



ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ ΣΤΗ
ΔΗΜΟΣΙΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗ

Διπλωματική Εργασία

ΔΙΕΡΕΥΝΗΣΗ ΤΗΣ ΕΙΚΟΝΑΣ ΚΑΙ ΤΗΣ ΦΗΜΗΣ ΔΗΜΟΣΙΩΝ
ΟΡΓΑΝΙΣΜΩΝ

Η ΠΕΡΙΠΤΩΣΗ ΤΗΣ ΑΝΕΞΑΡΤΗΤΗΣ ΑΡΧΗΣ ΔΗΜΟΣΙΩΝ
ΕΣΟΔΩΝ (ΑΑΔΕ)

της

ΕΛΕΝΗΣ ΑΝΤΩΝΙΑΔΟΥ

Υποβλήθηκε ως απαιτούμενο για την απόκτηση του μεταπτυχιακού
διπλώματος ειδίκευσης στη Δημόσια Διοίκηση

Θεσσαλονίκη, Ιανουάριος 2019

Τριμελής εξεταστική επιτροπή:

Βικτώρια- Μαρία Μπέλλου,

Αναπλ. Καθηγήτρια, επιβλέπουσα,

Χρήστος Βασιλειάδης, Καθηγητής

Ανδρέας Ανδρονικίδης, Καθηγητής

Copyright © Ελένη Αντωνιάδου, 2019.

Με επιφύλαξη παντός δικαιώματος. All rights reserved.

Απαγορεύεται η αντιγραφή, αποθήκευση και διανομή της παρούσας εργασίας, εξ ολοκλήρου ή τμήματος αυτής, για εμπορικό σκοπό. Επιτρέπεται η ανατύπωση, αποθήκευση και διανομή για σκοπό μη κερδοσκοπικό, εκπαιδευτικής ή ερευνητικής φύσης, υπό την προϋπόθεση να αναφέρεται η πηγή προέλευσης και να διατηρείται το παρόν μήνυμα. Ερωτήματα που αφορούν τη χρήση της εργασίας για κερδοσκοπικό σκοπό πρέπει να απευθύνονται προς την συγγραφέα.

Η έγκριση της διπλωματικής εργασίας από το Πανεπιστήμιο Μακεδονίας, δεν δηλώνει αποδοχή των γνώμων του συγγραφέα.

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Σκοπός της παρούσας διπλωματικής εργασίας είναι η διερεύνηση της εικόνας και της φήμης των δημοσίων οργανισμών, μετά από την πραγματοποίηση μελέτης περίπτωσης στην Ανεξάρτητη Αρχή Δημοσίων Εσόδων.

Ζητήθηκε από ένα τυχαίο δείγμα από πολίτες και επαγγελματίες με συχνή επαφή με την υπηρεσία, όπως: λογιστές και εκτελωνιστές, να απαντήσουν διαδικτυακά ερωτηματολόγιο σχετικά με την εικόνα, τη φήμη, την ταυτότητα και την συνολική ικανοποίησή τους κατά την τελευταία τους επίσκεψη στην ΑΑΔΕ. Το ερωτηματολόγιο διανεμήθηκε μέσω του κοινωνικού δικτύου Facebook. Συλλέχθηκαν n=203 απαντήσεις.

Τα αποτελέσματά μας, έδειξαν, ουδέτερη εικόνα και φήμη, κενό μεταξύ επιθυμητής και αντιλαμβανόμενης ταυτότητας και συνολική ικανοποίηση «ικανοποιητική». Τα αποτελέσματα επιβεβαιώνουν ότι η εικόνα και η ταυτότητα μπορούν να χρησιμοποιηθούν ως προβλεπτικές μεταβλητές της ικανοποίησης του πολίτη και ότι η ικανοποίηση του πολίτη μπορεί να χρησιμοποιηθεί για την πρόβλεψη της φήμης. Τέλος, τα αποτελέσματα, δεν επιβεβαιώνουν ότι η σχέση μεταξύ της ικανοποίησης του πολίτη και της φήμης διαφοροποιείται σημαντικά με βάση την συχνότητα επαφής.

Λέξεις κλειδιά: Εταιρική Εικόνα, Εταιρική Ταυτότητα, Εταιρική Φήμη, Ικανοποίηση του Πολίτη, Ανεξάρτητη Αρχή Δημοσίων Εσόδων (ΑΑΔΕ).

ABSTRACT

The purpose of this thesis is to investigate the image and reputation of public organizations, after carrying out a case study in the Independent Public Revenue Authority (IAPR).

A random sample of citizens and professionals with frequent contact with the service, such as accountants and customs brokers, were asked to respond to an online questionnaire on image, reputation, identity and overall satisfaction during their last visit to IAPR. The questionnaire was distributed through facebook social network. Collected n = 203 responses.

Our results, showed, a neutral image, a neutral reputation, a gap between *desired* and *conceived* identity and a "satisfactory" overall satisfaction. The results confirm that image and identity can be used as predictive variables of citizen satisfaction and that citizen satisfaction can be used to predict reputation. Finally, they do not confirm that the relationship between citizen satisfaction and reputation differs significantly on the basis of contact frequency.

Keywords: corporate image, corporate identity, corporate reputation, citizen satisfaction, Independent Authority for Public Revenue (IAPR).

Ευχαριστίες

Ευχαριστώ την επιβλέπουσα καθηγήτρια κα. Βικτώρια - Μαρία Μπέλλου για την εμπιστοσύνη που μου έδειξε και την βοήθεια που μου παρείχε, κατά την εκπόνηση της πτυχιακής μου εργασίας.

Ευχαριστώ την αδερφή μου, Μαρία Αντωνιάδου, για την αμέριστη υποστήριξη, τη μεσολάβησή της, ως υπάλληλος του Α΄ Τελωνείου Θεσσαλονίκης, στον Πρόεδρο του συλλόγου Εκτελωνιστών – Τελωνειακών πρακτόρων Θεσσαλονίκης (ΣΕΘ) και για την αποστολή του ερωτηματολογίου στις διευθύνσεις ηλεκτρονικού ταχυδρομείου των μελών του ΣΕΘ.

Ευχαριστώ θερμά, την οικογένειά μου, για την πολύτιμη στήριξή της κατά διάρκεια των μεταπτυχιακών σπουδών μου.

Σε ανάμνηση των γονέων μου.

«ὅταν τέ τινές εισφοραὶ ὧσιν, ὁ μὲν δίκαιος ἀπὸ τῶν ἴσων πλέον εἰσφέρει, ὁ δ' ἔλαττον, ὅταν τε λήψεις». Πλάτωνας – Πολιτεία Α / 343δ

«Όταν υπάρξει εισφορά (φόρος), ο δίκαιος μεταξύ ίσων, θα πληρώσει περισσότερο, ο άδικος λιγότερο». Πλάτωνας - Πολιτεία Α-343δ

«When there is a tax, the just man will pay more and the unjust less on the same amount». Plato – Republic 1/343d



Εικόνα 1: Το άγαλμα του Πλάτωνα στην οδό Πανεπιστημίου στην Αθήνα . Απέναντι: Το Γενικό Λογιστήριο του Κράτους - Υπουργείο Οικονομικών - Φωτογραφία: *Milos Bicanski/Getty Images News/Getty Images*

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΠΕΡΙΛΗΨΗ.....	3
ABSTRACT	4
Ευχαριστίες.....	5
Περιεχόμενα	7
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΑ ΕΙΚΟΝΕΣ ΚΑΙ ΓΡΑΦΗΜΑΤΑ	9
1. ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....	10
2. ΘΕΩΡΗΤΙΚΟ ΜΕΡΟΣ.....	13
2.1. Η ΕΝΝΟΙΑ ΤΗΣ ΕΤΑΙΡΙΚΗΣ ΕΙΚΟΝΑΣ.....	13
2.1.1. Εισαγωγή	13
2.1.2. Η έννοια της εταιρικής εικόνας	13
2.1.3. Η μέτρηση της εταιρικής εικόνας.....	18
2.2. Η ΕΝΝΟΙΑ ΤΗΣ ΕΤΑΙΡΙΚΗΣ ΤΑΥΤΟΤΗΤΑΣ.....	20
2.2.1. Εισαγωγή	20
2.2.2. Η έννοια της εταιρικής ταυτότητας	20
2.2.3. Η μέτρηση της εταιρικής ταυτότητας.....	26
2.3. Η ΕΝΝΟΙΑ ΤΗΣ ΕΤΑΙΡΙΚΗΣ ΦΗΜΗΣ.....	29
2.3.1. Εισαγωγή	29
2.3.2. Η έννοια της εταιρικής φήμης	30
2.3.3. Η έννοια της εταιρικής φήμης στο μάρκετινγκ	33
2.3.4. Η μέτρηση της εταιρικής φήμης.....	39
2.4. Η ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΤΟΥ ΠΟΛΙΤΗ.....	44
2.4.1. Εισαγωγή	44
2.4.2. Η έννοια της ικανοποίησης του πολίτη	45
2.4.3. Μέτρηση της ικανοποίησης του πολίτη	48
2.5. ΕΤΑΙΡΙΚΗ ΕΙΚΟΝΑ, ΤΑΥΤΟΤΗΤΑ, ΦΗΜΗ ΣΤΟ ΔΗΜΟΣΙΟ ΤΟΜΕΑ.....	51
2.5.1. Εισαγωγή	51
2.5.2. Εταιρική εικόνα, εταιρική ταυτότητα και εταιρική φήμη στο δημόσιο τομέα.....	52
2.5.3 Η μέτρηση της εικόνας, της ταυτότητας και της φήμης στο δημόσιο τομέα.....	56
2.6. Η ΑΝΕΞΑΡΤΗΤΗ ΑΡΧΗ ΔΗΜΟΣΙΩΝ ΕΣΟΔΩΝ	60
2.6.1. Ο Δημόσιος Τομέας στην Ελλάδα και ο ρόλος της ΑΑΔΕ.....	60
2.6.2. Η Ανεξάρτητη Αρχή Δημοσίων Εσόδων	64
2.6.3. Στοιχεία της ταυτότητας της ΑΑΔΕ.....	68
2.7. ΜΟΝΤΕΛΟ ΠΡΟΣ ΔΙΕΡΕΥΝΗΣΗ.....	70

2.7.1. Θεωρητική τεκμηρίωση του μοντέλου.....	70
2.7.2. Ερευνητικές υποθέσεις.....	72
3. ΕΜΠΕΡΙΚΟ ΜΕΡΟΣ.....	74
3.1 ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΕΡΕΥΝΑΣ.....	74
3.1.1. Εισαγωγή.....	74
3.1.2. Μεθοδολογία.....	75
3.1.3. Ερευνητικά εργαλεία.....	77
3.1.4. Ερωτηματολόγιο.....	78
3.1.5. Περιορισμοί.....	79
3.2. ΑΝΑΛΥΣΗ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ.....	81
3.2.1 Αποτελέσματα έρευνας.....	81
3.3. ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ - ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ.....	98
3.3.1. Συμπεράσματα.....	98
3.3.2. Προτάσεις προς την ΑΑΔΕ.....	101
3.3.3. Προτάσεις για περαιτέρω έρευνα.....	103
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....	104
Παράρτημα.....	125

ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΑ ΕΙΚΟΝΕΣ ΓΡΑΦΗΜΑΤΑ ΚΑΙ ΠΙΝΑΚΕΣ

Διάγραμμα 1	Οι επτά διαστάσεις που συνθέτουν την εταιρική ταυτότητα.....	22
Διάγραμμα 2	Οι πέντε ταυτότητες ενός οργανισμού AC ² ID	24
Διάγραμμα 3	Μέτρηση ταυτότητας κατά Bernstein.....	26
Διάγραμμα 4	Η εταιρική φήμη στο πλαίσιο της δημιουργίας αξίας	31
Διάγραμμα 5	Εταιρική Φήμη σύμφωνα με τους Barnett, Jermier, & Lafferty	32
Διάγραμμα 6	Εταιρική Φήμη σύμφωνα με τους Gotsi & Wilson.....	35
Διάγραμμα 7	Το πλαίσιο της Εταιρικής Φήμης των Forman & Argenti	36
Διάγραμμα 8	Η ικανοποίηση των ελλήνων από τις δημόσιες υπηρεσίες το 2016.....	50
Διάγραμμα 9	Η Μέτρηση διοικητικών βαρών από τον δημόσιο τομέα.....	61
Διάγραμμα 10	Η πορεία των πρωτογενών πλεονασμάτων 2006-2017	63
Εικόνα 1	Το άγαλμα του Πλάτωνα στην οδό Πανεπιστημίου στην Αθήνα.....	06
Εικόνα 2	Η ιδανική ζώνη για την φήμη των δημοσίων οργανισμών	56
Εικόνα 3	Το φάσμα της αξιολόγησης της φήμης των δημοσίων οργανισμών	58
Εικόνα 4	Οι διαφορετικοί τρόποι μέτρησης της φήμης	59
Εικόνα 5	Το λογότυπο της ΑΑΔΕ: έξι οβολοί: έξι αξίες: έξι στόχοι	68
Γράφημα 1	Το φύλο του δείγματος.....	81
Γράφημα 2	Η ηλικιακή κατανομή των ατόμων του δείγματος.....	82
Γράφημα 3	Οι επαγγελματικές ιδιότητες ατόμων του δείγματος.....	82
Γράφημα 4	Η συχνότητα επαφής των ατόμων του δείγματος με την ΑΑΔΕ	83
Γράφημα 5	Η εικόνα του δείγματος για την ΑΑΔΕ.....	84
Γράφημα 6	Πρώτες σκέψεις.....	85
Γράφημα 7	Η φήμη της ΑΑΔΕ σύμφωνα με την εμπειρία του δείγματος.....	86
Γράφημα 8	Η λειτουργία της ΑΑΔΕ σύμφωνα με τις αξίες της.....	86
Γράφημα 9	Αραχνοειδές γράφημα της ταυτότητας της ΑΑΔΕ	87
Γράφημα 10	Η συνολική ικανοποίηση κατά την τελευταία επίσκεψη στην ΑΑΔΕ.....	88
Γράφημα 11	Η ένταση εξουσίας της ΑΑΔΕ	88
Γράφημα 12	Το επίπεδο εκτίμησης της ΑΑΔΕ.....	89
Γράφημα 13	Ο βαθμός εμπιστοσύνης στην ΑΑΔΕ.....	89
Γράφημα 14	Ο βαθμός εξυπηρέτησης της ΑΑΔΕ	90
Γράφημα 15	Η εκτίμηση για την αποδοτικότητα της ΑΑΔΕ.....	90
Πίνακας 1	Πίνακας συσχετίσεων	90
Πίνακας 2	Πίνακας γραμμικών παλινδρομήσεων	96

1. ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Οι δημόσιοι οργανισμοί έχουν συνδέσει την εικόνα (image) τους με έννοιες όπως γραφειοκρατία, ανικανότητα, σπατάλη, αναποτελεσματικότητα, καθυστερήσεις, ακαμψία κ.α. (Du Gay, 2000; Goodsell, 2004). Η εικόνα και η φήμη (reputation) του δημοσίου τομέα έχει φορτιστεί αρνητικά. Ο δημόσιος τομέας περιγράφεται ως «ξεπερασμένος» με «ανάγκη για δραστικές μεταρρυθμίσεις», (Hughes, 1998 σ. 34). Η αρνητική εικόνα που αντανακλά, ενισχύεται περαιτέρω από τα αρνητικά σχόλια και όλα μαζί ανακυκλώνουν ένα κλίμα γενικής έλλειψης εμπιστοσύνης στην δημόσια διοίκηση και στις κυβερνήσεις, (Kennedy, 2009; Nye, Zelikow & King, 1997).

Η γραφειοκρατία, για την οποία οι δημόσιοι οργανισμοί «διακρίνονται» χρησιμοποιείται μειωτικά, απογυμνωμένη εννοιολογικά από όρους που αρχικά περιέκλειε, όπως σταθερότητα (απαραίτητη για την εξέλιξη), ορθολογισμό και συντονισμό εργασιών (απαραίτητα για την αποδοτικότητα), (Olsen, 2006; Byrkjeflot & Du Gay, 2012). Παρά το γεγονός ότι αρχικά δημιουργήθηκε με σκοπό να διασφαλίσει την ασφάλεια, την ισότητα και τις ξεκάθαρες διαδικασίες, έναντι του παραλογισμού, στην παροχή δημοσίων υπηρεσιών, (Weber, 1958), έχει μετατραπεί σε «κατάρα» που προάγει την ευθυνοφοβία, την ρουτίνα, την μηχανική και απρόσωπη διεκπεραίωση και την υπερβολική συγκέντρωση δικαιολογητικών (Kotler, 1975). Περιγράφηκε από τον Weber ως το σιδερένιο κλουβί «iron cage», που με τον υπερβολικό έλεγχο «κλειδώνει τα άτομα μέσα στο σύστημα». Οι Claver *et al.* (1999, σ. 459) «περιγράφουν ως συνήθειες ασθένειές της: τον αργό ρυθμό εξυπηρέτησης, την σκληρότητα, την έλλειψη προσαρμοστικότητας, την προσκόλληση στην ιεραρχία, την επιβολή από πάνω προς τα κάτω και την περιορισμένη επικοινωνία».

Πολλές κυβερνήσεις και δημόσιοι οργανισμοί στρέφουν την προσοχή τους στη γενικότερη δυσαρέσκεια των πολιτών από τον δημόσιο τομέα, αλλά και στην εικόνα του δημοσίου στο σύνολό της, (Van De Walle, 2007). Στις περισσότερες χώρες-μέλη του Οργανισμού Οικονομικής Συνεργασίας και Ανάπτυξης (Ο.Ο.Σ.Α) υπάρχουν προγράμματα για τον δημόσιο τομέα, τα οποία βασίζονται σε μοντέλα με επιρροή από τον κόσμο της ιδιωτικής οικονομίας και των επιχειρήσεων, (Hood, 1995). Φιλοδοξούν να δημιουργήσουν μία υπεύθυνη δημόσια διοίκηση, που λογοδοτεί και ανταποκρίνεται στις ανάγκες των πολιτών, ώστε να βελτιώσουν την γενικότερη εντύπωση του κοινού για την

διακυβέρνηση, με απώτερο στόχο να αποκατασταθεί η χαμένη εμπιστοσύνη των πολιτών, (Van de Walle, 2011), (όπως αναφέρεται στο Waeraas & Byrkjeflot, 2012, σ. 2).

Δημόσιοι φορείς και οργανισμοί από όλο το φάσμα του δημόσιου τομέα των χωρών μελών του Ο.Ο.Σ.Α. λαμβάνουν πρωτοβουλίες για να «χτίσουν» την εικόνα τους και με τη βοήθεια εννοιών διοίκησης και μάρκετινγκ όπως: εικόνα και φήμη, (Waeraas & Byrkjeflot, 2012). Υπουργεία και Αρχές της κεντρικής κυβέρνησης, (Luoma-Aho, 2007; Maor, 2007, 2010; Carpenter, 2010), εκπαιδευτικά ιδρύματα, (Chapleo 2004; Gustafsson & Porsfelt 2009; Wæraas & Solbakk, 2009), οργανισμοί δημόσιας υγείας, (Arnold *et al.*, 2003), οργανισμοί τοπικής αυτοδιοίκησης, (Ryan, 2007; Salommonsens, 2008), «γνωρίζουν τα πλεονεκτήματα της διαχείρισης της φήμης τους», (Waeraas & Byrkjeflot, 2012 σ. 3). Η ισχυρή φήμη ενός δημόσιου φορέα δεν αφορά μόνο στην ισχυρή ταυτοποίησή του (identification) και στην επίδοση, στην μείωση του κόστους και στο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, (Rhee & Valdez, 2009), θεωρείται «πολύτιμο πολιτικό περιουσιακό στοιχείο», που μπορεί να χρησιμοποιηθεί για να ενεργοποιήσει την υποστήριξη του κοινού, την αυτονομία από τους πολιτικούς, την προστασία της υπηρεσίας από πολιτικές επιθέσεις, την προσέλκυση και την διατήρηση αξιόλογου προσωπικού, (Carpenter, 2010, σ. 491; Barkins & Waterhouse, 2018, σ. 10).

Ο δημόσιος τομέας είναι μεγάλος «παίκτης» σε όλες τις δυτικές οικονομίες. Παρέχει εθνική, οικονομική και κοινωνική σταθερότητα μέσω της φορολογίας, της κοινωνικής ευημερίας και των θεσμικών δομών και συμβάλει στη θεμελίωση συνολικής εμπιστοσύνης στην κοινωνία, (Rothstein & Stolle, 2002). Είναι κυρίως εντάσεως γνώσης και πληροφορίας και η φήμη του εξαρτάται κατά κύριο λόγο από το πώς αντιλαμβάνονται οι συναλλασσόμενοι και γενικότερα τα ενδιαφερόμενα μέρη (stakeholders) και οι πολίτες την παροχή των υπηρεσιών, (Fombrum, 1996). Το ενδιαφέρον για τις έννοιες εικόνα και φήμη του δημόσιου τομέα είναι ιδιαίτερα επίκαιρο, καθώς ο δημόσιος τομέας στις περισσότερες δυτικές οικονομίες αναπτύσσει μεγάλη ποικιλία λειτουργιών, έχει μεγαλώσει σε μέγεθος και έχει αναλάβει περισσότερες ευθύνες, (Jørgensen *et al.*, 1998; Harisalo & Stenvall, 2003).

Στο πλαίσιο αυτό έγινε μία προσπάθεια να αποτυπωθούν η εικόνα και η φήμη που έχει η Ανεξάρτητη Αρχή Δημοσίων Εσόδων (ΑΑΔΕ), ως δημόσιος οργανισμός, στα

μάτια των πολιτών. Για την διερεύνηση της εικόνας και της φήμης της ΑΑΔΕ τέθηκαν 4 ερευνητικά ερωτήματα:

E1: Ποια είναι η εικόνα της ΑΑΔΕ στα μάτια των πολιτών;

E2: Ποια είναι η φήμη της ΑΑΔΕ στους πολίτες;

E3: Πως αντιλαμβάνονται οι πολίτες την ταυτότητα της ΑΑΔΕ μέσω των αξιών που έχει θέσει για την λειτουργία της;

E4: Ποιος ο βαθμός της πρόσφατης εμπειρίας συνολικής ικανοποίησης των πολιτών από τις υπηρεσίες της ΑΑΔΕ;

Η εργασία αποτελείται από το θεωρητικό και το εμπειρικό μέρος. Στο πρώτο μέρος, αναλύονται σε ξεχωριστές ενότητες οι έννοιες: της εταιρικής εικόνας, της εταιρικής ταυτότητας, της εταιρικής φήμης και της ικανοποίησης του πολίτη συμπεριλαμβανομένων των μεθόδων μέτρησής τους. Σε μία ενότητα αναπτύσσονται οι έννοιες της εταιρική εικόνας, της εταιρικής ταυτότητας, της εταιρικής φήμης για το δημόσιο τομέα και η μέτρηση τους. Σε άλλη ενότητα γίνεται παρουσίαση της ΑΑΔΕ και του ρόλου της εντός του ελληνικού δημόσιου. Ενώ στο τέλος του πρώτου μέρους παρουσιάζεται το μοντέλο προς διερεύνηση και οι υποθέσεις της έρευνας. Στο δεύτερο μέρος, σε μία ενότητα παρουσιάζονται η μεθοδολογία της έρευνας, η δομή του ερωτηματολογίου και εξηγείται ο τρόπος δόμησης των ερωτήσεων και τα ερευνητικά εργαλεία που χρησιμοποιήθηκαν. Σε άλλη ενότητα παρουσιάζονται τα αποτελέσματα της έρευνας και σε άλλη τα συμπεράσματά της. Τέλος στην ενότητα των συμπερασμάτων, παρατίθενται προτάσεις προς την ΑΑΔΕ και προτείνονται θέματα για περαιτέρω έρευνα.

2. ΘΕΩΡΗΤΙΚΟ ΜΕΡΟΣ

2.1. Η ΕΝΝΟΙΑ ΤΗΣ ΕΤΑΙΡΙΚΗΣ ΕΙΚΟΝΑΣ

2.1.1. Εισαγωγή

Ερευνητές από τον τομέα του μάρκετινγκ αναγνωρίζουν ότι η εταιρική εικόνα (corporate image) είναι ικανή να επηρεάσει την αγοραστική συμπεριφορά και την αφοσίωση των πελατών σε μία μάρκα – εταιρία (Zeithaml, 1981; Barich & Kotler, 1991; Nguyen & Leblanc, 2001; Cengiz, Ayyildiz & Er, 2007; Kim & Hyun, 2011). Μία εταιρία δεν προβάλλει μόνο μία, μοναδική και ενιαία εικόνα. Προβάλλει πολλές και διαφορετικές, συχνά ανάλογα με τις ομάδες που επιδιώκει να προσεγγίσει, όπως: ομάδες πελατών, εργαζομένων, επενδυτών και άλλων ενδιαφερομένων μερών. Η κάθε μία από αυτές τις ομάδες, έχει διαφορετικού είδους επαφές και εμπειρίες από την εταιρία, και ως εκ τούτου σχηματίζει διαφορετικές αντιλήψεις και εικόνες, οι οποίες συχνά επηρεάζονται από διαφορετικούς παράγοντες, (Dowling, 1986; 1988; Gray, 1986; Kotler, 1982). Στόχος κάθε εταιρίας είναι να διαχειρίζεται αυτές τις διαφορετικές εικόνες και να τις μετατρέπει σε προσόν για την ίδια, (Dowling, 1993, σ. 101). Η εταιρική εικόνα μπορεί να είναι θετική, αρνητική, ακριβής, ανακριβής κ.λ.π., (Balmer, 2001).

2.1.2. Η έννοια της εταιρικής εικόνας

Η εταιρική εικόνα περιγράφεται ως η συνολική εντύπωση που έχει σχηματιστεί στο μυαλό του κοινού για την εταιρία, (Barich & Kotler, 1991; Kotler, 1982; Dichter, 1985). Είναι «*το πώς μας βλέπουν οι άλλοι*» (Chun, 2005 σ. 95). Σχετίζεται όχι μόνο με τα φυσικά (όνομα, logo, χώροι, προϊόντα και υπηρεσίες) αλλά και με τα άυλα στοιχεία της εταιρίας (παράδοση, ιδεολογία, εντυπώσεις από την επικοινωνία με τους πελάτες). Η εταιρική εικόνα, επομένως, έχει δύο μέρη που την συνθέτουν, (Kandampully & Hu, 2007, σ. 436): το λειτουργικό και το συναισθηματικό. Το λειτουργικό μέρος σχετίζεται με τα χειροπιαστά χαρακτηριστικά, τα οποία μπορούν εύκολα να μετρηθούν, ενώ το συναισθηματικό, έχει ψυχολογική διάσταση, η οποία εκφράζεται με το συναίσθημα και τη στάση απέναντι στην εταιρία και είναι δύσκολο να μετρηθεί. Τα συναισθήματα αυτά προκαλούνται από τις προσωπικές εμπειρίες και τις πληροφορίες σχετικά με τα λειτουργικά μέρη της εταιρίας. Η εταιρική εικόνα είναι το αποτέλεσμα μιας διαδικασίας,

κατά την οποία, το κοινό συγκρίνει και αντιπαραβάλλει τα στοιχεία της εταιρίας, (Kennedy, 1977). Ο σχηματισμός της σχετίζεται με τα σύμβολα και τις αξίες της εταιρίας και είναι μια μακρά διαδικασία αλληλεπίδρασης, η οποία μπορεί να βελτιωθεί με το ενδιαφέρον και τη φροντίδα, ή αντίθετα να καταστραφεί, με την επίδειξη αδιαφορίας, στις ανάγκες και τις προσδοκίες των διαφορετικών ενδιαφερόμενων μερών, (Dichter, 1985; Herbig *et al.*, 1994).

Πολλαπλές ακαδημαϊκές οπτικές, κατέληξαν σε μία πληθώρα ορισμών και χαρακτηρισμών για την έννοια της εταιρικής εικόνας. Από την οπτική της οργανωσιακής συμπεριφοράς, εκλαμβάνεται ως «παράγωγος» του εσωτερικού περιβάλλοντος, που αποτυπώνει τον τρόπο με τον οποίο ο οργανισμός, «πιστεύει ότι τον βλέπουν» (Dutton & Dukerich, 1991, σ. 520) και «επιθυμεί να τον βλέπουν» (Hatch & Schultz, 1997, σ. 358), οι άλλοι. Αυτή η θεώρηση οδηγεί στη συνειδητή εκ μέρους της διοίκησης απόφαση, να προβάλλει ορισμένα χαρακτηριστικά της σε ένα συγκεκριμένο κοινό, (Hatch & Schultz, 1997, σ. 359). Η οπτική της ψυχολογίας, θεωρεί την εταιρική εικόνα ως «την συμβολική σύνδεση» του οργανισμού με διαφορετικά κοινά, (Gray & Smeltzer, 1985, σ. 73). Ο Alvesson (1990, σ. 376) από την κοινωνιολογική οπτική, υιοθετεί ένα πολύπλοκο ορισμό για την εικόνα: «είναι η ολιστική εντύπωση που έχει το άτομο ή μια ομάδα ατόμων για τον οργανισμό, η οποία είναι αποτέλεσμα νοητικής διεργασίας από τα άτομα και επικοινωνίας μιας κατασκευασμένης εικόνας εαυτού από τον οργανισμό (*sensed and communicated*)». Συμπεριλαμβάνει, δηλαδή, την επικοινωνία που συμβαίνει όταν ο οργανισμός προβαίνει σε ενορχηστρωμένη προσπάθεια να επηρεάσει την εντύπωση του κοινού, (Barich & Kotler, 1991). Η οπτική της στρατηγικής θεωρεί την εταιρική εικόνα ως «την εντύπωση του όλου της εταιρίας» (*The impression of the overall corporation*) σε ομάδες του κοινού, (Gray & Smeltzer, 1985, σ. 73).

