).
- <https://www.channelplay.in/india/resources/glossary/what-is-mystery-shopping> Mystery shopping, (πρόσβαση 25.1.2018).
- <http://www.aq-services.com/history-mystery-shopping/> Ιστορική αναδρομή. (πρόσβαση 25.1.2018).
- <http://www.jobmonkey.com/mysteryshopping/mystery-shopping-process/> Mystery Shopper Section, (πρόσβαση 27.1.2018).
- <https://www.thebalance.com/how-to-become-a-mystery-shopper-1387745> Learn How to Become a Mystery Shopper, (πρόσβαση 27.1.2018).
- <http://www.mspa-global.org/> Mystery shopping professional association, (πρόσβαση 28.1.2018)
- [http://www.nationalassociationofmysteryshoppers.org/index\\_files/About\\_NAMS.htm](http://www.nationalassociationofmysteryshoppers.org/index_files/About_NAMS.htm) Εθνική ένωση mystery shopping, (πρόσβαση 28.1.2018).
- <http://www.depts.ttu.edu/comc/research/outpost/blog/brand-loyalty.php#sthash.GymG5BDh.dpbs> Establishing Brand Loyalty through Social Media, (πρόσβαση 17.3.2018).
- <http://www.convinceandconvert.com/social-media-research/53-percent-of-americans-who-follow-brands-in-social-are-more-loyal-to-those-brands/> .53% of Americans Who Follow Brands in Social Are More Loyal to Those Brands, (πρόσβαση 17.3.2018).
- <https://www.quirks.com/articles/20-top-mystery-shopping-companies> 20 TOP Mystery Shopping Companies, (πρόσβαση 17.3.2018).
- <https://stellaservice.com/35-sample-mystery-shopping-survey-questions-for-retail-brands/> 35 Sample Mystery Shopping Survey Questions For Retail Brands, (πρόσβαση 17.3.2018).
- <https://www.ideastring.com/2016/07/15/why-are-mystery-shoppers-so-important/> Γιατί οι Mystery Shoppers είναι τόσο σημαντικοί; (πρόσβαση 17.3.2018).
- <https://www.realitybasedgroup.com/about/who-uses-mystery-shopping/> Ποιος χρησιμοποιεί Mystery Shopping; (πρόσβαση 17.3.2018).

- <http://www.jobmonkey.com/mysteryshopping/mystery-shopping-employers/> Οι εργοδότες που προσλαμβάνουν πελάτες μυστηρίου, (πρόσβαση 17.3.2018).
- <https://www.jdsupra.com/legalnews/social-inspectors-mystery-shoppers-when-14063/> Κοινωνικοί επιθεωρητές: αγοραστές μυστηρίου όταν πρόκειται για διακρίσεις; (πρόσβαση 17.3.2018).
- <https://www.valuenotes.biz/ethics-of-mystery-shopping/> ethics of mystery shopping, (πρόσβαση 30.5.2018).
- <http://www.businessinsider.com/how-nike-solved-its-sweatshop-problem-2013-5> How Nike Solved Its Sweatshop Problem, (πρόσβαση 30.5.2018).
- <https://www.business.com/articles/are-you-sending-clients-the-wrong-message-when-it-comes-to-ethics/> Truth and Transparency: The Importance of Ethics in Finance, (πρόσβαση 30.5.2018).
- <https://therealisegroup.com.au/our-clients/> Το Realize Group είναι η κορυφαία εταιρία Mystery Shopping της Αυστραλίας, παρέχοντας βασικές γνώσεις σε ένα ευρύ φάσμα βιομηχανιών και επιχειρήσεων που οδηγούν στην αγορά, (πρόσβαση 15.8.2018).