Από την σκοπιά του μάρκετινγκ, η οποία κυρίως μας αφορά, η εταιρική εικόνα συνδέεται με το εξωτερικό περιβάλλον. Σύμφωνα με τους Lopez *et al.*, (2009 σ. 1602-1603), υπάρχουν τρεις ομάδες ορισμών: Η πρώτη, δίνει έμφαση στην παραγωγή της εταιρικής εικόνας από το οργανισμό, (π.χ. Dichter, 1985; Gray, 1986; Olins, 1989; Dowling, 1993). Ο Dichter (1985, σ. 75) για παράδειγμα, θεωρεί την εταιρική εικόνα, ως τη «συνολική εντύπωση που κάνει μία οντότητα στο μυαλό του κοινού». Η δεύτερη, βλέπει τη εταιρική εικόνα, ως αντιλήψεις. Νοητές εικόνες ή εντυπώσεις του οργανισμού εντυπωμένες στο μυαλό του κοινού, (π.χ. Balmer, 1995; Balmer & Stotvig, 1997; Balmer & Gray, 2000; Balmer, 2001; Gotsi & Wilson, 2001; Balmer & Greyser, 2002). Ο Balmer

(1995, σ. 25), για παράδειγμα, ορίζει την εταιρική εικόνα ως «την αντίληψη που μια ομάδα ή ομάδες του κοινού έχει/ουν σχηματίσει για τον οργανισμό». Οι Johnson & Zinkhan (1990, σ. 346), ως «την εντύπωση που έχει μια ομάδα του κοινού για ένα συγκεκριμένο οργανισμό» και οι Davies και Milles, (1998 σ. 21), ως «το σύνολο των εντυπώσεων και των προσδοκιών που έχουν τα εξωτερικά ενδιαφερόμενα μέρη». Η τρίτη ομάδα ορισμών, νοηματοδοτεί την εταιρική εικόνα στο ιδεολογικό επίπεδο. Ο Dowling (2004, σ. 21), θεωρεί ότι η εταιρική εικόνα είναι: «οι πεποιθήσεις ενός ατόμου για τον οργανισμό» και ο Balmer, (1998, σ. 971), θεωρεί ότι η εταιρική εικόνα αναφέρεται στα «πρόσφατα πιστεύω». Άλλοι ερευνητές ορίζουν την εταιρική εικόνα σε σχέση με τις πολλαπλές αλληλεπιδράσεις της και θεωρούν ότι, οι εμπειρίες, οι εντυπώσεις, οι αντιλήψεις, οι πεποιθήσεις, τα αισθήματα και η γνώση για μία εταιρία, είναι όλα πηγές που σχηματίζουν την εταιρική εικόνα, (Bernstein, 1984; Dowling, 1986; Van Riel, 1995; Markwick & Fill, 1997; Melewar, 2003). Ο ορισμός του Bevis (1967), (όπως αναφέρεται στο Bernstein 1984, σ. 125) συνδυάζει όλες τις παραπάνω παραμέτρους: «εταιρική εικόνα είναι το καθαρό αποτέλεσμα της αλληλεπίδρασης όλων των εμπειριών, των εντυπώσεων, των αντιλήψεων, των πεποιθήσεων, των αισθημάτων και της γνώσης, στο κοινό για μία εταιρία».

Από την ανασκόπηση της βιβλιογραφίας φαίνεται ότι υπάρχουν πολλές και διαφορετικές προτάσεις για το πώς η εταιρική εικόνα παίρνει μορφή στο μυαλό των ενδιαφερομένων. Φαίνεται όμως, ότι συγκλίνουν στην άποψη ότι η εικόνα είναι αποτέλεσμα μιας διαδικασίας, (MacInnis & Price, 1987). Είναι μια αισθητηριακή διαδικασία που αναπτύσσεται με τη σύνθεση των αισθημάτων, των ιδεών και των προηγούμενων εμπειριών, τα οποία ανακαλούνται από την μνήμη και μεταμορφώνονται σε νοητικές εικόνες, (Yuille & Catchpole, 1977). Οι ενδιαφερόμενοι εκτίθενται σε πραγματικότητες που η εταιρεία δημιουργεί και έχουν την δυνατότητα να επιλέξουν, συνειδητά ή ασυνείδητα, τα «γεγονότα» εκείνα, που αρμόζουν στις πεποιθήσεις και στις αξίες τους, (Nguyen & Leblanc, 2001). Τα «γεγονότα» αυτά, διατηρούνται στη μνήμη τους και είναι διαθέσιμα προς επίκληση, για την ανασύνθεση της εικόνας όταν για οπουδήποτε λόγο έρθει η εταιρία στο μυαλό τους, (Nguyen & Leblanc, 2001 σ. 228). Οι managers του marketing θα πρέπει να δίνουν έμφαση και να συντονίζουν τα συστατικά στοιχεία που έχουν την ισχυρότερη επίδραση στη δημιουργία ευνοϊκών εικόνων, (Nguyen & Leblanc, 2001 σ. 235).

Οι πρώτες έρευνες που πραγματοποιήθηκαν σχετικά με την ανάλυση της εταιρικής εικόνας, επικεντρώθηκαν στην επιρροή που ασκεί η διαφήμιση, (Needle, 1964; Winters, 1986), η επωνυμία, το logo και η προτίμηση στη μάρκα, (Hardy, 1970), και η αλληλεπίδραση με τους εργαζομένους, (Kennedy, 1977). Η εταιρία και τα στοιχεία που τη συνθέτουν διερευνήθηκαν ως κύριος παράγοντας που σχηματίζει και μετασχηματίζει τις αντιλήψεις στα μάτια των ενδιαφερομένων μερών, (Abratt, 1989; Balmer, 1995; Wilkison & Balmer, 1996; Stuart, 1998). Διερευνήθηκαν παράγοντες όπως: η εταιρική ταυτότητα, η εταιρική προσωπικότητα και εταιρική επικοινωνία, ως στοιχεία καθορισμού της εταιρικής εικόνας, (Balmer, 2001). Το περιβάλλον, στο οποίο λειτουργεί η εταιρία ασκεί επιρροή στην εταιρική της εικόνα, η επιρροή αυτή περιλαμβάνει μεταξύ άλλων: την εικόνα της βιομηχανίας εντός της οποίας επιχειρεί η εταιρία, (Bernstein, 1984) και την εικόνα της χώρας προέλευσής της, (Balmer & Gray, 2000; Lopez *et al.*, 2009).

Άλλες έρευνες έχουν αναγνωρίσει παράγοντες που σχετίζονται με τον λήπτη της εικόνας, όπως η επιρροή από προηγούμενες εμπειρίες του από την εταιρία, (Kennedy, 1977; Bernstein 1984; Dowling, 1986) και το οικονομικό και προσωπικό του υπόβαθρο, (Fombrun, 1996; Gotsi & Wilson, 2001). Διαφορετικοί τύποι εταιρικής εικόνας αναδειχθεί από την έρευνα ανάλογα με τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά με τα οποία αυτή έχει συνδεθεί όπως: καινοτομική, δυναμική, με έμφαση: στη φαντασία, στην ποιότητα των προϊόντων και των υπηρεσιών, στην τιμότητα και την εμπιστοσύνη, στην κοινωνική ευθύνη, στην αξία της επένδυσης, στη βοήθεια και τη φιλικότητα και στη συντηρητική ή ανεπίσημη-χαλαρή κουλτούρα, (Dowling 1986). Από την έρευνα των Kim & Hyun, (2011, σ. 434) για την επιρροή των στοιχείων του μίγματος μάρκετινγκ, προώθηση, διανομή, οι υπηρεσίες μετά την πώληση και τιμή στην εταιρική εικόνα, φάνηκε ότι οι τρεις πρώτες ακούν θετική επιρροή στη εταιρική εικόνα.

Τέλος έχει διερευνηθεί και η εικόνα που δημιουργείται με την απουσία οποιασδήποτε αλληλεπίδρασης του ατόμου με τον οργανισμό. Σύμφωνα με τον Argenti, (2008, σ. 80) η εικόνα αυτή σχηματίζεται «βάσει των εντυπώσεων που έχει το άτομο, για τον κλάδο στον οποίο ανήκει ο οργανισμός, από τις απόψεις που έχουν οι άλλοι για τον οργανισμό, καθώς και από τα οπτικά χαρακτηριστικά του οργανισμού στα οποία κάποια στιγμή εκτέθηκε». Οι Brown, *et al.* (2006 σ. 103-104) διακρίνουν την εικόνα σε «σκοπούμενη» (intended image), η οποία αναφέρεται στην εικόνα που ο οργανισμός επιθυμεί να προβάλλει στα διάφορα ενδιαφερόμενα μέρη και σε «ερμηνευμένη» (construed image), η οποία αναφέρεται στην εικόνα που ο οργανισμός πιστεύει ότι έχει

το εξωτερικό κοινό για αυτόν και τοποθετούν αυτά τα δύο είδη εικόνων μεταξύ των εννοιών της ταυτότητα και της φήμης, (Brown, *et al.* 2006, σ. 102).

Από την ανασκόπηση της βιβλιογραφίας φαίνεται ότι η εταιρική εικόνα, η σημασία της και οι επιδράσεις που ασκεί είναι θέματα που έχουν απασχολήσει σε μεγάλο βαθμό τους μελετητές. Αρκετοί ερευνητές θεωρούν ότι η εταιρική εικόνα βρίσκεται σε στενή με την εταιρική ταυτότητα, την οργανωσιακή κουλτούρα και την εταιρική φήμη και τις εξετάζουν σε συνδυασμό, (πχ. Hatch & Schultz, 1997, 2001, 2007; Nguyen & Leblanc 2001; Davies & Miles 1998; Gioia, *et al.*, 2000; Chun 2005; Balmer & Greyser, 2002; Karaosmanoglu & Melewar 2006). Οι επιδράσεις που ασκεί η εταιρική εικόνα έχουν διερευνηθεί σε σχέση με παράγοντες όπως:

- *η διατήρηση των πελατών μιας εταιρίας.* Σύμφωνα με την έρευνα των Nguyen & Leblanc, (2001, σ. 234) η εταιρική εικόνα είναι προβλεπτική μεταβλητή της διατήρησης των πελατών μιας εταιρίας. Σύμφωνα με την με την έρευνα των Cengiz, Ayyildiz & Er, (2007 σ. 67) η εικόνα ενός οργανισμού ασκεί έμμεση θετική επίδραση στην διατήρηση των πελατών.
- *η σχέση των νέων καταναλωτών και η αξία της επιχείρησης (brand equity).* Σύμφωνα με την έρευνα των Sasmita & Suki, (2015 σ. 286), η εικόνα φαίνεται να ασκεί σημαντική επίδραση στην επιλογή της μάρκας από τους νέους καταναλωτές,
- *η αξιολόγηση του προϊόντος.* Σύμφωνα με την έρευνα των Gürhan-Canlı & Batra (2004 σ. 197), η επίδραση που ασκεί η ευνοϊκή εταιρική εικόνα στην αξιολόγηση του προϊόντος από τους πελάτες, μειώνεται αν παράλληλα υπάρχει υψηλό αντιλαμβανόμενο ρίσκο στην αγορά του προϊόντος. Από την ίδια έρευνα φάνηκε πως, όταν η εταιρική εικόνα έχει συνδεθεί με την καινοτομία και την εμπιστοσύνη, μπορεί να επηρεάσει περισσότερο την αξιολόγηση προϊόντος από τους πελάτες σε συνθήκες υψηλού αντιλαμβανόμενου ρίσκου.
- *τα παράπονα των πελατών, η αντιλαμβανόμενη ποιότητα, η προσδοκία των πελατών, η λαμβανόμενη αξία και η ικανοποίηση του πελάτη.* Σύμφωνα με την με την έρευνα των Cengiz, Ayyildiz & Er, (2007 σ. 67) η εικόνα ενός οργανισμού ασκεί έμμεση θετική επίδραση σε όλα τα ανωτέρω. Σύμφωνα με την έρευνα των Kim & Hyun, (2011, σ. 434), η εταιρική εικόνα ασκεί καθοριστική (pivotal) επιρροή στην αντιλαμβανόμενη ποιότητα όταν το προϊόν είναι πολύπλοκο και άυλο. Σύμφωνα με τους ίδιους, 2011, σ. 434), η εταιρική εικόνα αποτελεί ένδειξη για την ποιότητα του προϊόντος σε προϊόντα υψηλής τεχνολογίας.

2.1.3. Η μέτρηση της εταιρικής εικόνας

Έχουν προταθεί μία ευρεία γκάμα μεθόδων μέτρησης της εταιρικής εικόνας, που περιλαμβάνει κλειστές (έρευνες) και ανοιχτές μεθόδους, (Dowling 1988; Van Riel *et al.*, 1998). Η επιλογή της μεθόδου μέτρησης της εταιρικής εικόνας επηρεάζεται από ένα αριθμό παραγόντων όπως: την νοηματοδότηση (conceptualization) της έννοιας, τον στόχο της μελέτης, την ανάλυση, το κόστος και την μέθοδο συλλογής των δεδομένων, την ελκυστικότητα της τεχνικής στους συμμετέχοντες και τέλος την αξία της αξιολόγησης για την εταιρία, (Van Riel *et al.*, 1998). Σύμφωνα με τους Lopez *et al.*, (2009 σ. 1604) οι μέθοδοι της μέτρησης της εταιρικής εικόνας περιλαμβάνουν κλίμακες αναζήτησης στάσεων «attitude scales», όπως:

- Q-sort, λογική ταξινόμησης αντικειμένων με βάση τη σχετικότητα με κάποιο κριτήριο
- Photosort ή picturesort, τεχνική που χρησιμοποιείται σε άτομα ή ομάδες, όπου με τη επίδειξη εικόνων γίνεται προσπάθεια ανίχνευσης των βαθύτερων συναισθημάτων τους για μία εταιρία, ένα πρόσωπο ή ένα γεγονός,
- Laddering technique, η οποία με βάση την θεωρία της αλυσίδας μέσου και σκοπού των (Reynolds & Gutman, 1988), προσπαθεί να αποκαλύψει τις αξίες που είναι πιο σημαντικές για τους καταναλωτές,
- Kelly Repertory Grid (KRG), μέθοδος ανίχνευσης του προσωπικού συστήματος αξιών και ορισμού εννοιών του ερωτώμενου, (Embacher & Buttle, 1989) και της δικής του οπτικής για την πραγματικότητα, (Fransella & Bannister, 1977).
- Φυσικής Ομαδοποίησης «Natural grouping», ανοιχτών ερωτήσεων και φυσικής κλιμάκωσης εκτίμησης των στάσεων, όπως: Likert (σειρά δηλώσεων γνώμης για την έκταση στην οποία συμφωνεί ή διαφωνεί με κάθε δήλωση) και σημασιολογικής διαφοροποίησης (Εκτίμηση πάνω σε κλίμακες στα δύο άκρα των οποίων υπάρχουν σειρές διπολικών επιθέτων, «καλό - κακό», «γρήγορο -αργό» κ.λ.π.).

Κάθε μία από αυτές, έχει πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα, τα οποία εξαρτώνται κατά κύριο λόγο από τις ιδιαιτερότητες κάθε οργανισμού, (Van Riel 1997). Από τα ευρήματα της έρευνας των Van Riel *et al.* (1998 σ. 323-325), «φαίνεται ότι η τεχνική Photosort δίνει έμφαση στα πιο ανθρώπινα και συναισθηματικά συστατικά της εταιρικής εικόνας και ότι δεν υπάρχουν σημαντικές διαφορές μεταξύ των μεθόδων laddering, KRG και Φυσικής Ομαδοποίησης (NG), αν και η μέθοδος laddering απέδωσε πιο λεπτομερή και αναλυτικά αποτελέσματα».

Αρκετοί μελετητές εφαρμόζουν μια ποικιλία μεθόδων για να συλλέξουν τις σχέσεις που δημιουργούνται στο μυαλό των ενδιαφερόμενων μερών με μεγαλύτερη πληρότητα, (Nguyen & Leblanc, 2001; Berens & van Riel, 2004; Gürhan-Canli & Batra, 2004; Cengiz, Ayyildiz & Er, 2007; Balmer *et al.*, 2008) κ.α. Αυτή η ποικιλία μεθόδων για την μέτρηση της ίδια έννοιας, σύμφωνα με τον Balmer, (2008) δικαιολογείται, ως ένα βαθμό, λόγω της εγγύτητας που υπάρχει με άλλες έννοιες, όπως: η εταιρική ταυτότητα, η εταιρική φήμη, η ικανοποίηση των πελατών και η αφοσίωση τους στη εταιρία, η εταιρική κοινωνική ευθύνη, εταιρική κουλτούρα κ.α.. (όπως αναφέρεται στο Lopez *et al.*, 2009 σ. 1604). Το κυριότερο κενό στην μέτρηση της εταιρικής εικόνας είναι η απουσία μιας μεθόδου μέτρησης ευρείας αποδοχής, η οποία να έχει δυνατότητα εφαρμογής σε ευρεία γκάμα εταιριών και σε πολλά και διαφορετικά είδη ενδιαφερομένων μερών, (Davies *et al.*, 2001).

2.2. Η ΕΝΝΟΙΑ ΤΗΣ ΕΤΑΙΡΙΚΗΣ ΤΑΥΤΟΤΗΤΑΣ

2.2.1. Εισαγωγή

Η εταιρική ταυτότητα (corporate identity) αναγνωρίζεται ως ένα αποτελεσματικό στρατηγικό εργαλείο και ως μέσο για την επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος στις επιχειρήσεις, (Schmitt, *et al.*, 1995). Μπορεί να θεωρηθεί ως ο τρόπος, με τον οποίο μία εταιρία κάνει γνωστό τον εαυτό της στον κόσμο (Körver & van Ruler, 2003). Υποδηλώνει χαρακτηριστικά, πως η εταιρία ενεργεί, σκέφτεται, αισθάνεται, συμπεριφέρεται και αλληλεπιδρά με τον εξωτερικό κόσμο, μέσω των εργαζομένων της, (Kiriakidou & Millward, 2000). Συνδέεται με τα γνώρισμα που διαφοροποιούν την οντότητα από τις υπόλοιπες, (Chun, 2005). Από την δεκαετία του 90, μελετάται από τις ακαδημαϊκές κοινότητες της διοίκησης και του μάρκετινγκ ως ένα στρατηγικό εργαλείο, (Bendixen & Abratt, 2007). Όλο και περισσότεροι οργανισμοί και επιχειρήσεις δίνουν ιδιαίτερη σημασία σε αυτή, αφού τους βοηθάει εκτός από το να διαφοροποιούνται, να προσελκύουν τα ενδιαφερόμενα κοινά και να προσαρμόζονται στις απαιτήσεις τους, (Melewar & Karaosmanoglu, 2006).

2.2.2. Η έννοια της εταιρικής ταυτότητας

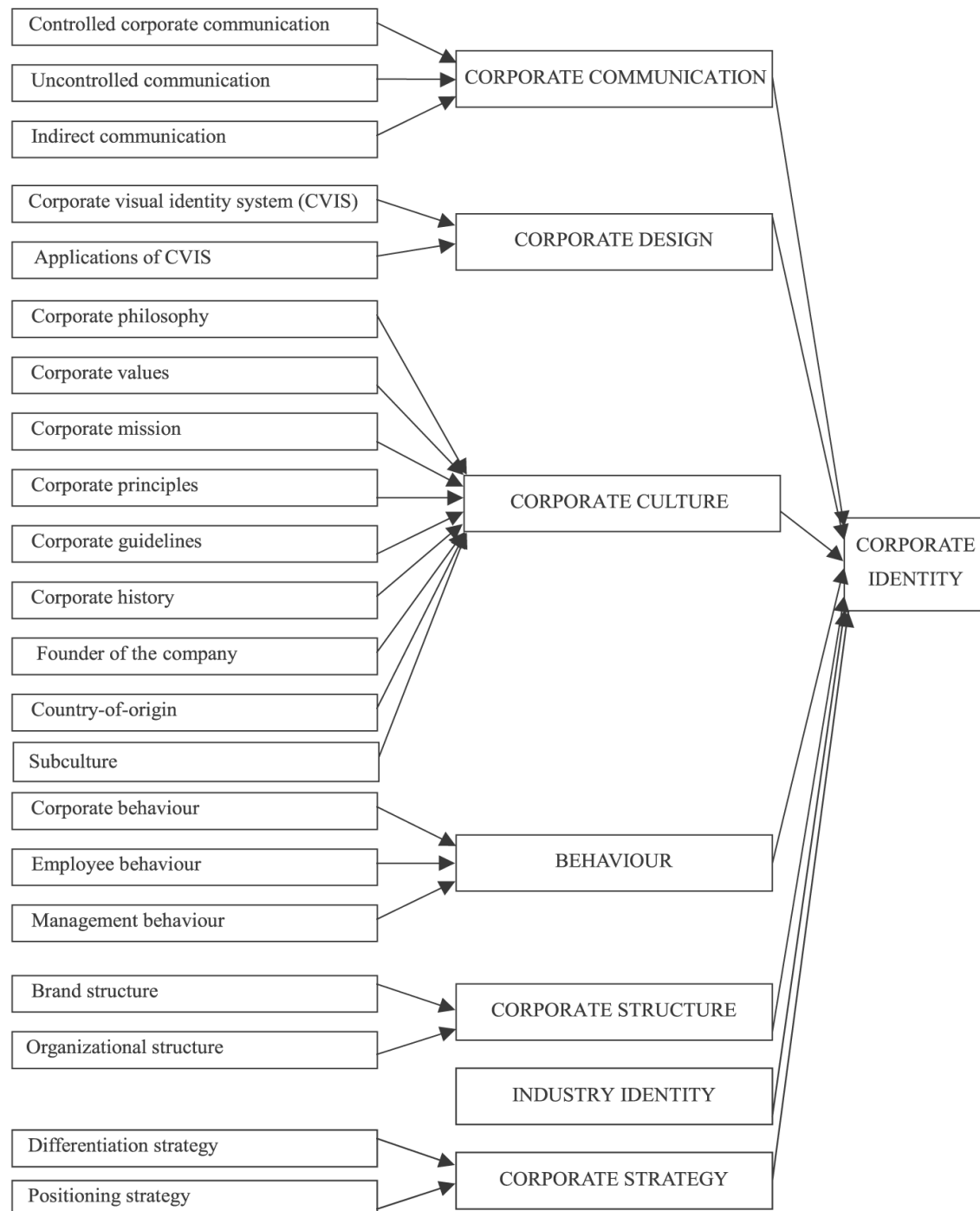
Αρχικά, η έννοια της εταιρικής ταυτότητας συνδέθηκε μόνο με τα ορατά στοιχεία της εταιρείας: όνομα, logo και σύμβολα, (Bernstein, 1984; 1986; Olins, 1978; 1989). Αργότερα η έννοια διευρύνθηκε σημαντικά. Η εταιρική ταυτότητα είναι πολύ περισσότερα από ένα αναγνωριστικό σήμα, σύμβολο ή προβολή εταιρικής εικόνας μέσω οπτικού σχεδιασμού και επικοινωνίας, (Balmer, 1995). Αφορά κυρίως στα στοιχεία της στρατηγικής: όπως το όραμα, η αποστολή, οι αξίες, η δομή και η φιλοσοφία του οργανισμού, (Gray & Balmer 1998). Συμπεριλαμβάνει την ορατή και μη ορατή παρουσία του οργανισμού και είναι συνήθως λειτουργία της διοίκησης (Abratt, 1989; Hatch & Schultz, 1997; Leitch & Davenport, 2011). Παρά όμως τις αναφορές στη βιβλιογραφία (Abratt, 1989; Balmer and Soenen, 1997; Balmer, 1998) ότι ένας ξεκάθαρος και πλήρης ορισμός της εταιρικής ταυτότητας εκλείπει, έχει γίνει γενικότερα αποδεκτή η διάκριση μεταξύ εταιρικής ταυτότητας, «*τι είναι η εταιρία;*» (what the firm is?) και εταιρικής εικόνας «*πως λαμβάνουν οι άλλοι ότι είναι η εταιρία;*» (what the firm is perceived to be?), (Bendixen & Abratt, 2007). Η έννοια της εταιρικής ταυτότητας σχετίζεται με τις

αλληλοεξαρτώμενες λειτουργίες του οργανισμού, επιχειρησιακή στρατηγική, φιλοσοφία της ηγεσίας, εταιρική κουλτούρα και συμπεριφορά αλλά και με την ιστορία, την φιλοσοφία, την επικοινωνία και τη βιομηχανία μέσα στην οποία λειτουργεί, (Balmer & Gray 1999).

Σύμφωνα με τον Balmer (2001 σ. 280) «η εταιρική ταυτότητα ενός οργανισμού είναι η σύνθεση των υλικών και άυλων στοιχείων που κάνουν την διακριτή εταιρική οντότητα. Σχηματίζεται από τις πράξεις των ιδρυτών, των ηγετών, από τη παράδοσή της και το περιβάλλον της, ενώ στον πυρήνα της βρίσκονται οι αξίες των εργαζομένων. Η διεπιστημονική θεώρηση της διαπερνά την στρατηγική, τη δομή την επικοινωνία και την κουλτούρα του οργανισμού». Ο ίδιος εισήγαγε το αρκτικόλεξο «L.V.T.E.» από τα αρχικά των λέξεων Leader (Ηγεσία), Values (Αξίες), Tradition (Παράδοση), Environment (Περιβάλλον) ορίζοντας συνοπτικά τους σημαντικότερους παράγοντες διαμόρφωσης της εταιρικής ταυτότητας. Η ταυτότητα εκδηλώνεται μέσω της επικοινωνίας του προϊόντος ή της υπηρεσίας, της οργανωσιακής απόδοσης, της συμπεριφοράς των εργαζομένων και της *ελεγχόμενης* επικοινωνίας με τα ενδιαφερόμενα μέρη. Η σπουδαιότητα της εταιρικής κουλτούρας για την έννοια της εταιρικής ταυτότητας έχει αναδειχθεί από τη βιβλιογραφία. (Balmer 1998; Balmer & Wilson 1998; Kiriakidou & Millward 2000; Balmer & Gray 2003). Ως κουλτούρα εννοούνται οι εταιρικές αξίες του προσωπικού και της διοίκησης και η σταθερή εκδήλωσή τους μέσα από τον συμβολισμό, την συμπεριφορά και τον τρόπο με τον οποίο ο οργανισμός λειτουργεί, (Kiriakidou & Millward 2000).

Όπως η ταυτότητα του ατόμου έχει ισχυρές συνδέσεις με στοιχεία του ατόμου, όπως: φύλο, εθνικότητα, επάγγελμα, κοινωνικό περίγυρο, life-style, εκπαίδευση, δεξιότητες κ.α. κατά παρόμοιο τρόπο και ένας οργανισμός μπορεί να συνδέεται ισχυρά με ένα ιδιαίτερο συνδυασμό στοιχείων όπως: έδρα, εθνικότητα, στρατηγική, ιδρυτή, κύρια δραστηριότητα, τεχνολογία, ηγεσία, γνώση, φιλοσοφία, σχεδιασμό κ.α., (Cornelissen *et al.*, 2007). Οι Melewar & Karaosmanoglu (2006 σ. 848-849) αναγνωρίζουν ως «τα πλέον σημαντικά στοιχεία της εταιρικής ταυτότητας: την στρατηγική, την δομή, την ιστορία και την κουλτούρα του οργανισμού». Οι ίδιοι, όρισαν την έννοια ευρύτερα, «ως μία στρατηγική εκδήλωση του εταιρικού οράματος και της εταιρικής αποστολής, επτά διαστάσεων: της εταιρικής επικοινωνίας, του εταιρικού σχεδιασμού, της εταιρικής κουλτούρας, της συμπεριφοράς, της εταιρικής στρατηγικής, εταιρικής δομής και της κλαδικής ταυτότητας». Στο διάγραμμα 1, που ακολουθεί,

παρουσιάζονται οι επτά διαστάσεις της εταιρικής ταυτότητας και τα στοιχεία που τις συνθέτουν σύμφωνα με τους Melewar, Karaosmanoglu & Paterson, (2005, σ. 62): εταιρική επικοινωνία (ελεγχόμενη, μη ελεγχόμενη και έμμεση), εταιρικός σχεδιασμός (οπτικά συστήματα και εφαρμογές αυτών), εταιρική κουλτούρα (φιλοσοφία, αξίες, αποστολή, αρχές, οδηγίες, ιστορία, ιδρυτής, χώρα, υποκουλτούρα), συμπεριφορά (του προσωπικού, της διοίκησης και εταιρική), εταιρική δομή, (επωνυμίας και οργανωσιακή), εταιρική στρατηγική (τοποθέτησης και διαφοροποίησης) και ταυτότητα κλάδου – βιομηχανίας, συνθέτουν την εταιρική ταυτότητα.



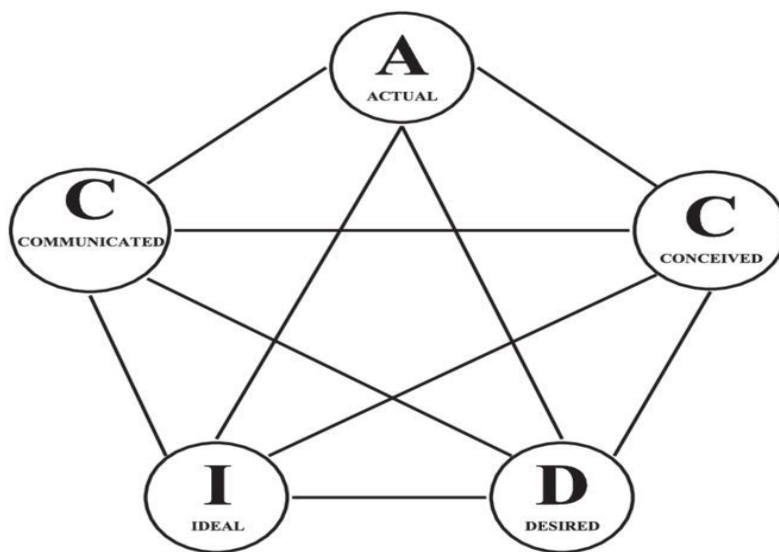
Διάγραμμα 1 : Οι επτά διαστάσεις που συνθέτουν την εταιρική ταυτότητα και οι παράμετροί τους κατά τους Melewar, Karaosmanoglu & Paterson, (2005, σ. 62).

Οι αξίες του προσωπικού ενός οργανισμού είναι η καρδιά της διαδικασίας σχηματισμού της ταυτότητάς του, (Abratt, 1989). Το μίγμα των αξιών ενός οργανισμού, σε ένα σημαντικό βαθμό, του δίνει τα στοιχεία που τον διακρίνουν και τον καθιστούν ξεχωριστό, (Balmer & Gray, 2003). Οι Schroeder & Salzer-Mörling, (2006), (όπως αναφέρεται στο Cornelissen et al., 2007 σ. 7) στον ορισμό τους θεωρούν την εταιρική ταυτότητα: «*συνδυασμό του γενικότερου νοήματος της εταιρικής οντότητας, το οποίο βρίσκεται στις αξίες, στις πεποιθήσεις και στη συμπεριφορά των μελών της, με τα σύμβολα και τις άλλες οπτικές κατασκευές που διατίθενται μέσω branding και επικοινωνίας γενικά*». Ενώ σύμφωνα με τον Argenti (2008, σ. 68) «*εταιρική ταυτότητα ενός οργανισμού είναι η έμπρακτη εκδήλωση της οντότητάς του μέσα από το όνομα, το λογότυπο, τα προϊόντα, τις υπηρεσίες, τους εργαζόμενους, τις εγκαταστάσεις, τον ενδυματολογικό κώδικα και τα λοιπά οπτικά χαρακτηριστικά που λαμβάνουν τα ενδιαφερόμενα μέρη. Η επαφή με τον οργανισμό δημιουργεί εικόνες, εάν οι εικόνες αυτές αντικατοπτρίζουν την οντότητα του οργανισμού, τότε μπορούμε να πούμε ότι είναι επιτυχημένη η διαχείριση της ταυτότητας του*». Οι King, Felin & Whetten (2010 σ. 295) αναφέρουν χαρακτηριστικά: «*... η ταυτότητα δημιουργεί τις προϋποθέσεις για λογική, συνεκτική και προβλέψιμη συμπεριφορά μέσα και έξω από τον οργανισμό. Ειδικότερα, δημιουργεί ένα ανάλογο με αυτή σει προσδοκιών στους ενδιαφερόμενους*».

Οι Balmer & Soenen (1999) κατά τον ορισμό της έννοιας της εταιρική εικόνας διακρίνουν αρχικά τέσσερεις οπτικές της εταιρικής ταυτότητας, οι οποίες απαιτούν διαχείριση, συντονισμό και ευθυγράμμιση. Αυτές είναι:

- Η Πραγματική, (*actual*): αφορά στα πραγματικά δομικά, οργανωσιακά και φιλοσοφικά στοιχεία του οργανισμού. Το προϊόν ή την υπηρεσία, τον τρόπο διοίκησης και τις αξίες που προβάλλονται από τους εργαζομένους και την διοίκηση.
- Η Επικοινωνιακή, (*communication*): αφορά στα στοιχεία που ο οργανισμός ελέγχει και επιθυμεί να προβάλλει. Συχνά περιγράφονται ως σχετικά με την εικόνα και την φήμη. Αφορά και στα στοιχεία της εταιρική επικοινωνίας που δεν μπορεί να ελέγξει όπως διαδόσεις, (*word of mouth*) και προβολή από μέσα ενημέρωσης.
- Η Επιθυμητή, (*desired*): αφορά σε αυτή που τα στελέχη οραματίζονται ως την ιδανική για τον οργανισμό.
- Η Ιδανική, (*ideal*): αφορά στη βέλτιστη τοποθέτηση του οργανισμού, σε μία δεδομένη χρονική στιγμή και ουσιαστικά αποτελεί μία εκτίμηση των δυνατοτήτων του οργανισμού, για το πώς ανταποκρίνεται στους εξωτερικούς παράγοντες και τις πιέσεις μέσα στο ανταγωνισμό.

Αργότερα, οι Balmer & Greyser (2002, σ. 17) πρόσθεσαν και την Αντιλαμβανόμενη (*Conceived*): αφορά στην *συνολική* αντίληψη για τον οργανισμό, που έχουν σχηματίσει, σχετικοί ενδιαφερόμενοι (με την έννοια της πολλαπλής συμβολής της στο σχηματισμό της εταιρικής εικόνας και της εταιρικής φήμης). Στο διάγραμμα 2, που ακολουθεί, παρουσιάζονται οι πέντε οπτικές της εταιρικής ταυτότητας: AC²ID = A: Πραγματική, C: Επικοινωνιακή, C: Αντιλαμβανόμενη, I: Ιδανική και D: Επιθυμητή σύμφωνα με τους Balmer & Greyser (2002, σ 17).



Διάγραμμα 2 : Οι πέντε ταυτότητες ενός οργανισμού AC²ID κατά τους Balmer & Greyser (2002, σ 17)

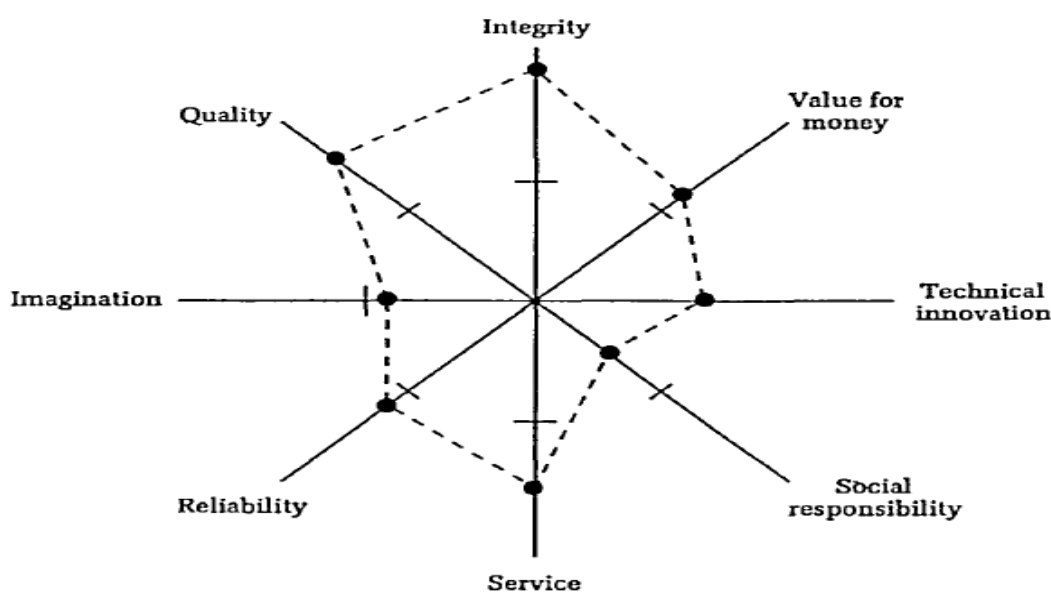
Από την ανασκόπηση της βιβλιογραφίας φαίνεται ότι η εταιρική ταυτότητα και οι επιδράσεις που ασκεί, έχουν απασχολήσει σε μεγάλο βαθμό τους μελετητές. Αρκετοί ερευνητές θεωρούν ότι η εταιρική ταυτότητα βρίσκεται σε στενή σχέση με την εταιρική εικόνα και την εταιρική φήμη και έτσι τις εξετάζουν μαζί, (Hatch & Schultz, 1997; Davies & Miles 1998; Gioia, *et al.*, 2000; Christensen & Askegaard, 2001; Balmer & Greyser, 2002; Chun 2005) κ.α.. Αρκετοί μελετητές θεωρούν ότι η εταιρική ταυτότητα, με την κατάλληλη διαχείριση, δύναται να επηρεάσει την εταιρική εικόνα μίας εταιρίας στο κοινό, (Dutton & Dukerich, 1991; van Riel, 1995; Hooghiemstra, 2000; Karaosmanoglu & Melewar, 2006). Άλλοι μελετητές έχουν την άποψη ότι εταιρική εικόνα διαμορφώνεται με την προβολή των στοιχείων της εταιρικής ταυτότητας (συμβόλων, κουλτούρας κ.α.) στα ενδιαφερόμενα κοινά, (Hatch & Schultz, 1997; Karaosmanoglu & Melewar 2006). Μία ισχυρή εταιρική ταυτότητα έχει ιδιαίτερη σημασία για την εταιρία και τη επιτυχία της, λόγω της εξωστρεφούς φύσης της, (Chun, 2005). Τα πλεονεκτήματα που απορρέουν από αυτή συνδέονται με μια ευρεία γκάμα

ενδιαφερομένων, (Chun, 2005). Οι σπουδαιότερες πιθανές συνέπειές της κατά τους Melewar *et al.*, (2005) είναι: α) η υποκίνηση, προσέλκυση και αφοσίωση υψηλής ποιότητας εργαζομένων, β) η ανταπόκριση στις απαιτήσεις για διαφάνεια και ηθική στις εταιρικές πρακτικές, γ) ο συντονισμός κατά τη διάρκεια συγχωνεύσεων εταιρικών σχημάτων, δ) το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα: στη διαφοροποίηση από τους ανταγωνιστές, στην τιμολόγηση, στην παράταση του κύκλου ζωής του προϊόντος, στην επιρροή των αντιλήψεων των πελατών για την εταιρία κ.α. ε) η δυνατότητα για καλλιέργεια καλών σχέσεων με αλληλεξαρτώμενες επιχειρήσεις όπως: προμηθευτές και πελάτες, στ) η διασφάλιση χρηματοδότησης. Οι επιδράσεις που ασκεί η εταιρική ταυτότητα έχουν διερευνηθεί σε σχέση με παράγοντες όπως:

- *η ταυτοποίηση των καταναλωτών - πελατών με την εταιρία.* Σύμφωνα με την έρευνα των Bhattacharya & Sen, (2003, σ. 79), για την παρουσίαση θεωρητικού πλαισίου κατανόησης της ταυτοποίησης των καταναλωτών με μία εταιρία και των συνεπειών της για αυτήν, καθοριστικοί παράγοντες για την ταυτοποίηση των καταναλωτών με μία εταιρία είναι η αντιλαμβανόμενη εταιρική ταυτότητα και η ελκυστικότητα της εταιρικής ταυτότητας της. Η ταυτοποίηση των καταναλωτών με μία εταιρία ασκεί θετική επίδραση: στη δέσμευση των πελατών, στην αναζήτηση πελατών, στην αρνητική πληροφόρηση για την εταιρία (εντός του ορίου ανεκτικότητας), (Bhattacharya & Sen, 2003, σ. 83-85).
- *η ελκυστικότητα της εταιρικής ταυτότητας στους καταναλωτές.* Σύμφωνα με την έρευνα των Marin & Ruiz, (2007, σ. 253), για την επιρροή που ασκεί η εταιρική ταυτότητα στους καταναλωτές, φαίνεται ότι η ελκυστικότητα της εταιρικής ταυτότητας στους καταναλωτές είναι εξαρτώμενη μεταβλητή των εννοιών εταιρική ικανότητα, εταιρική κοινωνική ευθύνη, εταιρική κοινωνική υποστήριξη και εταιρική αξιολόγηση. Φαίνεται επίσης ότι η ελκυστικότητα της εταιρικής ταυτότητας ασκεί θετική επιρροή, στα μέλη μίας εταιρίας, ως προς την ταυτοποίησή τους και την δέσμευση τους με την εταιρία και στους καταναλωτές μέσω της κατανάλωσης των προϊόντων της εταιρίας, (Marin & Ruiz, 2007, σ. 255).
- *η επιρροή των πρωτοβουλιών εταιρικής κοινωνικής ευθύνης στους καταναλωτές.* Σύμφωνα με την έρευνα των Marin, Ruiz & Rubio, (2009, σ. 75), η ισχυρή εταιρική ταυτότητα παίζει ρυθμιστικό ρόλο (moderator) στις σχέσεις μεταξύ: α) της ταυτοποίησης του καταναλωτή με την εταιρία και της ελκυστικότητας της εταιρικής ταυτότητας και β) της ταυτοποίησης του καταναλωτή με την εταιρία και της δέσμευσης του σε αυτή.

2.2.3. Η μέτρηση της εταιρικής ταυτότητας

Κατά καιρούς έχουν αναπτυχθεί και χρησιμοποιηθεί αρκετές μέθοδοι με σκοπό να αποκαλύψουν τη πραγματική, αλλά και την *επιθυμητή* ταυτότητα ενός οργανισμού. Παραδοσιακές έρευνες συμπεριφοράς καταναλωτή και ημι-δομημένες συνεντεύξεις, (Van Riel & Balmer, 1997 σ. 349). Η μέθοδος ιστού αράχνης, Spiderweb (Bernstein 1986), επιχείρησε να καλύψει το πεδίο προβληματισμού σχετικά με την μέτρηση της *επιθυμητής* εταιρικής ταυτότητας. Είναι μία ποιοτική τεχνική, η οποία βασίζεται στα συμπεράσματα ομάδων εργασίας των ανώτερων στελεχών του οργανισμού και αντιπροσώπων του κάθε τμήματος, παρουσία εξωτερικού συμβούλου που διευθύνει την συζήτηση. Η κατάληξη των συζητήσεων αυτών είναι να επιλεγθούν τα οκτώ χαρακτηριστικά που καθορίζουν την ταυτότητα του οργανισμού και να βαθμολογηθούν από τους συμμετέχοντες, από το 1 ως το 10, για την πραγματική και την επιθυμητή ταυτότητα. Η βαθμολογία παρουσιάζεται με τροχό οκτώ ακμών, με το μηδέν το κέντρο. Η παρουσίαση προβάλλει τα χαρακτηριστικά της εταιρικής ταυτότητας για τον οργανισμό όπως τα αντιλαμβάνονται οι ενδιαφερόμενοι. Το διάγραμμα 3, που ακολουθεί, είναι ένα παράδειγμα παρουσίασης με αραχνιστόγραμμα της χρήσης της μεθόδου σε γνωστή ολλανδική εταιρία, με ιδανικά χαρακτηριστικά εταιρικής ταυτότητας: ακεραιότητα, ποιότητα, φαντασία, αξιοπιστία, εξυπηρέτηση, κοινωνική ευθύνη, τεχνική υποδομή, καινοτομία και χρηματοοικονομική αξία, τα οποία προτάθηκαν και βαθμολογήθηκαν από ομάδες ενδιαφερομένων της εταιρίας, σύμφωνα με τον Bernstein (1986), (όπως αναφέρεται στο Van Riel & Balmer. 1997 σ. 349).



Διάγραμμα 3 : Μέτρηση ταυτότητας κατά με την μέθοδο Spiderweb του Bernstein (1986) (στο Van Riel & Balmer 1997 σ. 349).

Αργότερα εφαρμόστηκαν από ερευνητές εργαλεία συλλογής στοιχείων του οργανισμού, όχι μόνο από τα ανώτερα στελέχη, αλλά από όλο τον οργανισμό, όπως:

- ο έλεγχος προτίμησης (BAA), Balmer's Affinity Audit, (Balmer, 1996). Η μέθοδος αυτή απαιτεί πρόσβαση μέσα στον οργανισμό, συνδυάζει ποιοτικές μεθόδους συλλογής στοιχείων όπως συνεντεύξεις προσωπικού, παρατήρηση και εξέταση αρχειακού υλικού.
- η τεχνική Laddering, η οποία αφορά σε τροποποίηση της θεωρίας της αλυσίδας μέσου και σκοπού των Reynolds & Gutman (1988), για την ανίχνευση της εταιρικής εικόνας, από τον Van Rekom (1993), με σκοπό την ανίχνευση της εταιρικής ταυτότητας. Η μέθοδος περιλαμβάνει συνεντεύξεις του προσωπικού, όπου ζητείται από τους εργαζόμενους να περιγράψουν την δουλειά τους, πως την κάνουν, πως αισθάνονται, γιατί λειτουργούν έτσι, τι θεωρούν σημαντικό κ.α. με στόχο να αποκαλυφθούν οι αξίες του προσωπικού, οι οποίες φανερώνουν μια σημαντική πλευρά της ταυτότητας (Van Riel & Balmer, 1997, σ. 343).
- η κλίμακα του Rotterdam Organizational Identification Test (ROIT) (1994), που ερευνά την ταυτοποίηση του εργαζόμενου με τον οργανισμό του. Βασίζεται στην έννοια της κοινωνική ταυτότητας. Η εφαρμογή της μεθόδου δίνει τη δυνατότητα στη διοίκηση να αποκαλύψει αδυναμίες στην *πραγματική* εταιρική ταυτότητα, με εύκολο και φθηνό τρόπο, (Van Riel & Balmer, 1997, σ. 345).

Οι Gioia & Thomas (1996) εφάρμοσαν ποσοτική μέθοδο μέτρησης. Πρότειναν τις κλίμακες μέτρησης οργανωσιακής ταυτότητας εννέα παραγόντων: περιοχή, τύπος, ιδιοκτησία, μέγεθος, πληροφορίες, δομή, διαδικασίες, στρατηγική, εικόνα, τύπος ταυτότητας και αντοχή ταυτότητας. Οι σχέσεις μεταξύ των παραγόντων μετρήθηκαν μέσω ποσοτικής έρευνας και εξετάστηκαν με το στατιστικό μοντέλο regression analysis test. Ο σκοπός ερευνητών ήταν να διερευνηθεί η σχέση μεταξύ εικόνας και ταυτότητας από την οπτική της ανώτερης διοίκησης, (Chun, 2005).

Σημαντικό εργαλείο μέτρησης της *συνολικής* ταυτότητας είναι αυτό που αναπτύχθηκε από τους Balmer & Soenen (1999) αρχικά και ολοκληρώθηκε από τους Balmer & Greyser (2002) και στηρίζεται στη θεωρία τους, στην οποία έχουμε αναφερθεί. Το AC²ID Test είναι ένα εργαλείο για την διοίκηση που έχει ως στόχο την ανάδειξη των κενών (gaps) καθώς και τα κοινών σημείων μεταξύ των πέντε (5) ταυτοτήτων του οργανισμού. Οι ποιοτικές μέθοδοι που χρησιμοποιεί περιλαμβάνουν: σε βάθος συνεντεύξεις, έρευνα γραφείου και ανάλυση περιεχομένου (desk and content analysis)

για να αναγνωρίσουν 15 αλληλεπιδράσεις μεταξύ ταυτότητας και εικόνας. Για την αξιολόγηση κάθε μίας από αυτές εφαρμόζουν ποικίλες τεχνικές. Για να μετρήσουν τη διαφορά μεταξύ *πραγματικής* και *επιθυμητής* προτείνουν, εκτός από τις σε βάθος συνεντεύξεις, την παρατήρηση του οργανισμού, την αξιολόγηση των ιστορικών στοιχείων του, την έρευνα σε αρχειακό υλικό και την χρήση ομάδων τύπου focus groups, (Chun, 2005).

2.3. Η ΕΝΝΟΙΑ ΤΗΣ ΕΤΑΙΡΙΚΗΣ ΦΗΜΗΣ

2.3.1. Εισαγωγή

Σύμφωνα με τους Brown, *et al.*, (2006, σ. 101), η φήμη προκύπτει ως απάντηση στο ερώτημα: «*Τι πραγματικά νομίζουν οι άλλοι για εμάς;*» Η εντύπωση που έχει σχηματίσει το εξωτερικό κοινό για τον οργανισμό και παραμένει στη μνήμη του, είναι η φήμη του, (Brown, *et al.*, 2006, σ. 105). Η φύση της φήμης είναι αποτέλεσμα των εντυπώσεων που σχηματίζει το κοινό από τις πράξεις της εταιρίας, (Herbig & Milewicz, 1993; 1994, όπως αναφέρεται στο Nguyen & Leblanc, 2001 σ. 229).

Ερευνητές από πολλά επιστημονικά πεδία έχουν μελετήσει την έννοια της εταιρικής φήμης (corporate reputation), καταλήγοντας σε διαφορετικές προσεγγίσεις. Σύμφωνα με την Cherchiello, (2011, σ. 60), οι κύριες θεωρητικές προσεγγίσεις της είναι:

1. Η προσέγγιση της φήμης ως νοητικό κεφάλαιο (Intellectual Capital approach)
2. Η λογιστική προσέγγιση (Accounting approach)
3. Η προσέγγιση του μάρκετινγκ (Marketing approach)

Η ευνοϊκή εταιρική φήμη αναγνωρίζεται ως ιδιαίτερος σημαντική για έναν οργανισμό, προσθέτει αξία και δίνει συγκριτικό πλεονέκτημα στην αγορά. Αναγνωρίζεται ως περιουσιακό στοιχείο, συνδέεται με την εταιρική κοινωνική ευθύνη και την προσέλκυση μετόχων, με την επωνυμία (brand) και την προώθηση προϊόντων και υπηρεσιών. Φαίνεται ότι συμβάλει σημαντικά στην διαχείριση κρίσεων με ευνοϊκό τρόπο. (Mahon, 2002, σ. 425-417; Argenti, 2008, σ. 80-82; Fombrun & Van Riel, 1997, σ. 5-9). Έχει συνδεθεί με την μείωση του κόστους συναλλαγών και με επωφελή οικονομικά και μη οικονομικά αποτελέσματα, (Eberl & Schwaiger, 2005; Rose & Thomsen, 2004).

Πολλοί ερευνητές μελετούν την έννοια σχετίζοντάς την με άλλες «αδερφές» έννοιες όπως την εταιρική εικόνα και την εταιρική ταυτότητα, στις οποίες έχουμε αναφερθεί στις προηγούμενες ενότητες, (Brown, *et al.*, 2006; Chun, 2005; Davies & Miles 1998; Gioia, *et al.*, 2000; Nguyen & Leblanc, 2001; Balmer & Greyser, 2002, Barnett, *et al.*, 2006).

2.3.2. Η έννοια της εταιρικής φήμης

Η εννοιολογική πολυπλοκότητα της έννοιας φήμη έχει περιγραφεί, ως: «*Πύργος της Βαβέλ*», (Hatch & Schultz, 2000, σ. 11), «*Να βλέπεις μέσα σε ομίχλη*» (Balmer, 2001 σ. 248), «*Μία ιδέα όχι τόσο ξεκάθαρη*» (Mahon, 2002, σ. 415), «*Εννοιολογική ακαταστασία*», (Lewellyn, 2002, σ. 454), «*Ανεπαρκής ανάπτυξη της θεωρίας που σχετίζεται με την εταιρική φήμη*», (Wartick, 2002, σ. 371). Μια εξήγηση είναι ότι η φήμη έχει μελετηθεί ως έννοια έξι διαφορετικών ακαδημαϊκών οπτικών:

1. των οικονομικών
2. της οργανωσιακής συμπεριφοράς
3. της λογιστικής
4. της κοινωνιολογίας
5. της στρατηγικής και
6. του μάρκετινγκ

Αυτό είχε ως αποτέλεσμα να αναδεικνύονται κάθε φορά διαφορετικοί παράγοντες που την διαμορφώνουν (Fombrun & Van Riel, 1997, σ. 6). Οι οικονομολόγοι, αναλύουν θέματα σχετικά με την τιμή και την ποιότητα των προϊόντων, (Shapiro, 1983; Wilson, 1985). Οι οργανωσιακοί ερευνητές εξετάζουν τη φήμη, ως άυλο στοιχείο (intangible asset) που συμβάλει στην απόδοση, μέσω της ταυτοποίησης των εργαζόμενων με την εταιρία, μέσα από τις εμπειρίες τους και τις εντυπώσεις τους ως εσωτερικοί ενδιαφερόμενοι, (Fombrun & Shanley, 1990). Η λογιστική οπτική της φήμης προσπαθεί να προσδιορίσει την οικονομική αξία της και να την κεφαλαιοποιήσει, (Fombrun & Van Riel, 1997, σ. 10). Η κοινωνιολογική οπτική θεωρεί τη φήμη ένδειξη νομιμοποίησης (legitimacy), ειδικότερα κατά την δημιουργία της φήμης, θεωρεί σημαντικές την παραμέτρους, της κοινωνικής συμπεριφοράς της εταιρίας και της βιομηχανίας εντός της οποίας λειτουργεί, (Shapiro, 1987; Deephouse, 1996).

Η οπτική της στρατηγικής θεωρεί ότι η εταιρική φήμη είναι ταυτόχρονα πλεονέκτημα και εμπόδιο. Είναι δύσκολο να αντιγραφεί από τους ανταγωνιστές, γιατί είναι μοναδικό εσωτερικό στοιχείο που εξωτερικεύει την εταιρία στους ενδιαφερόμενους, αλλά δεν είναι εύκολο να την διαχειριστεί η εταιρία, γιατί δεν διαμορφώνεται μόνο από τον άμεσο έλεγχο της, (Freeman, 1984; Dutton & Dukerich, 1991; Fombrun & Shanley, 1990), (όπως αναφέρεται στο Fombrun & Van Riel, 1997, σ. 7). Η οπτική του μάρκετινγκ βλέπει τη εταιρική φήμη από τη σκοπιά του πελάτη ή του τελικού χρήστη και

απασχολείται κυρίως με τον τρόπο που η εταιρική φήμη σχηματίζεται, (Van Riel, 1997). Τέλος, μία διακριτή ομάδα θεωρητικών έχει αναγάγει την φήμη σε ιδιαίτερο ακαδημαϊκό τομέα για μελέτη και έρευνα, (Argenti, 1997; Bromley, 1993; Dowling, 1994; Fombrun, 1996; Fombrun & Shanley, 1990; Fombrun & van Riel, 1997; Gray & Balmer, 1998; Rindova, 1997; Standifird, 2001; van Riel, Stroecker & Maathuis, 1998), (όπως αναφέρεται στο Mahon, 2002 σ. 416).

Για να γίνει περισσότερο κατανοητή η αξία της εταιρικής φήμης για τις επιχειρήσεις, προτάθηκε από τους Money & Hillenbrand (2006 σ. 2-4), να ειδωθεί η έννοια, σε σχέση με αυτά που προϋπάρχουν και μπορούν να την προκαλέσουν (antecedents) και τις συνέπειες της (consequences). Συνδύασαν τις προτάσεις των Walsh & Wiedmann, (2004) και των Wiedmann & Prauschke, (2005) με το πλαίσιο αιτιατής συσχέτισης των εμπειριών, των πεποιθήσεων, στάσεων, των προθέσεων και των συμπεριφορών σε ένα αντικείμενο των Fishbein & Ajzen (1975, σ. 15), για να καταλήξουν στο συμπέρασμα ότι εταιρική φήμη μπορεί να ειδωθεί ως κεφάλαιο, που ενεργοποιεί την δράση της εταιρίας, οι συνέπειές της οποίας μπορεί να θεωρηθούν, ως κεφάλαιο αγοράς (market asset) και ως βελτιωμένη απόδοση (improved performance). Παρόμοια προσεγγίσουν τη φήμη και άλλοι ερευνητές όπως: Zabala *et al.*, 2004; Cravens, Oliver & Ramamoorti, 2003; Roberts & Dowling, 2002, η εταιρική φήμη μπορεί να είναι είτε ένα κεφάλαιο αγοράς (market asset) ή διαμεσολαβητική μεταβλητή (mediator) ή ρυθμιστικός παράγοντας (moderator) μεταξύ του εσωτερικού άυλου κεφαλαίου (internal intangible assets) και των κεφαλαίων της αγοράς (market assets). Στο διάγραμμα 4 που ακολουθεί, παρουσιάζεται ο συνδυασμός του πλαισίου της αιτιατής συσχέτισης των: παρατηρήσεων - εμπειριών, των πεποιθήσεων - στάσεων, των προθέσεων – συμπεριφορών, σε προσωπικό επίπεδο, με το πλαίσιο της εταιρικής φήμης σε στρατηγικό επίπεδο των Walsh & Wiedmann, (2004) και Wiedmann & Prauschke, (2005) (όπως αναφέρεται στο Money & Hillenbrand 2006 σ. 5).

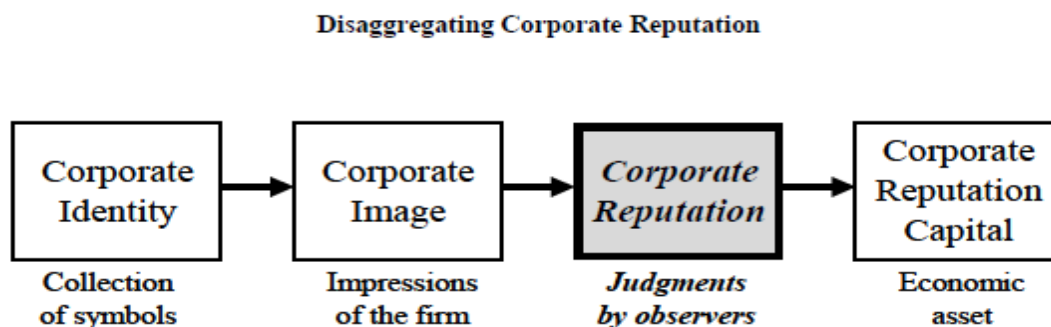
Antecedents ⇒ Corporate Reputation ⇒ Consequences			
<i>Strategic level</i>	<i>Asset Generating Activities</i>	<i>Intangible Assets</i>	<i>Market Assets/ Performance</i>
<i>Personal level</i>	<i>Observations Experiences</i>	<i>Beliefs Attitudes</i>	<i>Intentions Behaviours</i>

Διάγραμμα 4: Η εταιρική φήμη στο πλαίσιο της δημιουργίας αξίας σε προσωπικό και στρατηγικό επίπεδο όπως αναφέρεται στο Money & Hillenbrand (2006 σ. 5)

Για τον προσδιορισμό της έννοιας της εταιρικής φήμης, έχουν προταθεί πολλαπλοί ορισμοί, (Walker, 2010). Οι Barnett, Jermier, & Lafferty, (2005, σ. 9-10), κατά την ανασκόπηση των ορισμών της εταιρικής φήμης (παράρτημα 1) διαχώρισαν τους ορισμούς της σε τρεις διακριτές ομάδες:

- η πρώτη ομάδα περιγράφει την εταιρική φήμη ως «επίγνωση» (awareness), έχει ως λέξη κλειδί: την λέξη εντύπωση, την γενική εντύπωση που έχουν οι ενδιαφερόμενοι χωρίς να προβαίνουν σε κρίση και αξιολόγηση. Συμπεριλαμβάνονται επίσης η γνώση και τα συναισθήματα για την εταιρία.
- η δεύτερη, την περιγράφει ως «εκτίμηση» (assessment), έχει λέξεις κλειδιά: την κρίση, την εκτίμηση, την αξιολόγηση αλλά και την γνώμη και την πεποίθηση.
- η τρίτη, την περιγράφει ως «κεφάλαιο», (asset), με την έννοια της αξίας και της σπουδαιότητας για την εταιρία. Ως άυλο, χρηματικό και οικονομικό κεφάλαιο, το οποίο είναι και συνέπεια αλλά και ορισμός.

Οι ίδιοι ερευνητές θεωρούν την εταιρική ταυτότητα και την εταιρική εικόνα συστατικά της φήμης και ορίζουν την εταιρική φήμη (2005, σ. 13) ως: «την συνολική κρίση που διατυπώνουν οι «παρατηρητές» (*observers*) της εταιρείας, βασισμένοι σε εκτιμήσεις της χρηματοοικονομικής της κατάστασης και της κοινωνικής και περιβαλλοντικής της ευθύνης, όπως καταδεικνύεται από την συνολική της δραστηριότητα με το πέρασμα του χρόνου». Στο διάγραμμα 5, παρουσιάζεται η εταιρική φήμη σύμφωνα με τους Barnett, Jermier, & Lafferty, (2005, σ. 21): η εταιρική ταυτότητα (συλλογή συμβόλων), επιδρά στην εταιρική εικόνα (εντυπώσεις της εταιρίας), η οποία επιδρά στην εταιρική φήμη (κρίσεις και αξιολογήσεις των παρατηρητών της εταιρίας), η οποία έχει ως αποτέλεσμα το εταιρικό κεφάλαιο της φήμης (την εταιρική φήμη που μεταφράζεται σε οικονομικό κεφάλαιο).



Διάγραμμα 5: Εταιρική Φήμη σύμφωνα με τους Barnett, Jermier, & Lafferty, (2005, σ. 21)

2.3.3. Η έννοια της εταιρικής φήμης στο μάρκετινγκ

Η Chun, (2005, σ. 92-93), μετά από ανασκόπηση της βιβλιογραφίας από την οπτική του Μάρκετινγκ, διαπίστωσε ότι έχουν επικρατήσει δύο απόψεις για την έννοια της εταιρικής φήμης σε σχέση με την εταιρική εικόνα. Η πρώτη, χρησιμοποιεί τις έννοιες της εταιρικής φήμης και της εταιρικής εικόνας, χωρίς να τις διαχωρίζει ενώ η δεύτερη υποστηρίζει ότι η φήμη διαφέρει από την εταιρική εικόνα. Ανάλογα με τον τρόπο που οι δύο έννοιες επηρεάζουν η μία την άλλη, η ερευνήτρια διακρίνει τρεις υποκατηγορίες αντιλήψεων: α) που αντιλαμβάνεται τις έννοιες αυτές εντελώς διαφορετικές, β) που αντιμετωπίζει την φήμη ως συστατικό στοιχείο της εικόνας και γ) που αντιλαμβάνεται την φήμη ως το άθροισμα των εικόνων που έχουν τα ενδιαφερόμενα μέρη για τον οργανισμό, την οποία θεωρεί και πιο διαδεδομένη.

Με κριτήριο το κοινό που διαμορφώνει τη φήμη, η ίδια, (2005, σ. 95) διέκρινε τρεις σχολές σκέψης: α) την αξιολογική: η φήμη καθορίζεται από τα οικονομικά αποτελέσματα του οργανισμού και εσωκλείει το εσωτερικό κοινό (διοίκηση και μετόχους) β) των εντυπώσεων: η φήμη καθορίζεται από την συνολική εντύπωση που δημιουργεί ο οργανισμός, η οποία διαμορφώνεται από τις ενέργειες του μάρκετινγκ, της οργανωσιακής συμπεριφοράς και της προβολής του οργανισμού, όπου σημαντικό ρόλο παίζουν οι έννοιες της εικόνας, της ταυτότητας και της προσωπικότητας, και γ) την σχεσιακή, η οποία εστιάζει στην θεωρία των ενδιαφερόμενων μερών (stakeholder theory), βάσει της οποίας, κάθε μία διαφορετική ομάδα κοινού αναπτύσσει διαφορετικές σχέσεις-προσδοκίες και από την ανάλυσή τους, προκύπτουν πολύ κρίσιμα και χρήσιμα συμπεράσματα για τον οργανισμό. Η πρωταρχική διάκριση μεταξύ των εννοιών εδράζεται «στα μάτια του αξιολογητή που κάνει στην εκτίμηση για τον οργανισμό» in the eye of the beholder (Walsh. *et al.*, 2009, σ. 192).

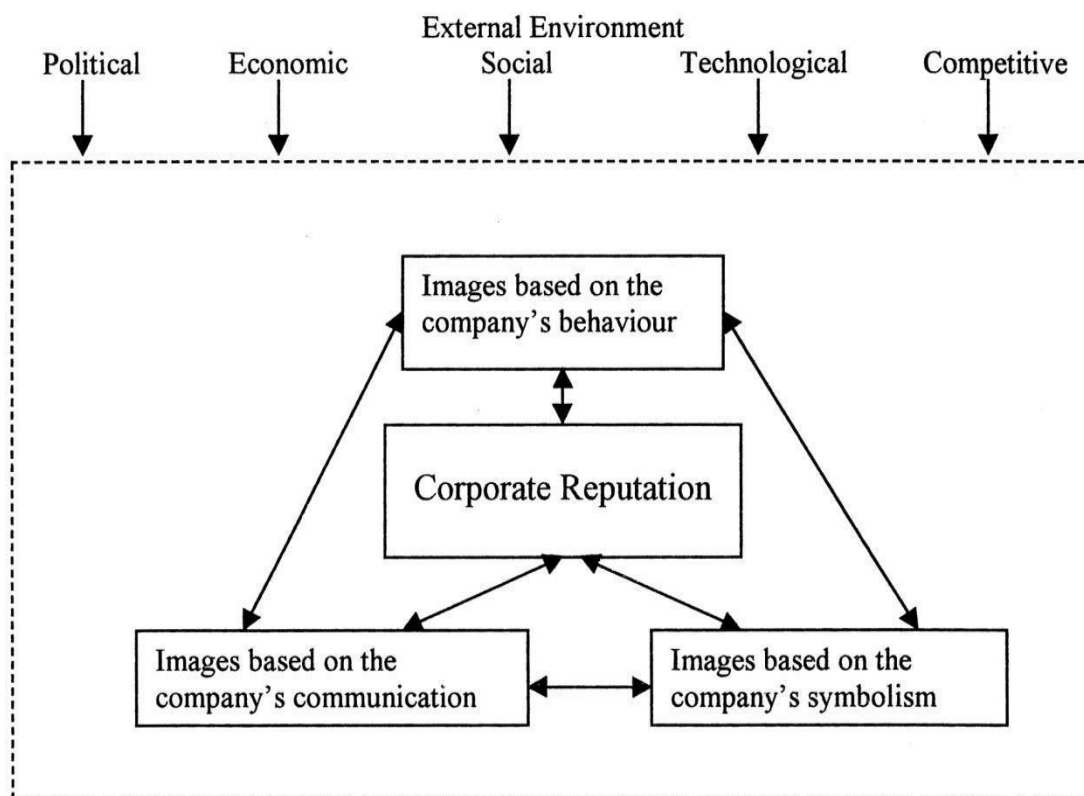
Οι ερευνητές του μάρκετινγκ συνδύασαν τις προσεγγίσεις τους για την φήμη με αυτές της άποψης της στρατηγικής οπτικής και έχουν επεκτείνει την έννοια της φήμης ώστε να περιλαμβάνει την επωνυμία (banding) των προϊόντων και των υπηρεσιών, (Dowling, 1993; Herbig & Milewicz, 1995; Srivastava, Fahey, & Christensen 2001; Saurhaft & Atkins, 1989; Zimmerman, 2001), (όπως αναφέρεται στο Mahon, 2002 σ. 416). Οι Brown, *et al.*, (2006) διακρίνουν τεσσάρων ειδών εταιρικές σχέσεις: α) την ταυτότητα: νοητικοί σχηματισμοί που έχουν σχηματίσει τα οργανωσιακά μέλη για τον

οργανισμό, β) την επιθυμητή εικόνα: οι νοητικοί σχηματισμοί, που η διοίκηση επιθυμεί να έχουν για τον οργανισμό σημαντικές ομάδες του κοινού, γ) ερμηνευόμενη εικόνα: οι νοητικοί σχηματισμοί των μελών του οργανισμού για το τι πιστεύουν οι άλλοι για αυτόν και δ) την φήμη: οι νοητικοί σχηματισμοί που πραγματικά έχουν οι άλλοι έξω από τον οργανισμό για αυτόν. Η εταιρική φήμη θεωρείται ο καθρέπτης της ιστορίας της εταιρίας που αντανακλά στις ομάδες στόχους πληροφορίες σχετικά με την ποιότητα των προϊόντων και των υπηρεσιών της σε σύγκριση με αυτά των ανταγωνιστών της, (Yoon *et al.*, 1993).

Οι Fombrun, Gardberg & Sever (2000 σ. 243), ορίζουν την εταιρική φήμη ως: «τη συνολική προβολή της προηγούμενης δραστηριότητας του οργανισμού που περιγράφει την ικανότητα του να παρέχει αποτελέσματα με αξία στα ενδιαφερόμενα μέρη». Η φήμη μίας εταιρίας είναι συνδυασμός του θαυμασμού, του σεβασμού, της εμπιστοσύνης και της πίστης στις μελλοντικές δράσεις της, (Dowling 2001). Ο Mahon, (2002. σ. 418), «την ορίζει ως εκτίμηση για ένα άτομο ή μία οντότητα και ως εκτίμηση των δράσεων (τωρινών και προηγούμενων) του ατόμου ή της οντότητας», προβάλλοντας έτσι μια συνεχώς εξελισσόμενη διάσταση της φήμης. Σύμφωνα με τους Walsh & Beatty (2007) (όπως αναφέρεται στο Walsh *et al.*, 2009b σ.194), η φήμη στον πελάτη (customer-based corporate reputation), ορίζεται ως: «η συνολική αξιολόγηση της εταιρίας από τον πελάτη, με βάση τις αντιδράσεις του στα αγαθά, τις υπηρεσίες, τις επικοινωνιακές δραστηριότητές της και τις αλληλεπιδράσεις του με την επιχείρηση ή / και τους αντιπροσώπους ή τους εκπροσώπους της (όπως εργαζόμενοι, διευθυντικά στελέχη ή άλλους πελάτες) ή / και τις γνωστές σε αυτόν εταιρικές δραστηριότητές της».

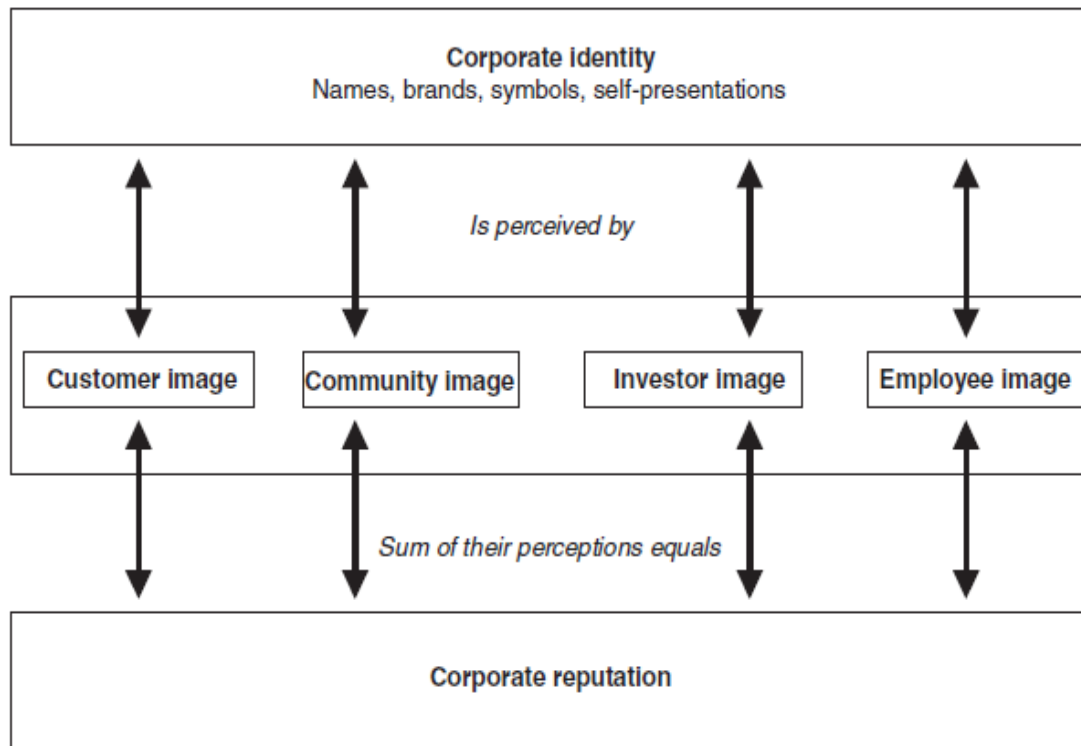
Οι Gotsi & Wilson (2001 σ. 29) διατύπωσαν τον ορισμό: «Η εταιρική φήμη, είναι η συνολική αξιολόγηση της εταιρείας που πραγματοποιούν τα ενδιαφερόμενα μέρη (stakeholders). Η αξιολόγηση αυτή, προκύπτει από τις προσωπικές τους εμπειρίες με τον οργανισμό, από τις άλλες μορφές επικοινωνίας του οργανισμού με το κοινό καθώς και από τα ορατά στοιχεία, που προβάλλουν πληροφορίες για την δραστηριότητα του οργανισμού με ή χωρίς σύγκριση του με τους ανταγωνιστές». Στο διάγραμμα 6, που ακολουθεί, παρουσιάζονται οι σχέσεις και οι αλληλεπιδράσεις της εταιρικής φήμης σύμφωνα με τους Gotsi & Wilson (2001, σ. 29). Η εταιρική φήμη διαμορφώνεται από την αλληλεπίδραση των εικόνων που σχηματίζονται βασιζόμενες στη συμπεριφορά της εταιρίας, την επικοινωνία της εταιρίας και τον συμβολισμό της εταιρίας, αλλά και τις

διαμορφώνει, εντός του εξωτερικού πολιτικού, κοινωνικού, οικονομικού, τεχνολογικού και ανταγωνιστικού περιβάλλοντος.



Διάγραμμα 6 : Εταιρική Φήμη σύμφωνα με τους Gotsi & Wilson (2001)

Οι Forman & Argenti (2005, σ. 248), υποστηρίζουν ότι: «τα ορατά στοιχεία όπως όνομα, λογότυπο και σύμβολα, τα οποία προβάλλουν την ταυτότητά του στα ενδιαφερόμενα μέρη και η αλληλεπίδραση του οργανισμού με τα ενδιαφερόμενα μέρη προκαλεί εντυπώσεις που οι ενδιαφερόμενοι αξιολογούν. Το σύνολο όλων των εντυπώσεων των ενδιαφερομένων μερών ισοδυναμεί με την εταιρική φήμη». Στο διάγραμμα 7 που ακολουθεί, παρουσιάζεται εταιρική φήμη σύμφωνα με το ορισμό των Forman & Argenti (2005, σ. 248), τα ορατά στοιχεία (όνομα, λογότυπο και σύμβολα και η παρουσίαση τη εταιρίας) όπως αυτά γίνονται αντιληπτά ως εικόνα από όλα τα ενδιαφερόμενα μέρη (πελάτες, κοινωνία, επενδυτές, εργαζόμενοι) και η αλληλεπίδραση με τα ενδιαφερόμενα μέρη προκαλεί εντυπώσεις που οι ενδιαφερόμενοι αξιολογούν. Το σύνολο αυτών των αντιλήψεων οδηγεί στην εταιρική φήμη του οργανισμού.



Διάγραμμα 7 : Το πλαίσιο της Εταιρικής Φήμης των Forman & Argenti (2005, σ. 249).

Σύμφωνα με τους Walsh *et al.*, (2009b, σ. 194), «η οπτική του μάρκετινγκ στη θέση των ενδιαφερομένων τοποθετεί τους πελάτες, οι οποίοι αποτελούν την σημαντικότερη ομάδα ενδιαφερομένων, επειδή δημιουργούν τις εισροές των εσόδων για μία επιχείρηση». Οι Walsh & Beatty (2007), (όπως αναφέρεται στο Walsh *et al.*, 2009b σ. 195) θεωρούν ότι η εταιρική φήμη από την οπτική του πελάτη (customer-based) έχει πέντε διαστάσεις:

- «τον προσανατολισμό στον πελάτη» (Customer orientation), που αναφέρεται στην εντύπωση του πελάτη ότι οι εργαζόμενοι είναι πρόθυμοι να ικανοποιήσουν τις ανάγκες του.
- «του καλού εργοδότη» (Good employer), που αναφέρεται στην εντύπωση του πελάτη για τον τρόπο που συμπεριφέρεται η εταιρία στους εργαζόμενους και ότι έχει ικανούς εργαζόμενους.
- «της αξιόπιστης και οικονομικά εύρωστης εταιρίας» (reliable and financially strong company) αναφέρεται στην εντύπωση της εταιρίας στους πελάτες ως ικανή, σταθερή, επικερδής και υπεύθυνη στη χρήση των οικονομικών πόρων, ώστε η επένδυση σε αυτή να είναι περιορισμένου ρίσκου.

- «του ποιοτικού προϊόντος ή υπηρεσίας» (product and service quality), που αναφέρεται στην εντύπωση του πελάτη για την ποιότητα, την καινοτομία, την αξία και την αξιοπιστία των παρεχόμενων προϊόντων και υπηρεσιών.
- «της κοινωνικής και περιβαλλοντικής ευθύνης» (social and environmental responsibility), η οποία αναφέρεται στην πεποίθηση των πελατών ότι η εταιρία διαδραματίζει θετικό ρόλο στην κοινωνία και το περιβάλλον γενικά.

Κατά τους Wang, Lo & Hui (2003, σ. 76): «η εταιρική φήμη διαδραματίζει έναν ιδιαίτερα σημαντικό ρόλο στις αγορές υπηρεσιών διότι η εκ των προτέρων αξιολόγηση της ποιότητας των υπηρεσιών είναι ασαφής και ατελής». Το γεγονός ότι η ποιότητα των υπηρεσιών είναι δυσκολότερο να αξιολογηθεί από τους καταναλωτές, σε σχέση με την ποιότητα των προϊόντων, εξηγεί γιατί οι επιχειρήσεις παροχής υπηρεσιών είναι πιο πιθανό «νιώσουν» εντονότερα τις επιδράσεις της απώλειας φήμης από άλλους τύπους επιχειρήσεων, (Fombrun, 1996; Kim & Choi, 2003; Walsh *et al.*, 2009b).

Οι Fombrun, Gardberg & Sever (2000) για την διερεύνηση της εταιρικής φήμης μελετούν έξι διαστάσεις για την δημιουργία της φήμης: οικονομική απόδοση, κοινωνική ευθύνη, όραμα και ηγεσία, προϊόντα και υπηρεσίες, περιβάλλον εργασίας και συναισθηματική επιρροή. Οι ίδιοι ανέπτυξαν και σχετικό εργαλείο μέτρησης, στο οποίο θα αναφερθούμε αναλυτικά σε επόμενη υποενότητα. Οι Walsh & Wiedmann, (2004), μελέτησαν την έννοια της εταιρικής φήμης στην Γερμανία, καθώς η έννοια δεν είχε μελετηθεί επισταμένα στη χώρα αυτή (Dunbar & Schwalbach, 2000; Wiedmann, 2002) και καθώς η διαφορετική αντίληψη για την εταιρική φήμη στην ισχυρότερη οικονομία της ευρωπαϊκής ένωσης θα μπορούσε να έχει επιπλοκές, για τις διεθνείς εταιρίες που στοχεύουν στην αγορά αυτή, για τις συγχωνεύσεις με γερμανικές εταιρίες και λόγω του έντονου εξαγωγικού προσανατολισμού (ανάμεσα στις πρώτες παγκοσμίως) για τις γερμανικές εξαγωγικές εταιρίες. Ανέπτυξαν την «γερμανική» εκδοχή της εταιρικής φήμης, (Walsh & Wiedmann, 2004, σ. 305) προσθέτοντας στις έξι διαστάσεις για την δημιουργία της φήμης των Fombrun, Gardberg & Sever (2000), άλλες τέσσερις: δικαιοσύνη (fairness), συμπάθεια (sympathy), διαφάνεια (transparency) και τον αντιλαμβανόμενο προσανατολισμό του πελάτη (perceived customer orientation).

Οι Kristjan & Brady (2005, σ. 67 και σ. 48) «θεωρούν ότι η εταιρική φήμη επηρεάζεται όχι μόνο από τα στοιχεία της ταυτότητας και της εικόνας, αλλά και από το στοιχείο του χρόνου καθώς με την πάροδό του, παγιώνονται οι χαρακτηριστικές

εντυπώσεις που τη διαμορφώνουν». Η έρευνα των Walsh *et al.*, (2009b), σχετικά με προϋποθέσεις και τις σχετικές με τους πελάτες, συνέπειες της εταιρικής φήμης, εξέτασε ως προϋποθέσεις της εταιρικής φήμης: την ικανοποίηση του πελάτη και την εμπιστοσύνη και ως συνέπειές της: την ευαρέσκεια και την δέσμευση του πελάτη και την τάση του να μεταφέρει την γνώμη του «από στόμα σε στόμα» (word of mouth). Από ευρήματα της έρευνας προκύπτει ότι η φήμη στον πελάτη φαίνεται να είναι αποτέλεσμα της ικανοποίησής του και της εμπιστοσύνης του και προβλεπτική μεταβλητή της ευαρέσκειας-δέσμευσης του πελάτη και της τάσης του να μεταφέρει την γνώμη του «από στόμα σε στόμα».

Οι Walsh *et al.*, (2009b σ. 203), θεωρούν ότι, «η ικανοποίηση του πελάτη έχει θετικό αντίκτυπο στην εταιρική φήμη και μπορεί χρησιμοποιηθεί ως μέσο για την πρόβλεψη της ικανοποίησης του όπως προτείνουν και οι Nguyen & Leblanc, (2001)». Σύμφωνα με τους ίδιους, (2009b σ. 203), ενδεχομένως να μπορεί να θεωρηθεί, ως «ο πλέον αξιόπιστος δείκτης της ικανότητας μιας εταιρίας να ικανοποιεί τις ανάγκες των πελατών της». Οι ίδιοι οι πελάτες ασκούν σημαντικότερη επιρροή στη φήμη της εταιρίας μέσω της γνώμης τους και της «από στόμα σε στόμα» μετάδοσης της, από ότι ενδεχομένως να ασκεί η διαφήμιση της εταιρείας ή το διαφημιστικό υλικό που διανέμεται στους πελάτες, (Silverman, 2001). Το μέγεθος του αντίκτυπου αυτού έχει αυξηθεί δραματικά, με την συμβολή της on-line επικοινωνίας, με την οποία, το on-line «από στόμα σε στόμα», είναι σε θέση να επηρεάσει χιλιάδες καταναλωτές, (Walsh *et al.*, 2009b).

Η έρευνα για την επίδραση της εταιρικής φήμης στη οικονομική απόδοση υποδεικνύει ότι η σχέση φήμης – οικονομικής απόδοσης λειτουργεί αμφίδρομα δηλαδή η οικονομική απόδοση επιδρά στην φήμη και η φήμη επιδρά στην οικονομική απόδοση, (McGuire *et al.*, 1990). Η έρευνα των Roberts & Dowling, (2002, σ. 1085) επιβεβαιώνει την ύπαρξη θετικής σχέσης μεταξύ εταιρικής φήμης και οικονομικής απόδοσης και συνδέει την φήμη με την ασφαλή οικονομική απόδοση. Από τα ευρήματα της έρευνας των Rose & Thomsen, (2004, σ. 201), για την σχέση της εταιρικής φήμης με την οικονομική απόδοση, φαίνεται ότι η εταιρική φήμη δεν επιδρά στην αξία της εταιρίας (firm value), αλλά ότι η οικονομική απόδοση βελτιώνει την εταιρική φήμη. Οι Ali, *et al.*, (2015 σ. 1105) συνοψίζοντας τις επιδράσεις της εταιρικής φήμης αναφέρουν ότι: «οι εταιρίες με η υψηλή φήμη έχουν συνδεθεί με: μεγαλύτερη ικανοποίηση των πελατών (Walsh & Beatty, 2007) και με υψηλή δέσμευση των πελατών (customer loyalty)

(Nguyen & Leblanc, 2001; Bartikowski, Walsh, & Beatty, 2011), εργαζομένων (Chun & Davies, 2010) και επενδυτών, (Helm, 2007)».

Όμοια, από τα ευρήματα των Bartikowski, & Walsh, (2011, σ.42), η εταιρική φήμη στους πελάτες, φαίνεται να επηρεάζει θετικά την αφοσίωση των πελατών, την δέσμευσή τους, την συμπεριφορά ως πολίτη, σχετικά με την τάση για βοήθεια άλλων πελατών και την τάση για βοήθεια της εταιρίας. Οι ίδιοι (2011, σ. 42), συμπεραίνουν ότι: «η θετική φήμη στους πελάτες αντιπροσωπεύει ένα σήμα και μία υπόσχεση που αυξάνει την ευαρέσκεια και δεσμεύει τους πελάτες σε ευνοϊκή στάση απέναντι στην εταιρία παροχής υπηρεσιών». Τα ευρήματα της έρευνας των Keh & Xie, (2009, σ. 738), για την επιρροή της εταιρικής φήμης στις προθέσεις των πελατών να προβούν σε αγορά, επιβεβαιώνουν το ρόλο της εμπιστοσύνης του πελάτη, ως μεσολαβητικό παράγοντα, στη σχέση μεταξύ εταιρικής φήμης και πρόθεσης για αγορά ή ζήτηση υπηρεσιών.

Η έρευνα της Helm, (2011) αναδεικνύει άλλη μία παράμετρο για τη δημιουργία και τη διαχείριση της εταιρικής φήμης, τη συμβολή των εργαζομένων ιδιαίτερα την επίγνωση των εργαζομένων για την συμβολή τους στην δημιουργία και τη διαχείριση της εταιρικής φήμης. Για την συμβολή της επαφής όλων των ενδιαφερόμενων μερών, αλλά ιδιαίτερα των πελατών με το προσωπικό έχει γίνει αναφορά από αρκετούς συγγραφείς όπως: (Walsh & Beatty 2007; Walsh *et al.*, 2009b). Σύμφωνα με την έρευνα της Helm, (2011, σ. 661), φαίνεται ότι: α) η υπερηφάνεια ασκεί ισχυρή επιρροή στην επίγνωση του προσωπικού για την συμβολή του στη δημιουργία και διατήρηση της εταιρικής φήμης και β) υπάρχει ισχυρή συσχέτιση μεταξύ της υπερηφάνειας των εργαζόμενων και της εταιρικής φήμης του εργοδότη.

2.3.4. Η μέτρηση της εταιρικής φήμης

Για την μέτρηση της εταιρικής φήμης, ανάλογα με την οπτική του ερευνητή, έχουν προταθεί διάφορα μοντέλα μέτρησης της. Χρησιμοποιούν μια μεγάλη ποικιλία μετρήσεων για την έννοια και εργαλείων, καθώς τη συσχετίζουν με πολλούς και διαφορετικούς παράγοντες, (Chun, 2005, σ. 99). Τα περισσότερο χρησιμοποιούμενα ποιοτικά μοντέλα μέτρησης περιλαμβάνουν τα: *The most admired companies*, του περιοδικού *Fortune*, την κλίμακα *Reputation Quotient scale* και τον δείκτη *RepTrak™*, του Ινστιτούτου Φήμης (Reputation Institute) και την κλίμακα *Customer – based*

Corporate Reputation scale, (Walsh & Beatty 2007), (όπως αναφέρεται στο Ali, *et al.*, 2015, σ. 1106).

The most admired companies

Το περιοδικό Fortune εκδίδει τη ετήσια λίστα fortune 1000 από το 1997, κατόπιν έρευνας που διεξάγει για το περιοδικό, το τμήμα Hay Group, της εταιρίας συμβούλων Kornferry, σε ανώτερα στελέχη, οικονομικούς αναλυτές και διευθυντές, ώστε να καταταχθούν οι εταιρίες ανάλογα με την φήμη τους. Τα κριτήρια με τα οποία αξιολογείται η φήμη των εταιριών είναι εννέα, (Kornferry, 2016):

1. Η ικανότητα προσέλκυσης και διατήρησης ταλαντούχων ανθρώπων
2. Η ποιότητα στην διοίκηση
3. Η κοινωνική υπευθυνότητα προς την κοινωνία και το περιβάλλον
4. Η Καινοτομία
5. Η Ποιότητα προϊόντων και υπηρεσιών
6. Η χρηστή διαχείριση του εταιρικού κεφαλαίου
7. Η οικονομική σταθερότητα
8. Η αξία της επένδυσης μακροπρόθεσμα
9. Η ικανότητα να επιχειρεί με επιτυχία διεθνώς

Η έρευνα χρησιμοποιεί την κλίμακα Likert. Οι αξιολογητές βαθμολογούν κάθε κριτήριο με κλίμακα από 1 - κακό «poor» έως 10 - άριστο «excellent». Οι εταιρίες που καταλαμβάνουν τις υψηλότερες θέσεις στην βιομηχανία τους, χαρακτηρίζονται «*the most admired*», (Fombrun & Shanley 1990). Ακολούθησαν και άλλα περιοδικά με λίστες μέτρησης εταιρικής φήμης όπως: Financial Times - *World's the Most Respected Companies*, Management Today - *Britain's Most Admired Companies*, κ.α.. Η κριτική που ασκείται στη μέθοδο αυτή είναι, ότι αποδίδεται στην οικονομική απόδοση, μεγαλύτερη βαρύτητα επιρροής στη φήμη, από ότι πραγματικά έχει. (Ali, *et al.*, 2015, σ. 1107).

Η κλίμακα Reputation Quotient scale

Το μοντέλο (RQ), αναπτύχθηκε από τους Fombrun, Gardberg & Sever (2000), για το ινστιτούτο φήμης εξετάζει την φήμη ως το αποτέλεσμα της συνολικής αντίληψης που έχουν τα ενδιαφερόμενα μέρη. Ερευνά την ικανότητα μια εταιρίας να ανταποκρίνεται

στις προσδοκίας των ενδιαφερόμενων μερών. Για να το πετύχει αυτό διερευνά σε βάθος έξι παράγοντες:

1. Οικονομική απόδοση: καλύτερη επίδοση από τους ανταγωνιστές, χαμηλού ρίσκου επένδυση, προοπτικές ανάπτυξης, κερδοφορία.
2. Κοινωνική ευθύνη: υποστήριξη καλών σκοπών, περιβαλλοντική και κοινωνική ευθύνη.
3. Όραμα και ηγεσία: ευκαιρίες στην αγορά, άριστη ηγεσία, ξεκάθαρο όραμα για το μέλλον.
4. Προϊόντα και υπηρεσίες: υψηλή ποιότητα, καινοτομία, σχέση ποιότητας – τιμής, εγγύηση για το προϊόν - stand behind product.
5. Περιβάλλον εργασίας: επιβράβευση εργαζομένων, καλό εργασιακό περιβάλλον, καλοί εργαζόμενοι.
6. Συναισθηματική επιρροή: εμπιστοσύνη, θαυμασμός και σεβασμός, ευχάριστα αισθήματα.

Η έρευνα γίνεται διαδικτυακά στην κατηγορία του γενικού κοινού άνω των 18, το άτομα επιλέγονται με τυχαίο τρόπο, να αξιολογήσουν δύο εταιρίες με τις οποίες είναι πολύ ή αρκετά εξοικειωμένοι. Κάθε συνέντευξη διαρκεί περίπου 20 λεπτά. Η RQ απόδοση είναι: 80 και άνω: Άριστη - Excellent | 75-79: Πολύ καλή - Very Good | 70-74: Καλή - Good | 65-69: Μέτρια - Fair | 55-64: Κακή - Poor | 50-54: Πολύ κακή - Very Poor | Κάτω του 50: Κρίσιμη, (Harris poll 2018). Μειονεκτήματα της μεθόδου είναι ότι: α) είναι στατική και β) δεν προβλέπει βαρύτητες για τις γνώμες διαφορετικών ομάδων ενδιαφερομένων με διαφορετική σχέση με την εταιρία, (Cherchiello, 2011, σ. 60).

Ο Δείκτης RepTrack

Ο Δείκτης RepTrak™, δημιουργήθηκε το 2006 από το ινστιτούτο φήμης. Είναι μια αναβάθμιση/τροποποίηση του RQ, που χρησιμοποιείται κυρίως για εμπορικούς σκοπούς, (Helm & Klode, 2011). Το μοντέλο βασίζεται στην αξιολόγηση επτά (7) διαστάσεων της φήμης: ηγεσία, καινοτομία, περιβάλλον εργασίας, προϊόντα και υπηρεσίες, διακυβέρνηση, κοινωνική συμμετοχή και απόδοση. Οι ερωτηθέντες καλούνται να δώσουν μια βαθμολογία για κάθε συγκεκριμένη διάσταση και στο τέλος μια συνολική για τον οργανισμό. Ο δείκτης RepTrak™ θεωρείται από τα πλέον κατάλληλα και αξιόπιστα εργαλεία, λόγω του μεγάλου δείγματος που χρησιμοποιεί, της τυποποίησης των αποτελεσμάτων και της πείρας του ινστιτούτου, (Cherchiello, 2011, σ.

59). Αργότερα δημιουργήθηκε από τους Ponzi, Fombrun, & Gardberg (2011), ο δείκτης RepTrack pulse ως εργαλείο ανίχνευσης της συναισθηματικής σύνδεσης με την εταιρία. Ανιχνεύει παράγοντες όπως: αισθήματα, εκτίμηση, θαυμασμό και εμπιστοσύνη. Μετά από αξιολόγηση της φήμης της η εταιρία μπορεί λάβει αποφάσεις σχετικά με το τι θα κάνει με αυτή, (Reputation Institute, 2018). Αναλυτικότερα, οι δείκτες RepTrak™ και RepTrack pulse, διερευνούν την ικανότητα της εταιρίας να ανταποκριθεί στις προσδοκίες των ενδιαφερόμενων μερών, το πως αντιλαμβάνονται οι ενδιαφερόμενοι την εταιρία και τις πιθανές προθέσεις τους για δράση, ως αποτέλεσμα της φήμης, σε τρία επίπεδα:

α) σκέψη, δηλαδή τι σκέφτονται για: την ηγεσία, την καινοτομία, το περιβάλλον εργασίας, τα προϊόντα και της υπηρεσίες, την διοίκηση, την κοινωνική συμμετοχή και την απόδοση,

β) αίσθηση, δηλαδή ποια είναι η συναισθηματική σύνδεση: εκτίμηση, θαυμασμός, συναισθήματα και εμπιστοσύνη.

γ) πράξη, δηλαδή κατά πόσο η εταιρία ανταποκρίθηκε στις προσδοκίες των ενδιαφερόμενων μερών και τι είναι διατεθειμένοι να πράξουν: να αγοράσουν, να υπερασπιστούν, να αποδεχθούν, να αποφύγουν, να επενδύσουν, να υποστηρίξουν, να εργαστούν για την εταιρία.

Η κλίμακα *Customer – based Corporate Reputation scale*

Η κλίμακα αυτή μετράει την εταιρική φήμη από την οπτική του πελάτη, σύμφωνα τις πέντε διαστάσεις της θεωρίας των Walsh & Beatty (2007), όπως έχει ήδη αναφερθεί. Ο στόχος της κλίμακας είναι να αποτυπωθεί η συνολική εκτίμηση του πελάτη για την εταιρία, με βάση τις αντιδράσεις του, σε σχέση με τα προϊόντα, τις υπηρεσίες, τις ενέργειες επικοινωνίας, τις επαφές του με την εταιρία και τα μέλη της. Η μέτρηση γίνεται με βαθμολόγηση 15 δηλώσεων σχετικά με τις πέντε διαστάσεις της φήμης, με κλίμακα πέντε βαθμών Likert, 1 - συμφωνώ πλήρως «agree completely» έως και 5 - διαφωνώ πλήρως «disagree completely», (Walsh *et al.*, 2009b).

Άλλα μοντέλα ποιοτικής μέτρησης: *Reputation Index και corporate personality scale*

Ο δείκτης αξιολόγησης *Reputation Index* προτάθηκε το 2003 από τους Cravens, Oliver & Ramamoorti και βασίζεται στην εσωτερική αξιολόγηση μη ποσοτικών παραγόντων που παράγονται από διακριτές ομάδες ενδιαφερομένων μερών. Οι βασικοί παράγοντες που εξετάζονται και τους οποίους οι ερωτώμενοι βαθμολογούν, είναι: η

ηγεσία, η οργανωσιακή κουλτούρα, η καινοτομία και η στρατηγική. Οι ομάδες ενδιαφερομένων βαθμολογούν από το 1 έως και το 9, ενώ υπολογίζεται και μία βαρύτητα με βάση την εμπειρία τους (υποκειμενικά). Κατόπιν το αποτέλεσμα μετατρέπεται σε βαθμολογία σύμφωνα με προκαθορισμένα πρότυπα, (Cherchiello, 2011, σ. 59). Σύμφωνα με την Cherchiello, (2011, σ. 60), ο δείκτης αξιολόγησης *Reputation Index* και η κλίμακα *Reputation Quotient scale* παρουσιάζουν μεγάλο βαθμό υποκειμενικότητας, που δεν μπορεί κανείς να τον διαχειριστεί με ξεκάθαρο τρόπο.

Το μοντέλο corporate personality scale των Davies *et al.* (2003), αφορά σε κλίμακα μέτρησης που περιλαμβάνει επτά (7) χαρακτηριστικά, που αποδίδονται συνήθως στον χαρακτήρα ενός ατόμου. Αυτά είναι: συμπάθεια-οικειότητα (agreeableness), ικανότητα (competence), επιχείριση (Enterprise), γόητρο (chic), εγωισμός (ruthlessness), πυγμή (machismo), χαλαρότητα (informality). Η μέτρηση γίνεται με ερωτήσεις στους συμμετέχοντες, σχετικές με την προσωπικότητα. Οι συμμετέχοντες καλούνται να φανταστούν ότι η εταιρία είναι ζωντανή, όπως ένας άνθρωπος και να περιγράψουν, πως την φαντάζονται ως ανθρώπινο ον. (Chun, 2005).

Σύμφωνα με την Cherchiello, (2011, σ. 60), οι ποσοτικές μετρήσεις της εταιρικής φήμης σχετίζονται με τις πλέον αναγνωρισμένες προσεγγίσεις της: α) ως νοητικό κεφάλαιο, β) της λογιστικής και γ) του μάρκετινγκ. Η πρώτη υπολογίζει πέντε διαστάσεις της φήμης: trademark, service marks, copyrights, εξουσιοδοτήσεις (authorizations) και δικαιώματα αποκλειστικότητας (exclusive rights). Δηλαδή, μετράει αξίες που είναι ανιχνεύσιμες στις λογιστικές καταστάσεις. Με τον περιορισμό, ότι ο τρόπος αποτύπωσης μεταξύ των εταιριών είναι ανομοιογενής και δεν είναι εφικτές οι συγκρίσεις. Επιπλέον, τα απρόβλεπτα γεγονότα, που μπορούν να επηρεάσουν σοβαρά την φήμη, συνήθως, δεν καταγράφονται. Η δεύτερη, βασίζεται στην εκτίμηση και στην ανάλυση των άυλων κεφαλαίων (*intangible assets*), με τον περιορισμό, ότι θα προκαθοριστούν κριτήρια για δίκαιη εκτίμηση της αξίας. Σε γενικές γραμμές υπολογίζει μία καθαρή φήμη μεταξύ της φήμης περιουσιακών στοιχείων (assets) και των υποχρεώσεων-ευθυνών (liabilities). Η τρίτη, προτείνει την μέτρηση της επωνυμίας, (brand), δηλαδή τα δικαιώματα (royalties) που συγκεντρώνει μία εταιρία παρέχοντας το σήμα της, αν και η επωνυμία αφορά μία μόνο διάσταση στη φήμη, (Cherchiello, 2011, σ. 61).

2.4. Η ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΤΟΥ ΠΟΛΙΤΗ

2.4.1. Εισαγωγή

Πριν παρουσιάσουμε το νόημα των εννοιών του μάρκετινγκ που έχουμε αναπτύξει, στο πεδίο δράσης δημοσίου τομέα, οφείλουμε να αναφερθούμε στην έννοια της ικανοποίησης του πολίτη (citizen satisfaction). Από την ανασκόπηση της βιβλιογραφίας φαίνεται ότι η ομάδα των ενδιαφερομένων μερών έχει καταλυτικό ρόλο για την ονομασία και για το νόημα της κάθε έννοιας. Η εταιρική εκδοχή των εννοιών για τον δημόσιο τομέα, επιβάλλει να αναφερθούμε στην ικανοποίηση του πελάτη, του καταναλωτή, του τελικού χρήστη, με την έννοια του λήπτη υπηρεσιών ατομικά και στην ικανοποίηση του πολίτη από την λήψη των υπηρεσιών συλλογικά.

Σύμφωνα με τις Luoma-aho & Canel (2016, σ. 597), «οι οργανισμοί του δημοσίου είναι κοινωνικά συστήματα με αποστολή να υπηρετήσουν τις εκάστοτε ανάγκες της κοινωνίας και των πολιτών και για αυτό συλλέγουν από αυτούς τους απαιτούμενους πόρους». Θεωρείται πλέον κοινή πεποίθηση ότι ο δημόσιος τομέας θα έπρεπε «να ανταποκρίνεται περισσότερο στις ανάγκες και απαιτήσεις κοινωνίας», (Thijs & Staes, 2008, σ. 8). Την ίδια στιγμή που το εξυπηρετούμενο κοινό γίνεται πιο πολύπλοκο από ποτέ άλλοτε, (Thomas, 2013), ο δημόσιος τομέας πρέπει να ανταποκριθεί σε ραγδαίες εξελίξεις ως προς: τις απαιτήσεις και τις προσδοκίες των πολιτών, τις πρακτικές επικοινωνίας με τους πολίτες και τις ενώσεις πολιτών και τους νέους ρόλους που αναπτύσσουν οι πολίτες στις σύγχρονες κοινωνίες, (Canel & Luoma-aho 2018, σ. 5).

Έτσι καθώς οι λειτουργίες του δημοσίου τομέα αναπτύσσονται «ο ρόλος και του πελάτη - πολίτη αποκτά όλο και μεγαλύτερη σπουδαιότητα», (Thijs & Staes, 2008, σ. 1). Η ικανοποίηση του πολίτη διαφέρει από την ικανοποίηση του πελάτη. Ο πελάτης εστιάζει στην ικανοποίηση του από την ποιότητα της υπηρεσίας ατομικά, ενώ ο πολίτης αξιολογεί, πέρα από την δική του ικανοποίηση από την ληφθείσα υπηρεσία και το επίπεδο των υπηρεσιών που παρέχονται στην κοινότητα που ανήκει και στην κοινωνία συνολικά (Canel & Luoma-aho 2018, σ. 6). Η πολύπλοκη δυναμική της σχέσης μεταξύ των λειτουργικών αποτελεσμάτων, της επικοινωνιακής προβολής, της ικανοποίησης και της εμπιστοσύνης του πολίτη, θα πρέπει να λαμβάνεται υπόψη από τους δημοσίους φορείς, (James 2007; 2011b).

2.4.2. Η έννοια της ικανοποίησης του πολίτη

Η συνολική ικανοποίηση του πολίτη θεωρείται ότι προσδίδει αρκετά πλεονεκτήματα για το δημόσιο τομέα και για την κοινωνία. Έχει συνδεθεί με την καλύτερη δημοκρατική διακυβέρνηση, την καλύτερη ποιότητα ζωής, την κοινωνική ηρεμία, την παραγωγικότητα, την θετική γνώμη του κοινού, την καλύτερη απόδοση των εργαζομένων, την μείωση του κόστους λειτουργίας των δημοσίων υπηρεσιών και την καλύτερη απόδοση των δημοσίων οργανισμών και τη μείωση του στρες, (Thijs & Staes, 2008, σ.8; Morgeson, 2014; James, 2011b, James & Moseley, 2014; Choy, Lam & Lee, 2012; Oliver, 2010; OECD, 2013, σ.166; Canel & Luoma-aho 2018, σ. 92). Αποτελεί ενδεικτικό στοιχείο της ορθής λειτουργίας ενός οργανισμού και βασικό παράγοντα για την επιτυχία του. Συμβάλει στον προσδιορισμό των πλεονεκτημάτων και μειονεκτημάτων των πολιτικών και των στρατηγικών που εφαρμόζει ένας δημόσιος οργανισμός, (Kotler 2000; Oliver, 2010).

Η εστίαση των δημοσίων οργανισμών στην ικανοποίηση του πολίτη, μπορεί να συμβάλλει, ως ένα πρώτο βήμα στην διαμόρφωση περισσότερο πολιτο-κεντρικών υπηρεσιών, (Bourgon, 2009). Οι δημόσιοι οργανισμοί έχουν λόγο να ανταποκρίνονται στην ικανοποίηση του πολίτη, καθώς έχει αποδειχθεί ότι καθιστά τον πολίτη περισσότερο συνεργάσιμο και πιο πρόθυμο να συμβάλλει στη δημιουργία του κατάλληλου περιβάλλοντος για την αποδοτικότερη λειτουργία τους, (Putnam, 1993). Οι ικανοποιημένοι πολίτες τείνουν να είναι πιο βολικοί στην συναλλαγή και πιο συνεργάσιμοι με την υπηρεσία, (Oliver, 2010).

Ικανοποίηση του πολίτη θεωρείται η θετική στάση, η άνετη ή καταφατική συναισθηματική κατάσταση απέναντι σε έναν οργανισμό ή μία υπηρεσία που του παρέχεται, (Locke, 1976). Περιγράφεται από τον James 2007, (σ. 108), ως: «η στάση εκτίμησης ενός αντικειμένου ή μιας εμπειρίας». Σύμφωνα με τους Tummers *et. al.*, (2016, σ. 337), «η βιβλιογραφία για την έρευνα της ικανοποίησης, ενώ είναι εκτεταμένη για τα ιδιωτικά αγαθά και τις υπηρεσίες, στον δημόσιο τομέα πραγματοποιείται κυρίως από τους ίδιους τους δημόσιους οργανισμούς, συνήθως για την λήψη διοικητικών αποφάσεων και δεν αντιμετωπίζει θεωρητικά ερωτήματα», (James 2007; Van Ryzin 2004, 2013; Van Ryzin, *et. al.*, 2004).

Καίριος παράγοντας, για τον σχηματισμό της, είναι η εμπειρία από την υπηρεσία ή το προϊόν, (Virmani & Dash, 2013). Η εμπειρία μπορεί να είναι είτε η προσωπική, είτε

η εμπειρία τρίτων. Ο συνδυασμός της εμπειρίας και της επιβεβαίωσης ή η διάψευση των προσδοκιών από την υπηρεσία θεωρείται πυλώνας της ικανοποίησης, (James, 2007). Οι προσδοκίες συμβάλλουν στην δημιουργία μίας αντίληψης για την ποιότητα της υπηρεσίας πριν την πραγματική εμπειρία. Οι εξαιρετικά μεγάλες προσδοκίες, που δεν επιβεβαιώνονται οδηγούν σε «απογοήτευση» (Poister & Tomas, 2011) και επιπλέον πλήττουν την εικόνα και την φήμη των οργανισμών (Luoma-aho, 2007, σ. 124). Κάθε νέα εμπειρία σχηματίζει νέα προσδοκία για το μέλλον, (Poister & Tomas, 2011). Οι οργανισμοί του δημοσίου τομέα θα μπορούσαν να διαχειριστούν την εμπειρία και την προσδοκία του πολίτη ως ένα πρώτο βήμα για την ικανοποίηση του, (Oikkonen & Luoma-aho, 2015).

Συχνά όμως, η κρίση του πολίτη για μια υπηρεσία δεν είναι αξιόπιστη ένδειξη για την επίδοσή της. Οι μη οικειοθελείς συναλλαγές με την υπηρεσία και οι συναλλαγές που δεν έχουν την ίδια ωφέλεια για όλους τους δικαιούχους, δεν θεωρείται πιθανό να συμβάλουν στην ικανοποίηση, (Kelly, 2003). Οι πολίτες συχνά πληρώνουν υπηρεσίες που δεν επιθυμούν να χρησιμοποιήσουν, ενώ ταυτόχρονα χρησιμοποιούν τις ίδιες υπηρεσίες από επιχειρήσεις του ιδιωτικού τομέα, όπως σχολείο ή νοσοκομείο κ.α. (Kelly, 2003). Με λίγα λόγια, δεν αντλούν όλοι οι πολίτες ικανοποίηση σε βαθμό που να μπορεί να αναφερθεί, (James, 2011a). Σύμφωνα με τα αποτελέσματα έρευνας των Chan, *et al.*, (2010 σ. 538), σε περιπτώσεις που επιβάλλεται στους πολίτες η αποκλειστική χρήση μιας υπηρεσίας π.χ. ηλεκτρονικές πλατφόρμες, για κατάθεση δικαιολογητικών για επιδόματα, συντάξεις, κοινωνικές παροχές, φορολογικές δηλώσεις, η χρήση καρτών σε μέσα μεταφοράς κ.α. «οι παράγοντες που συμβάλλουν θετικά στην ικανοποίηση από την υπηρεσία είναι η ενημέρωση, η βοήθεια, η ευελιξία, η ευκολία χρήσης και η αυτοεξυπηρέτηση του χρήστη».

Δεν είναι υπερβολή, ότι όλοι οι πολίτες έχουν άποψη για τις υπηρεσίες του δημοσίου τομέα, ιδίως στις τοπικές κοινωνίες, ακόμα και στην περίπτωση που δεν είναι χρήστες (Van de Walle 2009). Όπως προκύπτει από την ανασκόπηση της βιβλιογραφίας, η συνολική εκτίμηση για τις υπηρεσίες του δημοσίου τείνει να είναι διαφορετική, σε σχέση με την εκτίμηση μίας συγκεκριμένης υπηρεσίας, (Goodsell 1983; Kelly & Swindell 2003; Van de Walle, & Van Ryzin, 2011). Οι πολίτες τείνουν να αξιολογούν με μεγαλύτερη ευκολία και ακρίβεια τις τοπικές υπηρεσίες, διότι τις χρησιμοποιούν συχνά, γνωρίζουν ανθρώπους που τις χρησιμοποιούν και κατά κάποιον τρόπο έχουν μία σχετική επαφή με τις υπηρεσίες σε καθημερινή βάση. Η γενική εκτίμηση για τις δημόσιες

υπηρεσίες θεωρείται: φιλόδοξη (Van de Walle, & Van Ryzin, 2011), λιγότερο αντικειμενική και περισσότερο επηρεασμένη από τον πολιτικό προσανατολισμό και από προκαταλήψεις, (Van de Walle, Kampen & Bouckaert, 2005; Kampen, van de Walle, S. & Bouckaert, 2006; Orr & West, 2007). Η θετική κρίση για την ποιότητα μίας δημόσιας υπηρεσίας φαίνεται ότι ασκεί λιγότερο σημαντική επίδραση στην συνολική ικανοποίηση από την υπηρεσία σε σχέση με την αρνητική κρίση, (van Ryzin *et al.*, 2004).

Σύμφωνα με την βιβλιογραφία μεγάλη ποικιλία παραγόντων μπορεί να επηρεάσει θετικά ή αρνητικά την ικανοποίηση του πολίτη, από την ποιότητα των υπηρεσιών. Ως παράγοντες που επηρεάζουν θετικά την ικανοποίηση έχουν διερευνηθεί: το εισόδημα και η οικειότητα με την υπηρεσία, (Kelly, 2003), η ευγένεια και η ενημέρωση του πολίτη, το ικανό προσωπικό, η τήρηση χρονοδιαγραμμάτων, η δίκαιη – τίμια συμπεριφορά και τα επιθυμητά αποτελέσματα, (Cumberford *et al.*, 1999), η εμπιστοσύνη και η διαφάνεια, (Park & Blenkinsopp, 2011, σ. 255). Ως παράγοντες που επηρεάζουν αρνητικά την ικανοποίηση, με άμεσο ή έμμεσο τρόπο, έχουν διερευνηθεί παράγοντες όπως: η διαφθορά (corruption), (Park & Blenkinsopp, 2011 σ. 254) και η αρνητική προκατάληψη, (Luoma-aho, 2008). Η αρνητική προκατάληψη, εκδηλώνεται από την συχνή αρνητική πληροφόρηση από τα μέσα ενημέρωσης, καθώς αυτή παρουσιάζεται ως πιο αξιόπιστη από την θετική πληροφόρηση, (Chen & Lurie, 2013). Ενώ η διαφθορά σχετίζεται αρνητικά με την διαφάνεια και την ικανοποίηση του πολίτη, (Park & Blenkinsopp, 2011 σ. 264).

Σύμφωνα με τους Park & Blenkinsopp, (2011, σ. 269-270), «η διαφάνεια αυξάνει σημαντικά την ικανοποίηση του πολίτη» και «συντονίζει τη σχέση μεταξύ διαφθοράς και ικανοποίησης». Σύμφωνα με τους Holzner & Holzner (2006, σ. 114) «καθώς η διαφάνεια σχετίζεται με την λογοδοσία, επιτρέπει τους πολίτες να παρακολουθούν την ποιότητα των υπηρεσιών του δημοσίου και ενθαρρύνει τους εργαζόμενους να εξυπηρετούν τους πολίτες». Η διαφάνεια και η εμπιστοσύνη, θεωρούνται ενδείξεις για μία ικανοποιητική σχέση μεταξύ των πολιτών και του κράτους, (Holzner & Holzner, 2006; Rawlins, 2008). Οι Welch *et al.*, (2007, σ. 377) θεωρούν ότι: «η αλληλεπίδραση μεταξύ εμπιστοσύνης και ικανοποίησης είναι επαναλαμβανόμενη: η εμπιστοσύνη οδηγεί στην ικανοποίηση και αντίστροφα: η ικανοποίηση οδηγεί στην εμπιστοσύνη». Η επίδραση της ικανοποίησης στην εμπιστοσύνη φαίνεται να είναι σημαντική, (Vigoda & Yuval, 2003). Η θετική συσχέτιση μεταξύ ικανοποίησης και εμπιστοσύνης περιγράφεται και από τους Kampen, Maddens & Vermunt, (2003) και τον

van Rysin, (2007). Ενώ η συνολική ικανοποίηση από της δημόσιες υπηρεσίες σε τοπικό επίπεδο, φαίνεται να σχετίζεται με το επίπεδο της εμπιστοσύνης στην κυβέρνηση, (Van Ryzin, Muzzio & Immerwahr, 2004).

Αντίθετα, σύμφωνα με τα ευρήματα των Kampen, van de Walle, S. & Bouckaert, (2006, σ. 399), «η ικανοποίηση από την παροχή της υπηρεσίας δεν σχετίζεται με την εμπιστοσύνη στην δημόσια υπηρεσία που την παρέχει». Φαίνεται ότι η γενική άποψη για την πολιτική, για την κυβέρνηση ή για την γραφειοκρατία ασκεί επιρροή στις εκτιμήσεις των πολιτών για συγκεκριμένες δημόσιες υπηρεσίες, (Kampen, van de Walle, S. & Bouckaert, 2006). Όμοια από την έρευνα των Van de Walle, Kampen & Bouckaert, (2005) φαίνεται ότι, η σχέση μεταξύ ικανοποίησης και εμπιστοσύνης, αιτιολογείται από την γενική στάση προς την κυβέρνηση. Από άλλους ερευνητές η γενική στάση προς την πολιτική και η άποψη για την κυβέρνηση αντιμετωπίζεται ως κρυφός παράγοντας της αξιολόγησης των οργανισμών που σχετίζονται με την διακυβέρνηση, (Uslaner, 2002; Mishler & Rose 1997; Stipak 1979; Loveless 1997). Σύμφωνα με τους Kampen, van de Walle, S. & Bouckaert, (2006, σ. 400), «όλα τα μοντέλα που μελετούν τη σχέση ικανοποίησης από την υπηρεσία και εμπιστοσύνης σε αυτή, θα πρέπει να εξετάζουν και αυτόν τον παράγοντα». Κατά την μελέτη της ανωτέρω σχέσης, θα πρέπει να λαμβάνεται επίσης υπόψη, ότι κατά τον κανόνα της κοινής εμπειρίας και λογικής είναι ευκολότερο να καταστραφεί η εμπιστοσύνη από το οικοδομηθεί και με την ίδια λογική, ότι η δυσαρέσκεια από την εξυπηρέτηση ασκεί μεγαλύτερη επίδραση στην εμπιστοσύνη από την ευαρέσκεια, (Kampen, van de Walle, S. & Bouckaert, 2006). Σύμφωνα με τους ίδιους (2006, σ. 402), «η μείωση του αριθμού των δυσαρεστημένων πελατών ασκεί ισχυρότερη επιρροή στην αύξηση της εμπιστοσύνης στη δημόσια υπηρεσία και εμμέσως και στην κυβέρνηση, από την αύξηση του αριθμού των πολύ ικανοποιημένων πελατών».

2.4.3. Μέτρηση της ικανοποίησης του πολίτη

Η έννοια της ικανοποίησης θεωρείται μία πολύ καλά εδραιωμένη έννοια, την οποία οι συχνά πολίτες και οι δημόσιοι οργανισμοί, την θεωρούν δεδομένη, (Oliver, 2010). Ο Morgeson, (2014, σ. 47), θεωρεί «την ικανοποίηση του πολίτη ζωτικής σημασίας για την απόδοση των δημοσίων οργανισμών» και απαριθμεί επτά λόγους για τους οποίους επιβάλλεται να μετράται η ικανοποίηση των πολιτών από τους δημόσιους οργανισμούς:

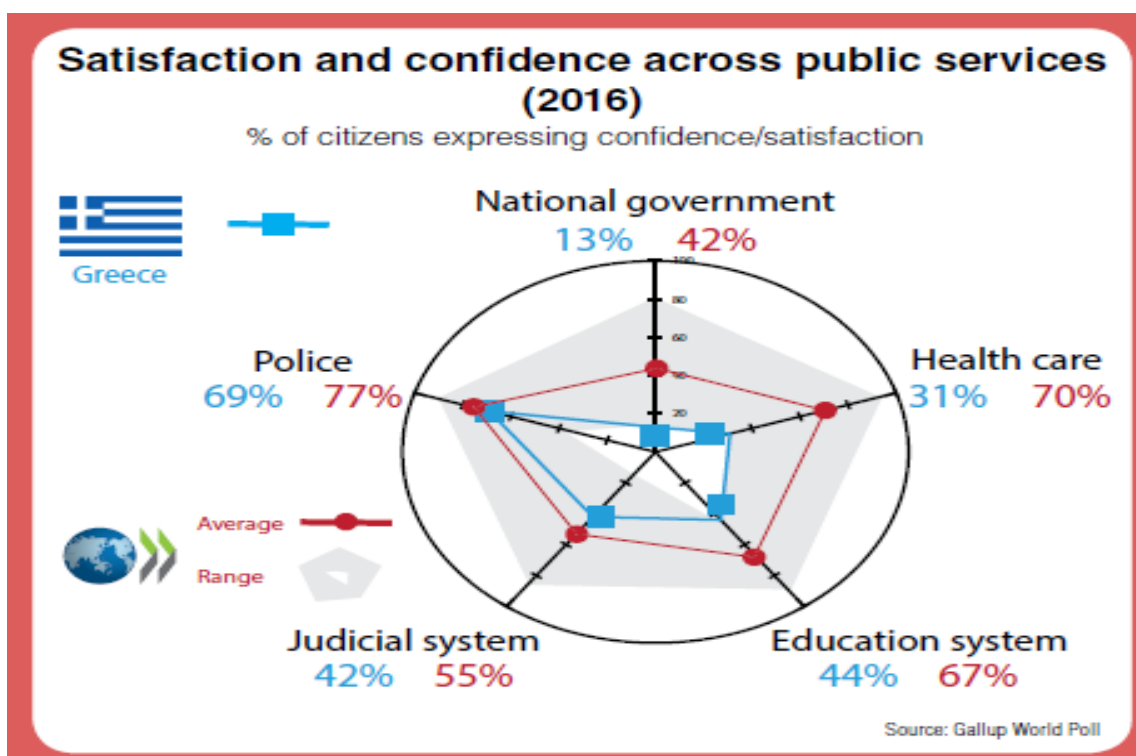
1. Παρέχει κυκλική ανατροφοδότηση για την δουλειά της κυβέρνησης και του δημοσίου τομέα, με την ανάδειξη επιτυχιών και αποτυχιών.

2. Αυξάνει τη διαφάνεια και την λογοδοσία, καθώς η πληροφόρηση για την απόδοση των δημοσίων οργανισμών είναι διαθέσιμη στους πολίτες και οι τελευταίοι καλούνται να έχουν πρόσβαση σε αυτή.
3. Βελτιώνει το επίπεδο εμπιστοσύνης στην απόδοση του δημοσίου τομέα, καθώς οι πολίτες συμβάλλουν στην διαμόρφωση των υπηρεσιών μέσω της ανατροφοδότησης
4. Βελτιώνει την ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών και εντοπίζει τι έχει περισσότερη σημασία για τους πολίτες.
5. Παρέχει την δυνατότητα για την συγκριτική αξιολόγηση «benchmarking» μεταξύ υπηρεσιών και οργανισμών.
6. Παρέχει την δυνατότητα να αξιολογηθεί για τον εντοπισμό των περιοχών που απαιτούν βελτίωση, ώστε να προβλεφτούν και να διατεθούν πιστώσεις.
7. Μπορεί να βοηθήσει στην παρακίνηση του προσωπικού μέσω της άμεσης ανατροφοδότησης από τους πολίτες και τις εμπειρίες τους.

Η μέτρηση της ικανοποίησης θα πρέπει να λαμβάνει υπόψη την ικανοποίηση από την οπτική των πολιτών, (Canel & Luoma-aho 2018, σ. 90). Συχνά βασίζεται σε μοντέλα που σχετίζουν την ικανοποίηση με την ποιότητα της υπηρεσίας, (Nigro & Gonzales Cisaró. 2014). Εμφανίζονται δύο προσεγγίσεις μετρήσεων: α) ως συνολική ικανοποίηση από την υπηρεσία με βάση την εμπειρία, όπου η ικανοποίηση μετράται με συνολική βαθμολογία και β) ως αποτέλεσμα διαφόρων παραγόντων, όπου μετράται με διαφορετικές ερωτήσεις για κάθε παράγοντα, (Cappelli, *et al.*, 2010). Στην πράξη συχνότερα μετράται με ευθείες ερωτήσεις, (James, 2011a).

Το μοντέλο SERVQUAL (Parasuraman, Zaithaml & Berry, 1988), από άλλους ερευνητές θεωρήθηκε έχει δυνατότητες να προσαρμοστεί στις ιδιαιτερότητες της δημόσιας διοίκησης, (Bennet & Barkensjo, 2005; Giannoccaro *et al.*, 2008; James, 2011a; Wiesniewski, 2001), ενώ από άλλους ερευνητές ασκήθηκε σοβαρή κριτική σχετικά με τις σημαντικές δυσκολίες που παρουσιάζει κατά την εφαρμογή, (Van Ryzin, 2005), (όπως αναφέρεται στο Canel & Luoma-aho 2018, σ. 91). Οι Cumberford *et al.*, (1999), (όπως αναφέρεται στο Park & Blenkinsopp, 2011, σ. 255), ανέλυσαν την ικανοποίηση του πολίτη με μία κλίμακα, η οποία εξετάζει την αντίληψη για την ποιότητα εξυπηρέτησης με όρους που θεωρούνται «κλειδιά» για την ικανοποίηση, όπως: η ευγένεια και η γνώση με την έννοια της ενημέρωσης – πληροφόρησης, το ικανό προσωπικό, η δίκαιη μεταχείριση, η τήρηση χρονοδιαγραμμάτων και παραγωγή των επιθυμητών αποτελεσμάτων.

Ο Ο.Ο.Σ.Α. μετράει, με ενιαίο τρόπο σε όλες τις χώρες μέλη του, την ικανοποίηση και την εμπιστοσύνη των πολιτών σε πέντε τομείς. Με αυτό τρόπο έχει δημιουργήσει κοινή βάση σύγκρισης μεταξύ των χωρών μελών του. Το αραχνοειδές διάγραμμα 8, που ακολουθεί παρουσιάζει την ικανοποίηση των ελλήνων το 2016, από τις δημόσιες υπηρεσίες σε 5 τομείς: το σύστημα διακυβέρνησης, το σύστημα υγείας, το εκπαιδευτικό σύστημα, την αστυνομία και την δικαιοσύνη, σε σύγκριση με το μέσο όρο των χωρών του Ο.Ο.Σ.Α. Τα στοιχεία δείχνουν χαμηλότερο επίπεδο ικανοποίησης σε σχέση με τον μέσο όρο των χωρών του Ο.Ο.Σ.Α. και στους 5 τομείς, με καλύτερο τον τομέα της αστυνομίας, (OECD, 2016).



Διάγραμμα 8 : Η ικανοποίηση των ελλήνων από τις δημόσιες υπηρεσίες το 2016, (OECD, 2016).

Ανεξάρτητα από την μέθοδο μέτρησης της ικανοποίησης, το κυριότερο που πρέπει να προσεχθεί, είναι το εργαλείο μέτρησης να λαμβάνει πραγματικές εμπειρίες καθώς από την βιβλιογραφία φαίνεται ότι η προσωπική ατομική εμπειρία έχει καθοριστική σημασία για την ικανοποίηση, (Virmani & Dash, 2013). Η έρευνα για την ικανοποίηση είναι στενά συνδεδεμένη με την έρευνα της φήμης καθώς η μέτρηση της ικανοποίησης στους ενδιαφερόμενους είναι μέτρηση και της φήμης κατά μία έννοια, (Fombrum, 1996), (όπως αναφέρεται στο Canel & Luoma-aho 2018, σ. 91).

2.5. ΕΤΑΙΡΙΚΗ ΕΙΚΟΝΑ, ΤΑΥΤΟΤΗΤΑ ΚΑΙ ΦΗΜΗ ΣΤΟ ΔΗΜΟΣΙΟ ΤΟΜΕΑ

2.5.1. Εισαγωγή

Οι οργανισμοί του δημοσίου τομέα αντιμετωπίζουν συχνά σημαντικές προκλήσεις σχετικά με την εικόνα τους, καθώς παραδοσιακά έχουν συνδεθεί με χαρακτηριστικά που απωθούν, (Du Gay, 2000; Goodsell, 2004). Με δεδομένη την σπουδαιότητα της εικόνας στον σύγχρονο κόσμο (Alvesson, 1990), οι δημόσιοι οργανισμοί έχουν κάθε λόγο να προσπαθούν για μία πιο ευνοϊκή εικόνα. Σύμφωνα με τον ίδιο, (1990, σ. 380), «οι οργανισμοί παροχής υπηρεσιών, όπως είναι κυρίως οι οργανισμοί του δημοσίου τομέα, θα πρέπει να προσέχουν την εικόνα τους, διότι η απουσία ορατών στοιχείων φαίνεται ότι οδηγεί σε αυστηρότερη αξιολόγηση των υπόλοιπων στοιχείων τους». Ιδανικά, θα πρέπει να δημιουργούν εικόνες για όλα τα ενδιαφερόμενα μέρη, οι οποίες θα προβάλλουν *αληθινά και θετικά* στοιχεία του οργανισμού, (Alvesson, 1990, σ. 380).

Συχνά, ως πρώτο βήμα, για μια πιο θετική εικόνα, οι δημόσιοι οργανισμοί επαναπροσδιορίζονται, για να καθορίσουν ένα πυρήνα μοναδικών, σταθερών χαρακτηριστικών. Με την λογική αυτή, η εικόνα είναι η αντανάκλαση των χαρακτηριστικών, των αρετών και των αξιών του «εαυτού», (Waeraas, 2014). Παρουσιάζουν αποδεικτικά στοιχεία της ταυτότητας τους στον έξω κόσμο, όπως το όραμα, την αποστολή, τις αξίες τους, τα σύμβολα, το λογότυπο κ.α.. Μέσω της επικοινωνίας των στοιχείων αυτών, δημιουργούν εντυπώσεις και προσδοκίες στα ενδιαφερόμενα μέρη και τους πολίτες, (Waeraas, 2010). Οι δημόσιοι οργανισμοί έχουν αρχίσει να επικοινωνούν «τον εαυτό» τους περισσότερο από ποτέ, (Waeraas, 2010).

Η αξιολόγηση του τρόπου λειτουργίας, της άσκησης των αρμοδιοτήτων τους, της συμπεριφοράς του προσωπικού, της εξυπηρέτησης των αναγκών τους κ.α., γίνεται από τους πολίτες με συνδυασμό της προσωπικής τους εμπειρίας και των προσδοκιών που έχουν δημιουργήσει από την προηγούμενη εμπειρία τους ή από τις εμπειρίες τρίτων, (Waeraas & Byrkjeflot, 2012). Η διαδικασία αυτή νοηματοδοτεί την έννοια της φήμης για τον δημόσιο τομέα, (Luoma-aho, 2008, σ. 450). Η έμφαση από τον ιδιωτικό τομέα στην εταιρική φήμη και στη μέτρησή της, σε συνδυασμό με το αυξημένο επίπεδο των προσδοκιών των ενδιαφερόμενων μερών από τους δημόσιους οργανισμούς, έχει αυξήσει το ενδιαφέρον στους δημόσιους οργανισμούς, για την μέτρηση της εικόνας και της

φήμης τους, στους πολίτες, (Luoma-aho, 2008; Waeraas & Byrkjeflot, 2012; Sanders & Canel, 2015).

Η διαχείριση της εταιρικής εικόνας, της εταιρικής ταυτότητας και της εταιρικής φήμης από τους δημόσιους οργανισμούς παρουσιάζει σημαντικούς περιορισμούς σε σχέση με τους κερδοσκοπικούς οργανισμούς, (Waeraas & Byrkjeflot, 2012). Για να είναι αποτελεσματική η εισαγωγή αυτών και άλλων εννοιών από το επιστημονικό πεδίο του μάρκετινγκ, στη δημόσια διοίκηση θα πρέπει να λαμβάνονται υπόψη τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά της, (Waeraas & Byrkjeflot, 2012).

2.5.2. Εταιρική εικόνα, εταιρική ταυτότητα και εταιρική φήμη στο δημόσιο τομέα

Σύμφωνα με τον Waeraas, (2014 σ. 527) «ο ευρύς όρος *υπηρεσία* (agency) χρησιμοποιείται για να δηλώσει ένας δημόσιος οργανισμός, που υποτάσσεται στην κυβέρνηση, κεντρική ή γενική, και συνδέεται με αυτήν είτε δομικά είτε ως ανεξάρτητο σώμα. Η συστηματική συζήτηση για το ποιοι και τι είναι οι δημόσιοι οργανισμοί είναι εξαιρετικά σημαντική, κυρίως λόγω απαίτησης του κοινού από τους δημοσίους οργανισμούς να είναι, διαφανείς, να διευκολύνουν την πρόσβαση και να ανταποκρίνονται στις ανάγκες τους». Κάθε δημόσιος οργανισμός, εκτός από την εξουσία του νόμου, θα πρέπει να εξασφαλίζει και *κοινωνική νομιμοποίηση* για να είναι σε θέση, να καθορίζει και να επικοινωνεί αυτό που είναι σε σχέση με τους άλλους, (Brunsson & Sahlin-Andersson, 2000).

Η σχέση μεταξύ των εννοιών της ταυτότητας, των αξιών και της εικόνας είναι σημαντική για τις δημόσιες υπηρεσίες για τουλάχιστον τρεις λόγους (Waeraas 2014, σ. 676 -677):

α) λόγω της γενικής τάσης να δίνονται στις υπηρεσίες περισσότερες εξουσίες και μεγαλύτερη αυτονομία, (Christensen & Lægreid, 2005; Moynihan, 2006). Οι υπηρεσίες είναι διακριτές οντότητες με δικό τους προϋπολογισμό, αποστολή και ταυτότητα, που προσδιορίζουν τον *εαυτό* τους ανάλογα. Οι δηλώσεις από τις υπηρεσίες των αξιών που βρίσκονται στο πυρήνα τους, συμβάλλουν στην ολοκλήρωσή τους. Το «ποιοι είναι» και «ποιες είναι οι αξίες τους» είναι ένας *ηχηρός* τρόπος καθορισμού και προσδιορισμού της ταυτότητας τους, (Waeraas 2014).

β) λόγω της έμφασης της σύγχρονης κοινωνίας στις συναισθηματικές σχέσεις, που πιέζει όλες τις τυπικές οργανώσεις, ιδίως τις δημόσιες υπηρεσίες, να συνδέονται σε

συναισθηματικό επίπεδο με το κοινό, (Hill, 2003; Jensen, 1999; Kornberger, 2010; Pine & Gilmore, 1998). Το πώς το κοινό αντιλαμβάνεται την υπηρεσία, πώς αισθάνεται για αυτήν και σε ποιο βαθμό μπορεί να την αναγνωρίσει, είναι σημαντικά ερωτήματα για τις δημόσιες υπηρεσίες. Επιβάλλει τον τερματισμό της λογικής «γραφειοκρατική μηχανή» και την εισαγωγή πιο φιλικών και πελατο-κεντρικών δομών και διαδικασιών, (Aberbach & Christensen, 2007; Torres & Pina, 2004). Με αυτή τη λογική, η υπηρεσία οφείλει να ενεργεί και να προβάλλει θετικά στοιχεία, ώστε να *αρέσει*, να είναι *άξια θαυμασμού* και *σεβασμού*, (Waeraas 2014).

γ) λόγω του φαινομένου της μειωμένης της εμπιστοσύνης στην κυβέρνηση, (Van de Walle, Van Roosbroek, & Bouckaert, 2008). Το φαινόμενο αυτό, έχει ως αποτέλεσμα την αναζήτηση από μέρους των δημοσίων υπηρεσιών τρόπων βελτίωσης της εικόνας και της φήμης τους, στα μάτια των πολιτών, (Carpenter, 2010; Carpenter & Krause, 2012; Maor, 2010, 2011).

Οι προκλήσεις που αντιμετωπίζουν οι δημόσιοι οργανισμοί στην προσπάθεια να ανταποκριθούν σε αυτές τις απαιτήσεις είναι: η πολυπλοκότητα των αρμοδιοτήτων, οι αντικρουόμενες αξίες και οι πολλαπλές και ασυνεχείς ταυτότητες, (Waeraas, 2010). Σύμφωνα με τον Waeraas (2008, σ. 210), «οι δημόσιοι οργανισμοί, ιδίως οι υπηρεσίες με εξουσία καταναγκασμού, όπως: αστυνομικές αρχές, αρχές είσπραξης εσόδων, σώματα επιθεωρητών ασφαλείας ή η δικαστική εξουσία, από την φύση τους παρουσιάζουν ασυνέχεια ως προς τα στοιχεία της ταυτότητας και των αρχών τους, καθώς για να εξυπηρετήσουν το κοινό συμφέρον περιορίζουν το ατομικό» Ανάλογες αντιφάσεις αντιμετωπίζουν και οι υπηρεσίες που συνεργάζονται στενά με αιρετά όργανα και λαμβάνουν αποφάσεις για λογαριασμό τους, (Waeraas 2008).

Οι υπηρεσίες με εξουσία καταναγκασμού διαφέρουν από τις υπόλοιπες καθώς οι αρμοδιότητές τους είναι προσανατολισμένες στον έλεγχο, την παρακολούθηση και την διερεύνηση των υποθέσεων των πολιτών και άλλων οργανισμών, (Waeraas, 2010). Είναι υπηρεσίες του κράτους που επιβάλλουν τον νόμο, έχουν την εξουσία του νόμου και ασκούν ευθεία παρέμβαση στην αυτονομία και τις ζωές των πολιτών, (Scott, 1995). Σύμφωνα με τον Waeraas, 2010, (σ. 531), «οι υπηρεσίες αυτές, θα πρέπει να ασκούν και να προβάλλουν την εξουσία τους στο κοινό, με τρόπο που να την δικαιολογεί, ώστε οι πολίτες (φυσικά και νομικά πρόσωπα) να συμμορφώνονται οικιοθελώς, χωρίς να περιμένουν *ειδική* μεταχείριση». Ο ίδιος προτείνει (2010, σ. 531), «οι υπηρεσίες αυτές να λειτουργούν με αρχές και να προβάλλουν αξίες όπως: νομιμότητα ενεργειών,

δικαιολογημένη χρήση εξουσίας, ουδετερότητα και διαφάνεια, με σκοπό την αποδοχή των ενεργειών τους από τους πολίτες».

Για παράδειγμα, η επιβολή και η συλλογή των φόρων απαιτεί ένα μοντέρνο, με καλή λειτουργία κράτος, με επαρκή εξουσία να φορολογεί, (Waeraas, 2008). Οι υπηρεσίες είσπραξης φόρων είναι συνήθως δυνατές κεντρικές υπηρεσίες του κράτους, στις οποίες δίνονται εξουσίες επιβολής του νόμου, για την συλλογή φόρων. Αυτές οι δημόσιες υπηρεσίες αντιμετωπίζουν συχνά, στο θέμα της ταυτότητάς τους και της προβολής των αξιών τους, την πρόκληση να ισορροπήσουν μεταξύ του καταναγκασμού και της εξυπηρέτησης του πολίτη, (Waeraas, 2008, σ. 211). Στον έλεγχο, η υπηρεσία πρέπει να είναι και να φαίνεται: ακριβής, αμερόληπτη, προσανατολισμένη στην τυπική διαδικασία και παράλληλα στα καθήκοντα συναλλαγής, θα πρέπει να προάγει αντίθετες αξίες και να είναι: φιλική, προσανατολισμένη στον πελάτη, ανθρώπινη, (Waeraas, 2008).

Η έννοια της φήμης σχετίζεται περισσότερο με την πράξη από την «αδερφή» έννοια της εικόνας, η οποία έχει αναφορά στις εντυπώσεις, καθώς είναι το άθροισμα των ιστοριών που λέγονται μεταξύ των ενδιαφερομένων, (Fobrum & van Riel, 2003), για τον δημόσιο τομέα, των πολιτών. Κάτω από την φήμη στον δημόσιο τομέα, βρίσκεται η εμπιστοσύνη, (Sztompka, 2000; Luoma-aho, 2006). Η εμπιστοσύνη των πολιτών είναι ζωτικής σημασίας για τους δημόσιους οργανισμούς: α) παρέχει την κοινωνική νομιμοποίηση να λειτουργούν, (Luoma-aho & Canel, 2016) και β) ενισχύει την κοινωνική στήριξη: για την ανεξαρτησία του οργανισμού από τους πολιτικούς προϊσταμένους και για την υπεράσπιση του σε πολιτικές επιθέσεις (Carpenter, 2002, σ. 493). Η φήμη ενός δημοσίου οργανισμού επηρεάζεται από την επίδοση του, την καλή εντύπωση που αφήνει η επαφή με αυτόν και την θετική προσδοκία που δημιουργεί για μελλοντικές συναλλαγές, (Luoma-aho 2008).

Η διαμόρφωση της καλής φήμης στους δημόσιους οργανισμούς παρουσιάζει εμπόδια που σε κερδοσκοπικούς οργανισμούς δεν παρατηρούνται, όπως, (Waeraas & Byrkjeflot, 2012, σ. 190):

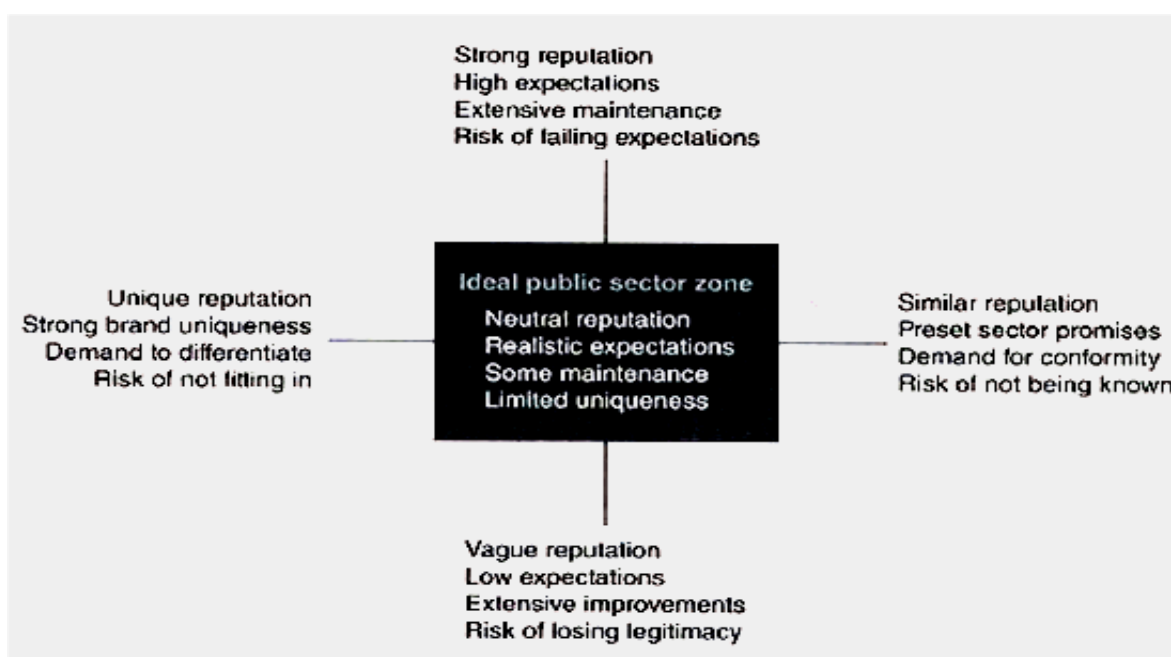
- Η σύνδεση της φήμης με την πολιτική. Οι δημόσιοι οργανισμοί είναι συνδεδεμένοι με την πολιτική ως εντολοδόχοι για την εφαρμογή των πολιτικών. Αυτό έχει ως συνέπεια α) να μην καθορίζουν αυτόνομα στόχους και στρατηγικές και β) να εμπλέκονται σε πολιτικές αντιπαραθέσεις

- Το πρόβλημα της συνοχής. (έχει ήδη αναφερθεί η ασυνέχεια ως προς τα στοιχεία της ταυτότητας και των αρχών).
- Η έλλειψη συναισθηματικής σύνδεσης. Οι δημόσιοι οργανισμοί αδυνατούν να αποκτήσουν αυτό το «*χάρισμα*» γιατί δεν επιλέγουν τους «πελάτες» τους και το γραφειοκρατικό μοντέλο διοίκησης και η φύση του αντικειμένου του δημοσίου δεν συμβάλλουν στη θετική φήμη.
- Το πρόβλημα της ελλιπούς μοναδικότητας. Η ιεραρχική δομή και η απόλυτα νομική ορθότητα των δράσεων τους, (Waeraas & Byrkjeflot, 2012, σ. 200) προάγει την ομοιομορφία. Συνήθως οι ιδιαίτερες αξίες που επικοινωνούν αποτελούν γενικότερες αξίες που μπορούν να αποδοθούν σε όλο το φάσμα της δημόσιας δραστηριότητας, (Waeraas, 2008, σ. 213).
- Το πρόβλημα της αριστείας. Με τον όρο αυτό εννοείται ότι η φήμη στους δημόσιους οργανισμούς δεν πρέπει να είναι η άριστη διότι: α) η επίτευξη υψηλής-θετικής αξιολόγησης ενός οργανισμού συνεπάγεται την χαμηλή-κακή αξιολόγηση ενός άλλου, που συγκρίνεται με αυτόν, (Waeraas & Byrkjeflot, 2012, σ. 203, Carpenter & Krause, 2012, σ. 27) και β) δεν μπορεί να διατηρηθεί στον χρόνο λόγω έλλειψης πόρων, (Waeraas & Byrkjeflot, 2012).

Οι φορολογικές και τελωνειακές αρχές, ως υπηρεσίες καταναγκασμού, είναι πιθανότερο σε σχέση με τα παραπάνω προβλήματα, να αντιμετωπίσουν σοβαρές δυσκολίες να αναπτύξουν συναισθηματική σχέση με τον πολίτη, το λεγόμενο «*χάρισμα*», κυρίως λόγω της φύσης του έργου τους, (Waeraas & Byrkjeflot, 2012 σ. 30).

Οι δημόσιοι οργανισμοί θα πρέπει να ισορροπήσουν τις πολιτικές οδηγίες σε εθνικό επίπεδο, τη διεθνή συνεργασία, τις ιδεολογίες, τη γραφειοκρατική διοικητική κουλτούρα και την ανατροφοδότηση από τους πολίτες και πελάτες τους, (Luoma-aho & Canel, 2016 σ. 598). Η καλή φήμη ισοδυναμεί με μια υπόσχεση η οποία πρέπει να υλοποιηθεί, για να μη χαθεί η εμπιστοσύνη (Canel & Luoma-aho, 2018 σ. 127). Για τους δημόσιους οργανισμούς δεν προτείνεται το άριστο επίπεδο εταιρικής φήμης αλλά ένα ουδέτερο επίπεδο, με την έννοια μίας ιδανικής θέσης, στην περιοχή ανάμεσα στα άκρα. (Luoma-aho, 2007, σ. 128; Canel & Luoma-aho, 2018 σ. 128). Στη θέση αυτή ο οργανισμός είναι σεβαστός, τον εμπιστεύονται και ταυτόχρονα διατηρεί επαρκή απόσταση ώστε να είναι σεβαστός και σε περιπτώσεις κρίσεων, (Luoma-aho, 2007, σ. 124). Στην εικόνα 2, που ακολουθεί, παρουσιάζεται η ιδανική θέση για την φήμη ενός δημοσίου οργανισμού, η οποία εξασφαλίζει, περιορισμένη μοναδικότητα, ένα επαρκές

επίπεδο ομοιότητας και ρεαλιστικών προσδοκιών, χωρίς να απαιτεί μεγάλη προσπάθεια και πόρους για να διατηρηθεί, σε αντίθεση με τις άλλες ζώνες φήμης: 1. Υψηλή φήμη, που προκαλεί υψηλές προσδοκίες, με μειονεκτήματα: το υψηλό κόστος διατήρησής της για τον οργανισμό και το υψηλό ρίσκο ο οργανισμός να μην είναι αντάξιος των προσδοκιών, 2. Παρόμοια φήμη, όπου οι υποσχέσεις είναι προκαθορισμένες και υπάρχει απαίτηση για συμμόρφωση, με το ρίσκο ο οργανισμός να μην είναι γνωστός. 3. Μοναδική φήμη, ισχυρή επωνυμία και απαίτηση από το οργανισμό για διαφοροποίηση, η οποία ενέχει το ρίσκο να μη συμβαδίζει – ταιριάζει ο οργανισμός με το πλαίσιο των απαιτήσεων του δημοσίου τομέα. 4. Ασαφής φήμη με χαμηλές προσδοκίες από τον οργανισμό, όπου απαιτούνται εκτεταμένες βελτιώσεις για να αποφευχθεί ο κίνδυνος απώλειας νομιμοποίησης της δράσης του.



Εικόνα 2 : Η ιδανική ζώνη για την φήμη των δημοσίων οργανισμών είναι η ισορροπία μεταξύ μοναδικότητας, ομοιότητας και ασάφειας και δύναμης, Canel & Luoma-aho, 2018 σ. 128

2.5.3 Η μέτρηση της εικόνας, της ταυτότητας και της φήμης στο δημόσιο τομέα

Ο Waeraas, 2010 συνέκρινε τις δηλώσεις για τις βασικές αξίες 25 δημοσίων οργανισμών έντασης εξουσίας authority-based με σημαντική εξουσία καταναγκασμού, σε 11 χώρες μέλη του Ο.Ο.Σ.Α., για να βγάλει συμπεράσματα σχετικά με την ταυτότητα που προβάλλουν στο κοινό και τις εικόνες που δημιουργούν. Τέσσερα είδη υπηρεσιών μελετήθηκαν: 6 φορολογικές αρχές, 6 αρχές για την ασφάλεια των τροφίμων, 4 αρχές για την προστασία του περιβάλλοντος και 9 ανώτερες ελεγκτικές υπηρεσίες. Η έρευνα έδειξε ξεκάθαρη προτίμηση σε ανθρώπινες και επαγγελματικές αξίες. Κατέληξε στο

συμπέρασμα, ότι οι δημόσιοι οργανισμοί έντασης εξουσίας, οι οποίοι θεωρητικά θα έπρεπε να προβάλλουν την νομιμότητα (legitimacy) των ενεργειών τους για να γίνει αποδεκτή η εξουσία τους από τους πολίτες, προσπαθούν να συνδεθούν με αξίες που υπονοούν μια πιο διαλλακτική ταυτότητα, σε μια προσπάθεια να πάρουν απόσταση από την «παραδοσιακή» ταυτότητά τους. Τα δεδομένα αυτά συμφωνούν με αρκετούς συγγραφείς (Balmer & Greyser, 2002; Hatch & Schultz, 2003), που θεωρούν ότι δεν είναι απαραίτητο για τις εταιρίες και τους οργανισμούς, να είναι, αυτό που λένε ότι είναι.

Σύμφωνα όμως με τον Waeraas, (2010 σ. 542) «για τους δημόσιους οργανισμούς έντασης εξουσίας αυτή η πρακτική αναγνωρίζεται ως κενό και ως κίνδυνος απώλειας της νομιμοποίησης τους». Προκειμένου να αποφευχθεί αυτός ο κίνδυνος ο ίδιος ερευνητής προτείνει οι οργανισμοί αυτού του τύπου, να δώσουν μεγαλύτερη έμφαση στις δημοκρατικές και παραδοσιακές αξίες του δημοσίου τομέα, όπως: η εξουσία του νόμου (rule of law), η δικαιοσύνη, η δημοκρατία, η αντικειμενικότητα καθώς επίσης σε πιο τυπικές αξίες για ένα τέτοιο οργανισμό όπως: η χρηστή διαχείριση της εξουσίας και η προστασία δημόσιου συμφέροντος. Προτείνει, οι δημόσιοι οργανισμοί να μην μειώνουν αυτό που είναι και αυτό που κάνουν, γιατί ακριβώς για αυτούς τους λόγους είναι χρήσιμοι, (Waeraas, 2010 σ. 542). Είναι προτιμότερο να κερδίσουν σε αξιοπιστία ακριβώς γιατί ελέγχουν, παρακολουθούν και ερευνούν τους πολίτες παρά γιατί ισχυρίζονται ότι είναι «φίλοι» με τους πολίτες και με αυτόν τον τρόπο θα είναι ευκολότερη και η εφαρμογή των αξιών στη καθημερινότητα των υπηρεσιών, (Waeraas, 2010 σ. 542).

Η μέτρηση της φήμης στους δημόσιους οργανισμούς προβάλλεται ως μία ευθεία μέτρηση της επιτυχίας τους, που με άλλο τρόπο δεν θα μπορούσε να φανεί, (Canel & Luoma-aho, 2018). Μπορεί να ειπωθεί ως ένα θετικό βήμα για μία πιο πολιτο-κεντρική προσέγγιση, (Wallin Andreassen, 1994). Στον δημόσιο τομέα, η φήμη διαφέρει, ανάλογα με τον τύπο του οργανισμού, (Luoma-aho, 2008). Η διάκριση γίνεται κυρίως με την ερώτηση: Ποιόν εξυπηρετεί ο οργανισμός; (Luoma-aho, 2007). Οι πολίτες αξιολογούν με κυριότερο κριτήριο την προσωπική εμπειρία, (Thijs, 2011), με αποτέλεσμα να μην μπορούν να αξιολογηθούν αξιόπιστα από τους πολίτες, οι δημόσιοι οργανισμοί που δεν έχουν επαφή με το κοινό, (Luoma-aho, 2006). Οι εμπειρίες από τη δημόσια υπηρεσία και ο τρόπος πληρωμής (άμεση ή έμμεση) έχουν κεντρικό ρόλο για την εκτίμηση της φήμης, (van der Hart, 1991). Σύμφωνα με αυτό το κριτήριο, οι υπηρεσίες με άμεση επαφή με το κοινό και άμεση πληρωμή θα πρέπει να μετράνε την φήμη τους στους πολίτες.

Ο Laing (2003, σ. 438) διαχωρίζει τις υπηρεσίες ανάλογα με τα οφέλη του εξυπηρετούμενου (σε κοινωνικά οφέλη και ατομικά – ιδιωτικά οφέλη) και ανάλογα διακρίνει τους ενδιαφερόμενους, των οποίων η κρίση έχει περισσότερη σημασία για την φήμη του οργανισμού, σε επαγγελματίες / ειδικούς (professional / expert) και πολίτες / καταναλωτές / τελικούς χρήστες (citizen / consumer / end user), (όπως αναφέρεται στο Luoma-aho & Canel, 2016 σ. 599). Σύμφωνα με αυτό το κριτήριο οι υπηρεσίες με ωφέλεια για το κοινωνικό σύνολο, όπως είναι τα τελωνεία και η είσπραξη γενικά, θα πρέπει να μετράνε την φήμη τους στους επαγγελματίες / ειδικούς. Η εικόνα 3, που ακολουθεί, παρουσιάζει τις 3 ζώνες του φάσματος της αξιολόγησης της φήμης των δημοσίων οργανισμών και ποιος είναι ο ιδανικός κριτής της φήμης του κάθε οργανισμού, ανάλογα με τα οφέλη (κοινωνικά ή ατομικά) που έχουν οι εξυπηρετούμενοι από τη δράση του. Τελωνεία – είσπραξη και ποινική δικαιοσύνη: κρίση από επαγγελματίες / ειδικούς. Δημόσιες μεταφορές - κατοικία: κρίση από καταναλωτές υπηρεσιών. Εκπαίδευση – κοινωνικές υπηρεσίες και υγεία: Συνδυασμός και των δύο. Laing (2003, σ. 438) (όπως αναφέρεται στο Luoma-aho & Canel, 2016 σ. 599).

Public Service for social benefits Reputation: professional judgement		Both combined		Public Services for private benefits Reputation: consumer judgement	
Customs & excise	Criminal justice	Education	Social and Healthcare	Public transport	Public housing

Εικόνα 3: Το φάσμα της αξιολόγησης της φήμης των δημοσίων οργανισμών του Laing (2003) (όπως αναφέρεται στο Luoma-aho & Canel, 2016 σ. 599).

Σύμφωνα με τις Canel & Luoma-aho, (2018 σ. 130), ο τρόπος μέτρησης της φήμης διαφέρει ανάλογα με την ένταση του ανταγωνισμού που ο κάθε οργανισμός αντιμετωπίζει. Η εικόνα 4, που ακολουθεί, παρουσιάζει τον τρόπο μέτρησης της φήμης με κριτήριο το επίπεδο ανταγωνισμού και η πρόταση των ερευνητριών για το ιδανικό επίπεδο φήμης για κάθε περίπτωση. Σε χαμηλό επίπεδο ανταγωνισμού, που αφορά ενδεικτικά, σε μονοπώλια δημοσίου τομέα, τελωνεία και οργανισμούς με ρυθμιστικές αρμοδιότητες, οι τρόποι μέτρησης που προτείνονται είναι τα βαρόμετρα ειδικών και οι έρευνες χρηστών και ενδιαφερομένων με συχνή επαφή με την υπηρεσία, ενώ ως ιδανική φήμη προτείνεται η ουδέτερη. Σε μέτριο επίπεδο ανταγωνισμού που αφορά σε οργανισμούς του δημοσίου τομέα που αφορούν, ενδεικτικά, σε παροχή υπηρεσιών, ταχυδρομικές υπηρεσίες και υπηρεσίες μεταφορών, προτείνονται: οι έρευνες στους

ενδιαφερόμενους και οι γενικές λίστες κατάταξης, ενώ ως ιδανική προτείνεται η υβριδική (hybrid) φήμη. Σε υψηλό επίπεδο ανταγωνισμού, που αφορά ενδεικτικά σε πανεπιστήμια, βιβλιοθήκες, νοσοκομεία, δήμους, προτείνονται ως τρόποι μέτρησης οι γενικές λίστες κατάταξης, οι συγκρίσεις και η συγκριτικές αξιολογήσεις (benchmarks), ενώ ως ιδανική φήμη προτείνεται η μοναδική (unique), Canel & Luoma-aho, (2018 σ. 130).

	Low	Medium	High	
Amount of competition	Public sector organizations with or without minimum amount of competition	Public sector organizations with minimum amount of competition	Public sector organizations with high amount of competition	Amount of competition
	Neutral Reputation Measurement: expert barometers, frequent user/stakeholder surveys	Hybrid Reputation Measurement: both stakeholder surveys and general rankings	Unique Reputation Measurement: general rankings, user comparisons, benchmarks	
	(Public sector monopolies, safety regulators, legislative organizations, customs)	(Public sector service organizations, mail services, transportation services)	(Cities, universities, libraries, hospitals)	

Εικόνα 4: Οι διαφορετικοί τρόποι μέτρησης της φήμης με κριτήριο το επίπεδο ανταγωνισμού Canel & Luoma-aho, (2018 σ. 130).

Η παραγοντική ανάλυση (Factor Analysis) της ποσοτικής έρευνας που διενήργησε το 2003, το υπουργείο εσωτερικών υποθέσεων και υγείας της Φινλανδίας, για την φήμη 12 οργανισμών δημοσίου, αρμοδιότητας του, η οποία διενεργήθηκε από την Luoma-aho, (2008) ανέδειξε πέντε παράγοντες που επηρεάζουν την φήμη των δημοσίων υπηρεσιών στο μυαλό του ερωτώμενου: ένταση εξουσίας (*Authority*), εμπιστοσύνη (*Trust*), εξυπηρέτηση (*Service*), εκτίμηση-υπόληψη (*Esteem*) και αποδοτικότητα (*Efficiency*). Η τυπική απόκλιση των παραγόντων αυτών ήταν παρόμοια, κοντά στο 0,9. Από τα ευρήματα φαίνεται να υπάρχει διάκριση μεταξύ της φήμης των γραφειοκρατικών (*bureaucratic*) και των ευέλικτων (*flexible*) οργανισμών, (Luoma-aho, 2008). Σύμφωνα με τις Canel & Luoma-aho, (2018 σ. 129), «η μέτρηση της φήμης στο δημόσιο τομέα εξαρτάται από τους οργανωσιακούς στόχους, τις αξίες και την αποστολή κάθε οργανισμού. Με ένα τρόπο η μέτρηση γίνεται για να φανεί εάν οι προκαθορισμένοι στόχοι έχουν επιτευχθεί».

2.6. Η ΑΝΕΞΑΡΤΗΤΗ ΑΡΧΗ ΔΗΜΟΣΙΩΝ ΕΣΟΔΩΝ (Α.Α.Δ.Ε.) ΩΣ ΔΗΜΟΣΙΟΣ ΦΟΡΕΑΣ

2.6.1. Ο Δημόσιος Τομέας στην Ελλάδα και ο ρόλος της ΑΑΔΕ

Πριν εξετάσουμε την εικόνα και την φήμη της Ανεξάρτητης Αρχής Δημοσίων Εσόδων, είναι πολύ σημαντικό να δούμε συνοπτικά το περιβάλλον μέσα στο οποίο λειτουργεί. Τον ελληνικό δημόσιο τομέα και την διοίκησή του. Το πλαίσιο για την οικονομική λειτουργία του ελληνικού δημοσίου τίθεται από το Σύνταγμα, όπως αυτό αναθεωρήθηκε το 2001. Ειδικότερα, στο άρθρο 106 διατυπώνονται ο τρόπος λειτουργίας:

A) του δημοσίου τομέα:

«Για την εδραίωση της κοινωνικής ειρήνης και την προστασία του γενικού συμφέροντος το κράτος προγραμματίζει και συντονίζει την οικονομική δραστηριότητα στη χώρα, επιδιώκοντας να εξασφαλίσει την οικονομική ανάπτυξη όλων των τομέων της εθνικής οικονομίας».

B) του ιδιωτικού τομέα:

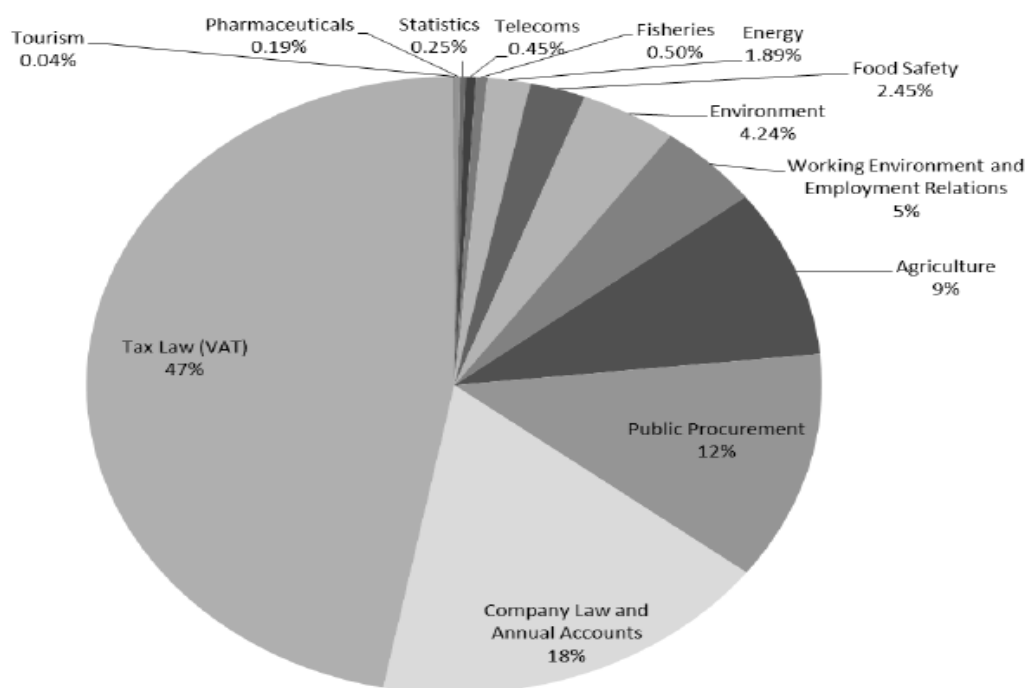
«Η ιδιωτική οικονομική πρωτοβουλία δεν επιτρέπεται να αναπτύσσεται σε βάρος της ελευθερίας και της ανθρώπινης αξιοπρέπειας ή προς βλάβη της εθνικής οικονομίας».

Από τις παραπάνω διατυπώσεις φαίνεται ότι ο ρόλος του κράτους στην οικονομία μπορεί να είναι πολύ ευρύς και άπτεται όλων σχεδόν των τομέων οικονομικής δραστηριότητας, (Rosen, Gayer, Ράπανος & Καπλάνογλου, 2009 σ. 60). Ο τρόπος χρηματοδότησης της ευρείας αυτής κρατικής οικονομικής δραστηριότητας, προβλέπεται στο άρθρο 4 του Συντάγματος, το οποίο αναφέρεται στην ισότητα των πολιτών, και στο οποίο διατυπώνεται: *«Οι Έλληνες πολίτες συνεισφέρουν χωρίς διακρίσεις στα δημόσια βάρη, ανάλογα με τις δυνάμεις τους»*. Ενώ το πλαίσιο για την φορολογία τίθεται με πολύ συγκεκριμένο τρόπο, στο άρθρο 78 του Συντάγματος, (Rosen, Gayer, Ράπανος & Καπλάνογλου, 2009 σ. 61).

Από την μελέτη των Afonso, Schuknecht & Tanzi (2005), για την επίδοση του δημοσίου τομέα σε 23 χώρες του ΟΟΣΑ, προκύπτει ότι ο ελληνικός δημόσιος τομέας, σε ότι αφορά στην αποτελεσματικότητα του παραγόμενου προϊόντος, κατέχει την τελευταία θέση. Οι εκτιμήσεις αυτές μπορούν να θεωρηθούν ενδεικτικές της αναποτελεσματικότητας του ελληνικού δημοσίου τομέα σε σύγκριση με άλλες χώρες που εξετάζονται με την ίδια μεθοδολογία, (Rosen, Gayer, Ράπανος & Καπλάνογλου, 2009 σ.

971). Ο ελληνικός δημόσιος τομέας φαίνεται να έχει δαπάνες και έσοδα κοντά στο μέσο όρο των χωρών της Ευρωπαϊκής Ένωσης (ΕΕ 15), όμως με εκτεταμένες διοικητικές παρεμβάσεις. Οι παρεμβάσεις αυτές έχουν σημαντικό κόστος για την οικονομία και από μετρήσεις που έχουν γίνει φαίνεται ότι το κόστος της γραφειοκρατίας είναι πολύ υψηλό, (Rosen, Gayer, Ράπανος & Καπλάνογλου, 2009 σ. 974).

Η έκθεση του Ο.Ο.Σ.Α. (2014), για την μέτρηση και μείωση των διοικητικών βαρών στην Ελλάδα, εντόπισε συνολικά διοικητικά βάρη ύψους 3,28 δις ευρώ και διοικητικό κόστος ύψους 4,08 δις ευρώ, σε 13 βασικούς τομείς της ελληνικής οικονομίας, (τουρισμός, φάρμακα, στατιστική, τηλεπικοινωνίες, αλιεία, γεωργία, ενέργεια, ασφάλεια τροφίμων, προστασία του περιβάλλοντος, εργασιακό περιβάλλον και εργασιακές σχέσεις, φορολογική νομοθεσία-Φόρος Προστιθέμενης Αξίας (Φ.Π.Α.), εταιρικό δίκαιο και ετήσιοι λογαριασμοί και δημόσιες προμήθειες). Χρησιμοποιώντας την ελληνική τροποποίηση του διεθνώς αναγνωρισμένου Τυποποιημένου Μοντέλου Κόστους, τιμολογήθηκε/κοστολογήθηκε το βάρος που υφίστανται οι επιχειρήσεις, κατά τις συναλλαγές τους με τη δημόσια διοίκηση, προκειμένου να συμμορφώνονται με τις υποχρεώσεις που επιβάλλονται από τη νομοθεσία. Από τα δεδομένα, τα οποία παρουσιάζονται στο διάγραμμα 9, προέκυψε ότι περισσότερα από τα τρία τέταρτα των διοικητικών βαρών που μετρήθηκαν, αφορούσαν σε τρεις μόνο τομείς προτεραιότητας: Φορολογική νομοθεσία - Φ.Π.Α., Εταιρικό Δίκαιο και Ετήσιοι Λογαριασμοί και Δημόσιες Προμήθειες, (OECD, 2014, σ. 12).



Διάγραμμα 9 : Η Μέτρηση διοικητικών βαρών από τον δημόσιο τομέα, (OECD, 2014).

Με την έλευση της οικονομικής κρίσης και τους περιορισμούς που προέκυψαν από την απώλεια πρόσβασης στις διεθνείς αγορές, ο ελληνικός δημόσιος τομέας προέβη σε δύο μεταρρυθμιστικά προγράμματα, την περίοδο 2010–2015, τα οποία, παρά την συμβολή τους στην μείωση του ελλείμματος μέσω της άμεσης περικοπής λειτουργικών δαπανών, δεν συνέβαλλαν ουσιαστικά στην αντιμετώπιση των χρόνιων αδυναμιών του, (Υπουργείο Διοικητικής Ανασυγκρότησης, 2018). Σύμφωνα με την Εθνική Στρατηγική για τη Διοικητική Μεταρρύθμιση 2017-2019: «Δημόσιο 2020», οι διαχρονικές αδυναμίες του δημοσίου που πρέπει να αντιμετωπιστούν είναι (Υπουργείο Διοικητικής Ανασυγκρότησης, 2018):

1. η αδυναμία σχεδιασμού και εφαρμογής δημόσιων πολιτικών,
2. η έλλειψη συντονισμού,
3. η ανεπαρκής αξιοποίηση και ανορθολογική κατανομή ανθρώπινου δυναμικού,
4. το προβληματικό ρυθμιστικό πλαίσιο,
5. η υστέρηση σε ζητήματα ηλεκτρονικής διακυβέρνησης,
6. η απουσία σύγχρονων μεθόδων, τεχνικών και εργαλείων διοίκησης.

Οι κατευθυντήριες γραμμές για την υλοποίηση της στρατηγικής για την Διοικητική Μεταρρύθμιση είναι (Υπουργείο Διοικητικής Ανασυγκρότησης, 2018):

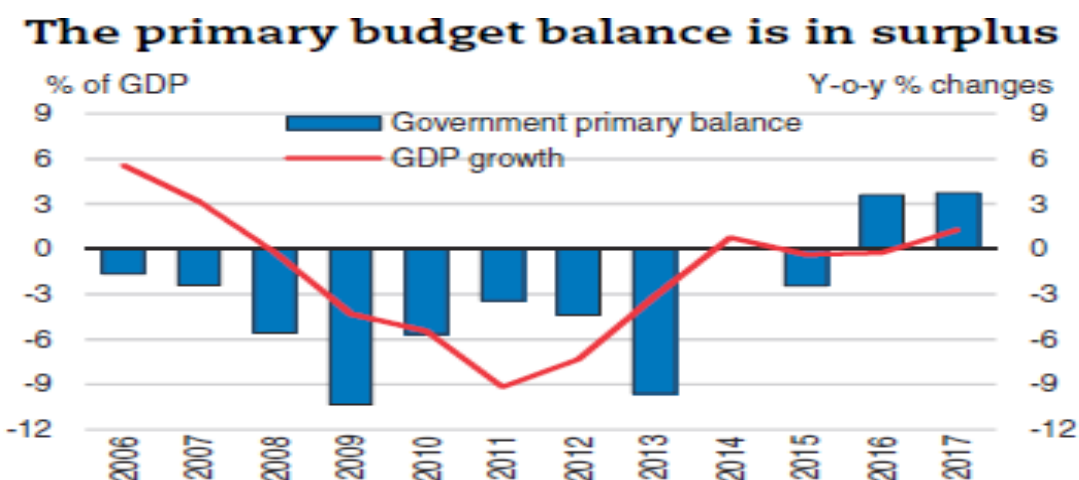
1. η αποκομματικοποίηση της Δημόσιας Διοίκησης,
2. ο προσανατολισμός στα αποτελέσματα,
3. η περιστολή της γραφειοκρατίας και βελτίωση ποιότητας δημόσιων πολιτικών,
4. η ουσιαδής αναβάθμιση του ρόλου της Τοπικής Αυτοδιοίκησης,
5. η ενίσχυση της διαφάνειας και της λογοδοσίας της διοικητικής δράσης,
6. η στήριξη της ανάπτυξης,
7. η ενίσχυση της κοινωνικής συνοχής και της κοινωνικής προστασίας,
8. η εξυπηρέτηση των πολιτών και των επιχειρήσεων.

Καθώς όμως, η οικονομική πολιτική ασκείται με τους περιορισμούς της μακροοικονομικής προσαρμογής (ν. 4336/ 2015), οι προτεραιότητες της δημοσιονομικής πολιτικής όπως διατυπώνονται στο Μεσοπρόθεσμο Πλαίσιο Δημοσιονομικής Στρατηγικής 2018-2021 είναι (Υπουργείο Οικονομικών 2018):

1. η εμπέδωση της δημοσιονομικής αξιοπιστίας, ώστε σύντομα να ανακτηθεί η εμπιστοσύνη στις προοπτικές της οικονομίας και η πρόσβαση στις διεθνείς αγορές,

2. η δίκαιη κατανομή του κόστους της μακροοικονομικής προσαρμογής και η στήριξη των οικονομικά ευάλωτων νοικοκυριών.
3. η σταδιακή και ασφαλής αλλαγή του μίγματος δημοσιονομικής πολιτικής ώστε να ενισχυθεί η παραγωγική δυναμικότητα.

Προϋπόθεση για την εμπέδωση της δημοσιονομικής αξιοπιστίας είναι η τήρηση των στόχων των πρωτογενών πλεονασμάτων. Προϋπόθεση, που τηρήθηκε το 2016 και το 2017, (OECD, 2018). Ο ρόλος της Ανεξάρτητης Αρχής Δημοσίων Εσόδων στην τήρηση των στόχων των πρωτογενών πλεονασμάτων είναι καθοριστικός. (Υπουργείο Οικονομικών 2018). Το διάγραμμα 10, παρουσιάζει την πορεία των πρωτογενών πλεονασμάτων, ως ποσοστό του Α.Ε.Π. της ελληνικής οικονομίας, την δωδεκαετία 2006 – 2017 σε σύγκριση με την ανάπτυξη του ΑΕΠ κατά το ίδιο χρονικό διάστημα, (OECD, 2018).



Διάγραμμα 10 : Η πορεία των πρωτογενών πλεονασμάτων 2006-2017, (OECD, 2018)

Σύμφωνα με τους (Rosen, Gayer, Ράπανος & Καπλάνογλου, 2009 σ. 976) «η σύνθεση των φορολογικών εσόδων και η αποτελεσματική κατανομή των δημοσίων δαπανών είναι παράγοντες καθοριστικής σημασίας για την οικονομική μεγέθυνση και ευημερία μίας χώρας και είναι σημαντικό να επιτευχθεί το κατάλληλο μίγμα δημοσίου και ιδιωτικού τομέα και να αναπτυχθούν αποτελεσματικοί μηχανισμοί συλλογής εσόδων και κατανομής δαπανών». Όμοια σημαντική, είναι η ανάπτυξη ισχυρών και αποτελεσματικών θεσμών, ιδίως σε χώρες με υψηλή παραοικονομία και σκιώδη οικονομία (shadow economy), (Torgler, & Schneider, 2009). Η παραοικονομία στην Ελλάδα βαίνει μειούμενη, κυρίως λόγω της σφοδρής μείωσης των εισοδημάτων και της ύφεσης της επίσημης οικονομίας, η οποία είναι τόσο ισχυρή ώστε να μειώνει ζήτηση και

κύκλο εργασιών και στη σκιώδη οικονομία. Η σκιώδης οικονομία στην Ελλάδα, σύμφωνα με εκτιμήσεις για το 2013, ανήρχετο σε ποσοστό 23,6% του ΑΕΠ και θεωρείται υψηλή σε σχέση με τον μέσο όρο των 31 χωρών μελών της Ευρωπαϊκής Ένωσης, (Schneider, 2013).

2.6.2. Η Ανεξάρτητη Αρχή Δημοσίων Εσόδων

«Revenue collection has been hampered by complicated legislation, poor administration reflected by chronically weak enforcement, political interference and generous amnesties»¹ (Supplemental Memorandum of Understanding: Greece 2016, σ. 7). Με την διατύπωση αυτή περιγράφεται η αίσθηση που αποκομίζουν οι εταίροι και δανειστές, για την κατάσταση που επικρατεί σχετικά με την είσπραξη των εσόδων, έπειτα από έξι χρόνια συμμετοχής τους, στην αντιμετώπιση της οικονομικής κρίσης. Η προσέγγιση αυτή επιβεβαιώνει αρκετές από τις θέσεις της θεωρίας σχετικά τις παθογένειες του ελληνικού πολιτικού συστήματος και θέσεις της ελληνικής δημόσιας διοίκησης, όπως περιγράφονται στην Εθνική Στρατηγική για τη Διοικητική Μεταρρύθμιση 2017-2019. Όμοια ο Μακροδημήτρης (2013 σ. 109) παρατηρεί ότι: «ο κομματισμός, η διαφθορά, η απουσία αξιοκρατίας, ο νομικισμός και η γραφειοκρατία συγκαταλέγονται ανάμεσα στα πιο γνωστά αίτια της κακοδαιμονίας που βασανίζει τον τόπο».

Κατόπιν συμφωνίας μεταξύ της Ελληνικής Κυβέρνησης της Ευρωπαϊκής Επιτροπής (European Commission – «EC»), της Ευρωπαϊκής Κεντρικής Τράπεζας (European Central Bank – «ECB») και του Ευρωπαϊκού Οργανισμού Σταθερότητας (European Stability Mechanism – «ESM»), στο πλαίσιο του τρίτου μνημονίου συνεργασίας, προβλέφθηκε η δημιουργία της Ανεξάρτητης Αρχής Δημοσίων Εσόδων, ως διάδοχος της Γενικής Γραμματείας Δημοσίων Εσόδων του υπουργείου Οικονομικών, από 1/1/2017, (ν. 4336/2015). Η Αρχή έχει διακριτό προϋπολογισμό, του οποίου διατάκτης των πιστώσεων είναι ο επικεφαλής Διοικητής. Ο συστατικός της νόμος 4389/2016, προβλέπει ρητά ότι πρόκειται για Ανεξάρτητη Αρχή, χωρίς νομική προσωπικότητα, που απολαμβάνει λειτουργικής ανεξαρτησίας, διοικητικής και οικονομικής αυτοτέλειας και δεν υπόκειται σε έλεγχο ή εποπτεία από κυβερνητικά όργανα, κρατικούς φορείς ή άλλες

¹ Σε ελεύθερη μετάφραση: Η είσπραξη εσόδων έχει παρεμποδιστεί από περίπλοκη νομοθεσία και κακή διοίκηση στην οποία αντικατοπτρίζεται η χρόνια ανεπαρκής εφαρμογή, οι πολιτικές παρεμβάσεις και οι γενναιόδωρες αμνηστίες.

διοικητικές αρχές, παρά μόνον σε κοινοβουλευτικό έλεγχο κατά τα οριζόμενα για τις ανεξάρτητες αρχές στον Κανονισμό της Βουλής. Σκοπός της, σύμφωνα με τον νόμο, είναι ο προσδιορισμός, η βεβαίωση και η είσπραξη των δημοσίων εσόδων. Οι αρμοδιότητές της αφορούν στην εφαρμογή της φορολογικής και της τελωνειακής νομοθεσίας αλλά και στην εφαρμογή της νομοθεσίας για τα θέματα του Γενικού Χημείου του Κράτους, συμπεριλαμβανομένης κάθε ενέργειας που είναι απαραίτητη στο παραπάνω πλαίσιο.

Ως Όργανα Διοίκησης της Αρχής ορίζονται από τον νόμο: το *Συμβούλιο Διοίκησης* και ο *Διοικητής*. Το Συμβούλιο αποτελείται από τον Πρόεδρο και τέσσερα μέλη με συγκεκριμένα προσόντα και για συγκεκριμένη θητεία. Στις συνεδριάσεις του συμμετέχει και ο Διοικητής. Η επιλογή των μελών του Συμβουλίου γίνεται έπειτα από ανοιχτό διαγωνισμό με την υποχρεωτική συμμετοχή *ανεξάρτητης Επιτροπής Επιλογής*, η οποία καταρτίζει κατάλογο με τους επικρατέστερους υποψηφίους που προτείνει στον υπουργό Οικονομικών. Από τον ως άνω κατάλογο ο υπουργός επιλέγει τελικά τα μέλη έπειτα από σύμφωνη γνώμη της Επιτροπής Θεσμών και Διαφάνειας της Βουλής. Οι αρμοδιότητες του Συμβουλίου Διοίκησης αφορούν στην παροχή γνώμης, κυρίως σύμφωνης, σε ένα σημαντικό μέρος των αρμοδιοτήτων του Διοικητή. Ο Διοικητής έχει εισηγητική αρμοδιότητα προς το Συμβούλιο, όταν η σύμφωνη γνώμη του είναι απαραίτητη, διαμορφώνει το στρατηγικό σχεδιασμό και τα επιχειρησιακά σχέδια της Αρχής και εισηγείται στον υπουργό νομοθετικές ρυθμίσεις και την έκδοση προεδρικών διαταγμάτων που αφορούν ζητήματα της αρμοδιότητάς του, εποπτεύει τους φορείς που υπάγονται και λειτουργούν στο πλαίσιο της Αρχής και αποφασίζει αποκλειστικά για ζητήματα προσωπικού και για οργανωτικά θέματα, (ν. 4336/2015).

Από την ανασκόπηση τη βιβλιογραφίας φαίνεται ότι οι υπηρεσίες συλλογής δημοσίων εσόδων, (public revenue-tax agencies), έχουν απασχολήσει την έρευνα σε σημαντικό βαθμό: ως προς τον τρόπο λειτουργίας τους, (Slemrod, 1990; Alm, 1996; Gallagher, 2005; Bird και Zolt, 2008; OECD 2017), την ανεξαρτησία της υπηρεσίας από το υπουργείο Οικονομικών, (Mann, 2004; Crandall, 2010; von Haldenwang, von Schiller & Garcia 2014; Mogoïu, 2017), την συμμόρφωση και την φορολογική ηθική των φορολογούμενων, (Andreoni, Erard & Feinstein, 1998; Murphy, 2004; Torgler, 2007), την φοροδιαφυγή - φοροαποφυγή, (Slemrod & Yitzhaki, 2002; Slemrod, 2007; Kleven et al. 2010; Carrillo, Pomeranz, & Singhal, 2017), τη διαφθορά στην υπηρεσία (Acconcia D'Amato, & Martina, 2000; Azfar, Lee & Swamy, 2001; Heywood & Krastev, 2006,

Gaycar & Sidedottom, 2012), την φορολογική αμνηστία (Saraçoğlu & Çaşkurlu, 2011; Nurkhin, *et al.*, 2018), την αποτελεσματικότητα της υπηρεσίας (Pestana Barros, 2005; Kidd, & Crandall, 2006; Alm & Duncan, 2014), την ικανοποίηση από την υπηρεσία (Chen, 2010; Overman, 2017), την φήμη της υπηρεσίας, (Schaupp, Carter & Hobbs 2010), φορολογία στην παραοικονομία-σκιάδη οικονομία, (Torgle & Schneider, 2009; Schneider, 2012; 2013), κ.α.

Το σύστημα οργάνωσης που ακολουθεί η Αρχή εσόδων από 1/1/2017, είναι ένα από τα μοντέλα οργάνωσης που εφαρμόζεται σε αρκετές χώρες του ΟΟΣΑ. (Mogoiu, 2017). Το μοντέλο αυτό απαντάται στην βιβλιογραφία με το αγγλικό ακρωνύμιο «SARA» (*Semi-Autonomous Revenue Agency*). Οι προσδοκίες από το μοντέλο αυτό είναι μεγάλες, ιδιαίτερα ως προς την συλλογή περισσότερων εσόδων, σε σχέση την παραδοσιακή υπηρεσία είσπραξης εσόδων, εντός του υπουργείου οικονομικών, (Kidd & Crandall, 2006; Crandall, 2010; von Haldenwang, von Schiller & Garcia 2014). Επιχειρήματα του Διεθνούς Νομισματικού Ταμείου (Δ.Ν.Τ.) για την δημιουργία αυτού του τύπου υπηρεσιών είναι: η ευκολότερη μεταρρύθμιση, η μείωση της διαφθοράς, οι εξειδικευμένες υπηρεσίες ανάλογα με το στόχο, η αυτονομία της υπηρεσίας από τους πολιτικούς, η διαχείριση του προσωπικού (προσλήψεις, μισθοδοσία, κίνητρα, εκπαίδευση, απολύσεις κ.α.), (Kidd & Crandall, 2006; Kidd, 2008; 2010; Crandall, 2010; Mogoiu, 2017).

Η αξιολόγηση της εφαρμογής του μοντέλου αφορά κάθε χώρα ξεχωριστά και δεν μπορούν να γίνουν εύκολα συγκρίσεις, διότι κάθε χώρα μεταβιβάζει διαφορετικό βαθμό εξουσίας και αυτονομίας στην Αρχή εσόδων, (von Haldenwang, von Schiller & Garcia 2014). Το συμπέρασμα, από την εμπειρία του Δ.Ν.Τ. είναι, ότι μόνο οι προσδοκίες για τα οφέλη από την ανεξαρτησία από την πολιτική, έχουν αποδειχθεί, (Mogoiu, 2017). Η δημιουργία και η λειτουργία, μίας Αρχής Εσόδων, αυτού του τύπου, μπορεί να έχει αυξημένο κόστος και πιθανόν να μη βελτιώσει την αποδοτικότητα, (Crandall, 2010). Το μοντέλο από μόνο του, δεν μπορεί να οδηγήσει σε αύξηση των εσόδων και της φορολογικής συμμόρφωσης, πρέπει να συνδυαστεί με σοβαρή ανάλυση των προβλημάτων, η λύση των οποίων επιδιώκεται, με ισχυρή πολιτική δέσμευση για μία επαγγελματική και αποτελεσματική διοίκηση, (Crandall, 2010).

Μια σημαντική παράμετρος για την δημιουργία SARA, που αποκαλύπτει η έρευνα του Overman, (2017 σ. 16), είναι η απορρόφηση από αυτές, μέρους των

κατηγοριών των πολιτών, για την κακή λειτουργία της κυβέρνησης. Φαίνεται ότι η συμβολή της απογοήτευσης των πολιτών, από τις φορολογικές υπηρεσίες εντός υπουργείου οικονομικών, επηρεάζει σημαντικά την ικανοποίηση των πολιτών από την κυβέρνηση. Η ανάθεση της είσπραξης των εσόδων, σε ανεξάρτητη αρχή, εκτός του υπουργείου των Οικονομικών, φαίνεται να είναι πιο ευνοϊκή για τις κυβερνήσεις που επιθυμούν να αποφύγουν τις κατηγορίες των πολιτών (blame avoidance), για την κακή επίδοσή τους, (Overman, 2017).

Η ΑΑΔΕ, όπως και πολλές άλλες αρχές εσόδων, παγκοσμίως, χρησιμοποιεί την ηλεκτρονική τεχνολογία για την παροχή υπηρεσιών στους φορολογούμενους και την ενίσχυση της φορολογικής συμμόρφωσης. Μέσω της απλοποίησης της υπηρεσίας, η εμπειρία από αυτή βελτιώνεται και είναι ευκολότερο για τον φορολογούμενο να προβεί σε εθελοντική φορολογική συμμόρφωση, (Bird & Zolt, 2008). Είναι περισσότερο πιθανό να αυξηθούν έσοδα, να μειωθεί η διαφθορά στην υπηρεσία και να βελτιωθεί η εμπιστοσύνη στο σύστημα, (Bird & Zolt, 2008; OECD, 2017 σ. 168). Σύμφωνα με το επιχειρησιακό σχέδιο της ΑΑΔΕ, έως το 2020, θα δοθεί βαρύτητα στον τομέα της παροχής ηλεκτρονικών υπηρεσιών στους πολίτες και στην εκπαίδευση του προσωπικού της μέσω της νεοσυσταθείσας φορολογικής ακαδημίας, (ΑΑΔΕ, 2018).

Τα σπουδαιότερα επιχειρησιακά πληροφοριακά συστήματα της ΑΑΔΕ είναι: τα TAXIS, TAXISnet, ELENXIS και ICISnet για τις φορολογικές υπηρεσίες και τελωνειακές υπηρεσίες, το Ολοκληρωμένο Πληροφοριακό Σύστημα του Γενικού Χημείου του Κράτους και το Σύστημα Μητρώου Τραπεζικών Λογαριασμών. Ενώ ενδεικτικά, έχουν προγραμματιστεί άμεσα: η ανάπτυξη πληροφοριακού συστήματος ληξιπρόθεσμων οφειλών, ηλεκτρονικής καταγραφής του συνόλου της ακίνητης, κινητής και άυλης περιουσίας όλων των φυσικών και νομικών προσώπων καθώς και των νομικών οντοτήτων (e-περιουσιολόγιο) και η δημιουργία συστήματος ενιαίας θυρίδας για την διευκόλυνση του εμπορίου κατά τις προ-τελωνειακές διαδικασίες, (ΑΑΔΕ 2018).

Σχετικά με την απόδοση της ΑΑΔΕ και στο πλαίσιο εφαρμογής του Μνημονίου Συνεργασίας (MoU), η ΑΑΔΕ εφαρμόζει για την φορολογική και τελωνειακή διοίκηση τους κρίσιμους δείκτες απόδοσης (KPI's): Είσπραξη ληξιπρόθεσμου χρέους, Έλεγχος φρέσκων υποθέσεων, έλεγχοι και εισπράξεις από Μεγάλες Επιχειρήσεις, έλεγχοι και εισπράξεις από Φορολογούμενους Μεγάλου Πλούτου, υπηρεσίες προς τους

φορολογούμενους, συμμόρφωση και αναγκαστική είσπραξη, ενδικοφανείς προσφυγές και έλεγχοι δίωξης από Κινητές Ομάδες Ελέγχου (ΚΟΕ), (ΑΑΔΕ 2018).

2.6.3. Στοιχεία της ταυτότητας της ΑΑΔΕ

Λογότυπο: ο οβολός

Το λογότυπο της Αρχής σχεδιάστηκε με στόχο να τονίσει τις αξίες που πρεσβεύει η Α.Α.Δ.Ε. Οι βασικές αξίες που νοηματοδοτούν το έργο της είναι: Διαφάνεια, Δικαιοσύνη, Αξιοκρατία, Λογοδοσία, Διαρκής Βελτίωση και Εξωστρέφεια. Το έργο αναλύεται σε έξι μεγάλους στόχους: τη φορολογική συμμόρφωση, τη δίωξη της φοροδιαφυγής και του λαθρεμπορίου, τη διευκόλυνση της επιχειρηματικής δραστηριότητας, την παροχή ποιοτικών υπηρεσιών προς τον πολίτη, την προστασία της δημόσιας υγείας και την οικοδόμηση σχέσης εμπιστοσύνης σε όλες τις λειτουργίες της. Σχεδιαστικά, οι επιμέρους αξίες και οι στόχοι συναντώνται σε ένα σημείο. Το σημείο συνάντησης των αξιών είναι ταυτόχρονα σημείο αφετηρίας των κατευθύνσεων του έργου και αναφορά στην κοινή προσπάθεια Αρχής και πολιτών.

Εικαστικά, το σχέδιο του λογότυπου φέρει τα εθνικά χρώματα και έχει αναφορά στον αρχαίο οβολό (έξι οβολοί). Το Μήνυμα του λογότυπου αφορά στη συνεισφορά των πολιτών με τον οβολό τους. Παραπέμπει στη συνεισφορά όλων, μεγαλύτερη ή μικρότερη, για το κοινό καλό... (ΑΑΔΕ, 2018).



Εικόνα 5 : Το λογότυπο της ΑΑΔΕ: έξι οβολοί: έξι αξίες: έξι στόχοι

Το όραμα της Ανεξάρτητης Αρχής Δημοσίων Εσόδων είναι να θεμελιώσει σχέση εμπιστοσύνης με τους πολίτες και να εξελιχθεί σε ένα πρότυπο οργανισμό διασφάλισης των δημοσίων εσόδων. (ΑΑΔΕ, 2017; 2018)

Η Αποστολή της ΑΑΔΕ είναι να διασφαλίσει τα δημόσια έσοδα, ενισχύοντας τη φορολογική συμμόρφωση και καταπολεμώντας φαινόμενα φοροδιαφυγής και

λαθρεμπορίου, παρέχοντας ταυτόχρονα υψηλής ποιότητας υπηρεσίες προς τους πολίτες και τις επιχειρήσεις. (ΑΑΔΕ, 2017; 2018)

Οι αξίες της ΑΑΔΕ (ΑΑΔΕ, 2017; 2018)

- Δικαιοσύνη: Διασφάλιση της ισότιμης και με σεβασμό μεταχείρισης όλων των φορολογουμένων.
- Διαφάνεια: Εφαρμογή διαδικασιών με διαφάνεια - χτίσιμο σχέσεων εμπιστοσύνης με τους πολίτες και τις επιχειρήσεις.
- Αμεροληψία: Ομοιόμορφη εφαρμογή της νομοθεσίας για τη διασφάλιση δίκαιου ανταγωνιστικού περιβάλλοντος για την ανάπτυξη της επιχειρηματικότητας.
- Λογοδοσία: Ευθύνη έναντι των πολιτών - έλεγχος από τα θεσμικά όργανα της Πολιτείας
- Ακεραιότητα: Προαγωγή της εντιμότητας, προστασία του δημοσίου συμφέροντος - πρόληψη και καταπολέμηση ενεργά των αντιδεοντολογικών και παράνομων συμπεριφορών και πράξεων.
- Αξιοκρατία: Τοποθέτηση, προαγωγή και αξιολόγηση του ανθρώπινου δυναμικού σε όλες τις θέσεις εργασίας, με κριτήρια: το επίπεδο κατάρτισης, την ικανότητα, τη γνώση και την εμπειρία.
- Γνώση: Συνεχής εκπαίδευση ανθρώπινου δυναμικού
- Διαρκής Βελτίωση: Επένδυση σε σύγχρονα μέσα και τεχνολογίες και υιοθέτηση αλλαγών για την βελτίωση του οργανισμού και της ποιότητας των υπηρεσιών.

Οι Στρατηγικοί στόχοι της

Η ενίσχυση της φορολογικής συμμόρφωσης, η καταπολέμηση της φοροδιαφυγής και του λαθρεμπορίου, η διευκόλυνση του επιχειρείν, η εξωστρεφής, αποτελεσματική και αποδοτική Διοίκηση και η προστασία του κοινωνικού συνόλου. (ΑΑΔΕ, 2017; 2018).

2.7. MONTELO ΠΡΟΣ ΔΙΕΡΕΥΝΗΣΗ

2.7.1. Θεωρητική τεκμηρίωση του μοντέλου

Οι Davies & Miles (1998), (όπως αναφέρεται στο Chun, 2005 σ. 98) ισχυρίζονται ότι «το όποιο κενό μεταξύ εσωτερικών και εξωτερικών αντιλήψεων είναι πολύ σημαντικό για την φήμη του οργανισμού, ιδιαίτερα στον τομέα των υπηρεσιών όπου η αλληλεπίδραση πελάτη και εργαζόμενου είναι κρίσιμης σημασίας». Η παρακολούθηση των κενών μεταξύ των αντιλήψεων των εργαζομένων και των πελατών μπορεί να σηματοδοτήσει τα πιθανά προβλήματα ώστε να αποτραπεί μια πιθανή κρίση στη φήμη της εταιρίας (Chun, 2005 σ. 98). Οι Hatch & Schultz, (2001 σ. 363) «θεωρούν ότι η εταιρική ταυτότητα αναπτύσσει ισχυρή σχέση αλληλεπίδρασης με την εικόνα, ότι είναι προϊόν της κουλτούρας και ότι θα πρέπει να γεφυρωθεί η εσωτερική και η εξωτερική θεώρηση των δύο εννοιών».

Η Chun (2005 σ. 98) αναφέρει χαρακτηριστικά: *«εάν η (εξωτερική) εικόνα είναι ο καθρέπτης της (εσωτερικής) ταυτότητας, η διαχείριση της εικόνας μπορεί να επιτευχθεί με την διαχείριση της ταυτότητας»*. Είναι πιο ευέλικτη και επιδέχεται την αλλαγή καθώς αλληλεπιδρά με εξωτερικούς παράγοντες, (Fiol *et al.*, 1998 σ. 50). Οι Gioia, *et al.*, (2000) υποστηρίζουν, ότι η «ευελιξία» της ταυτότητας προκύπτει κυρίως από την σχέση της με την εικόνα. Η ταυτότητα υπόκειται σε διαχείριση, η οποία αφορά κυρίως σε δύο τομείς: στην αποδοχή της αποστολής, του οράματος και της φιλοσοφίας της εταιρίας εσωτερικά και εξωτερικά και στον προγραμματισμό, την εφαρμογή και την διατήρηση των οπτικών εταιρικών συστημάτων, των επικοινωνιακών δραστηριοτήτων και των φορμών επικοινωνίας με σκοπό την εξωτερίκευση των αξιών της εταιρίας, Melewar, Karaosmanoglu & Paterson, (2005). Οι Balmer & Greyser, (2002 σ. 17) προσθέτουν ότι «η διαχείριση της αντιλαμβανόμενης ταυτότητας, δεν είναι παρά η κρίση για το ποιες ομάδες ενδιαφερομένων οι αντιλήψεις είναι πιο σημαντικές».

Η εμπειρική έρευνα έχει διερευνήσει πιθανές συνδέσεις μεταξύ εταιρικής ταυτότητας και εταιρικής εικόνας, όπως: την εικόνα που προβάλλει ο οργανισμός σε σχέση με την οργανωσιακή ταυτότητα και την κουλτούρα, (Balmer & Greyser, 2002; Schultz, Hatch & Larsen, 2000), την εταιρική ταυτότητα σε σχέση με την εικόνα στα μάτια των ενδιαφερομένων: των εργαζομένων (Simoes, Dibb & Fisk, 2005; Carpenter

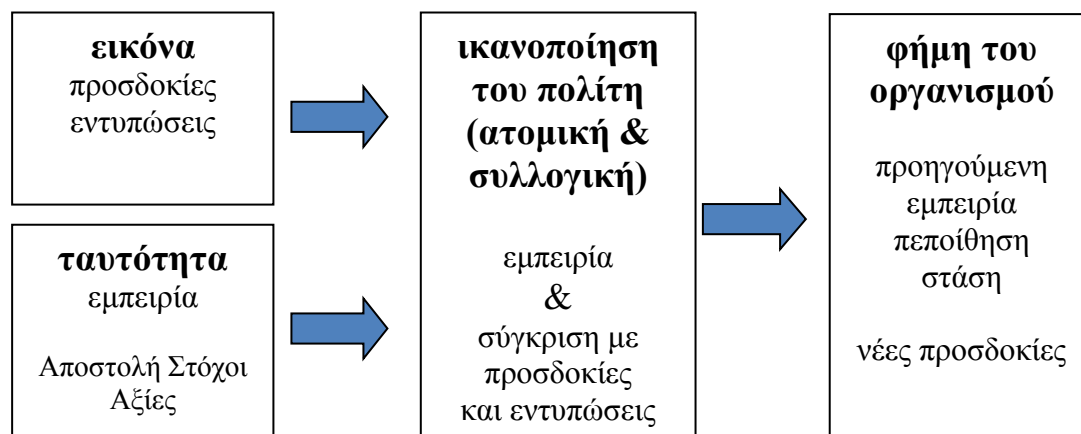
2010), και των πελατών καταναλωτών, (Bhattacharya & Sen, 2003) ή των προμηθευτών, (Cornelissen *et al.*, 2007). Ερευνητές όπως οι: Simoes, Dibb & Fisk, 2005; Balmer & Greyser, 2002; Hatch & Schultz, 2001; Fombrun & Rindova 2000; Balmer & Soenen 1999, θεωρούν στρατηγικά σημαντική για ένα οργανισμό, την επίτευξη ευθυγράμμισης και διαφάνειας μεταξύ της ταυτότητας και της εικόνας.

Η Chun, (2005, σ. 92-93) εκτιμά ως πιο διαδεδομένη από τις θεωρήσεις του μάρκετινγκ για τη φήμη, αυτή που την αντιλαμβάνεται ως το άθροισμα των εικόνων που έχουν τα ενδιαφερόμενα μέρη για τον οργανισμό. Σύμφωνα με τον Fombrun (1996, σ. 111), «το να εστιάσουμε στην φήμη μιας εταιρίας είναι επίσης, να εστιάσουμε στο χαρακτήρα της ή την ταυτότητά της». Ο ίδιος (1996, σ. 111), θεωρεί ότι η ταυτότητα είναι «η ραχοκοκαλιά της φήμης». Οι εικόνες που προβάλλουν τη ταυτότητα ενός οργανισμού στα ενδιαφερόμενα μέρη και η αλληλεπίδραση του οργανισμού, με τα ενδιαφερόμενα μέρη, προκαλεί εντυπώσεις, το σύνολο οποίων ισοδυναμεί με τη φήμη ενός οργανισμού, (Forman & Argenti 2005).

Η αποστολή του δημοσίου τομέα είναι να υπηρετήσει τις ανάγκες της κοινωνίας και των πολιτών, (Luoma-aho & Canel 2016). Σύμφωνα με τις Canel & Luoma-aho (2018, σ. 6), «Η ικανοποίηση του πολίτη διακρίνεται: σε ατομική, από την ληφθείσα υπηρεσία και σε συλλογική, από το επίπεδο των υπηρεσιών που παρέχονται στο κοινωνικό σύνολο». Πυλώνας της ικανοποίησης είναι συνδυασμός της εμπειρίας και της επιβεβαίωσης ή της διάψευσης των προσδοκιών από την υπηρεσία, (James, 2007). Οι εξαιρετικά μεγάλες προσδοκίες, που δεν επιβεβαιώνονται οδηγούν σε «απογοήτευση» τους πολίτες και πλήττουν την εικόνα και την φήμη των οργανισμών (Luoma-aho, 2007).

Λαμβάνοντας υπόψη την εμπειρική έρευνα για τις συνδέσεις μεταξύ της εταιρικής εικόνας και της εταιρικής ταυτότητας συμπεριλάβαμε την έννοια της εταιρικής ταυτότητας στην ανασκόπηση της βιβλιογραφίας και την εντάξαμε στο ερευνητικό μοντέλο των σχέσεων μεταξύ των εννοιών εικόνα και φήμη. Επίσης εντάξαμε την έννοια της ικανοποίησης του πολίτη, η οποία είναι ζωτικής σημασίας για τους δημόσιους οργανισμούς, (Morgeson, 2014). Το μοντέλο των σχέσεων μεταξύ των εννοιών που αναπτύχθηκαν προς διερεύνηση περιγράφεται ως: Η ταυτότητα (αποστολή – αξίες - στόχοι) και η εικόνα (προσδοκίες και εντυπώσεις) του δημοσίου οργανισμού, διαμορφώνουν την ικανοποίηση του πολίτη (σύγκριση εμπειριών με προσδοκίες και εντυπώσεις) από τον οργανισμό. Η ικανοποίηση του πολίτη (σύγκριση εμπειριών με

προσδοκίες και εντυπώσεις) από τον δημόσιο οργανισμό, διαμορφώνει τη φήμη του (προηγούμενη εμπειρία, πεποίθηση, στάση, νέες προσδοκίες).



2.7.2. Ερευνητικές υποθέσεις

Αφετηρία για την πρώτη ερευνητική υπόθεση ήταν η έρευνα των Nguyen & Leblanc, (2001), σύμφωνα με την οποία, η εικόνα και η φήμη φαίνεται να έχουν θετική συσχέτιση με την ικανοποίηση και την διατήρηση των πελατών και η έρευνα των Cengiz, Ayyildiz & Er, (2007 σ. 67), σύμφωνα με την οποία η εικόνα ενός οργανισμού ασκεί έμμεση θετική επίδραση, στα παράπονα των πελατών, στην αντιλαμβανόμενη ποιότητα, στην προσδοκία των πελατών, στην λαμβανόμενη αξία και στην ικανοποίηση του πελάτη. Αναρωτηθήκαμε σχετικά με τον τρόπο με τον οποίο η εικόνα της ΑΑΔΕ σχετίζεται με την ικανοποίηση του πολίτη ατομικά και συλλογικά από την υπηρεσία και προβήκαμε στην υπόθεση H_1 .

H_1 : Υπάρχει θετική συσχέτιση μεταξύ της εικόνας της ΑΑΔΕ και της ικανοποίησης των πολιτών.

Αφορμή για την δεύτερη ερευνητική υπόθεση ήταν το Αναθεωρημένο Στρατηγικό Σχέδιό της ΑΑΔΕ 2017-2020 και οι αξίες που διέπουν την λειτουργία της σε συνδυασμό: α) με την έρευνα του Bernstein (1986), (όπως αναφέρεται στο Van Riel & Balmer 1997 σ. 349), για τη μέτρηση της επιθυμητής ταυτότητας ενός οργανισμού και την αποτύπωσή της και β) την έρευνα του Waeraas (2010; 2014), για την χρήση των αξιών από τους δημοσίους οργανισμούς με σκοπό την επικοινωνία της ταυτότητάς τους στους πολίτες. Διερωτηθήκαμε εάν οι εντυπώσεις που δημιουργεί η επαφή με την ΑΑΔΕ αντικατοπτρίζουν την επιθυμητή ταυτότητα του οργανισμού, εάν δημιουργεί τις

προϋποθέσεις για λογική, συνεκτική και προβλέψιμη συμπεριφορά, (King, Felin & Whetten, 2010 σ. 295) που ικανοποιεί τους πολίτες. Διερωτηθήκαμε για τον τρόπο με τον οποίο η ταυτότητα της ΑΑΔΕ σχετίζεται με την ικανοποίηση του πολίτη ατομικά και συλλογικά και προβήκαμε στην υπόθεση H_2 .

H₂: Υπάρχει θετική συσχέτιση μεταξύ της ταυτότητας της ΑΑΔΕ και της ικανοποίησης των πολιτών.

Ο σχεδιασμός της τρίτης ερευνητικής υπόθεσης βασίστηκε στην θεώρηση των Forman & Argenti (2005) σχετικά με τη φήμη, η οποία ισοδυναμεί με το σύνολο των εντυπώσεων που προκαλούνται από την αλληλεπίδραση του οργανισμού, με τα ενδιαφερόμενα μέρη. Στη σκέψη συμβάλει και η έρευνα των Walsh *et al.*, (2009b), σύμφωνα με την οποία, φαίνεται να υπάρχει θετική συσχέτιση της μεταξύ της ικανοποίησης του πελάτη της εταιρικής φήμης. Οι ίδιοι, (2009b, σ. 203), θεωρούν ότι η ικανοποίηση του πελάτη είναι προϋπόθεση της φήμης. Κατόπιν αυτών, διερωτηθήκαμε σχετικά με τον τρόπο με τον οποίο η ικανοποίηση του πολίτη από την ΑΑΔΕ σχετίζεται με την φήμη της στους πολίτες και προβήκαμε στην υπόθεση H_3 .

H₃: Η ικανοποίηση των πολιτών αναμένεται να έχει θετική συσχέτιση με την φήμη της ΑΑΔΕ.

Ο σχεδιασμός της τέταρτης ερευνητικής υπόθεσης βασίστηκε στις εκτιμήσεις ερευνητών για τον πλέον ενδεδειγμένο τρόπο μέτρησης της φήμης σε: γραφειοκρατικούς οργανισμούς, (Luoma-aho 2008), που αντιμετωπίζουν χαμηλό επίπεδο ανταγωνισμού (Canel & Luoma-aho, 2018 σ. 130), και παρέχουν συλλογικά κοινωνικά οφέλη και όχι ατομικά (Laing 2003, σ. 438, όπως αναφέρεται στο Luoma-aho & Canel, 2016 σ. 599) και στη θεώρηση των Virmani & Dash, (2013) ότι οι προσωπικές ατομικές εμπειρίες από την υπηρεσία, φαίνεται να έχουν καθοριστική σημασία για την ικανοποίηση. Για τους λόγους αυτούς η έρευνα αναζήτησε την γνώμη επαγγελματιών με πολύ συχνή επαφή με την ΑΑΔΕ, όπως: λογιστές και εκτελωνιστές. Διερωτηθήκαμε εάν η συχνότητα της επαφής με την ΑΑΔΕ, διαφοροποιεί σημαντικά τη σχέση μεταξύ με την ικανοποίησης του πολίτη και της φήμης της υπηρεσίας και διατυπώθηκε η υπόθεση H_4 .

H₄: Η σχέση μεταξύ της ικανοποίησης του πολίτη και της φήμης διαφοροποιείται σημαντικά με βάση την συχνότητα επαφής.

3. ΕΜΠΕΡΙΚΟ ΜΕΡΟΣ

3.1 ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΕΡΕΥΝΑΣ

3.1.1. Εισαγωγή

Η ερευνητική διαδικασία έχει ως αφορμή ένα προβληματισμό και προσπαθεί να απαντήσει σε ένα ερευνητικό ερώτημα. Ένας ερευνητής καλείται να σχεδιάσει τη μεθοδολογία που θα υιοθετήσει σε σχέση με τον προβληματισμό του και σε συνάρτηση με το υπό εξέταση πεδίο και το θέμα του. Η μεθοδολογία έρευνας αναφέρεται στις παραμέτρους της ερευνητικής προσπάθειας, οι οποίες αφορούν στις γενικές μεθοδολογικές προσεγγίσεις, στις μεθόδους, στις τεχνικές, στα μέσα, στα υλικά και στις διαδικασίες για τη διεξαγωγή της έρευνας. Δηλαδή, είναι η κατανόηση της επιστημονικής ερευνητικής διαδικασίας, Είναι η απάντηση στα ερωτήματα: Πώς θα σχεδιαστεί μια έρευνα; Πώς θα πραγματοποιηθεί μια έρευνα; Η μεθοδολογία που χρησιμοποιείται στην ερευνητική διαδικασία, κατέχει σημαντικό ρόλο στο αποτέλεσμα της εκάστοτε έρευνας, (Δημητρόπουλος, 2004).

Σύμφωνα με τον Παρασκευόπουλο (1993 σ. 85) έρευνα είναι: «μια συστηματική και καλώς σχεδιασμένη διαδικασία για την επίλυση προβλημάτων με βάση την εμπειρική πραγματικότητα». Μία έρευνα, ως προς τον επιστημονικό σκοπό που επιδιώκει, χαρακτηρίζεται ως: περιγραφική, ερμηνευτική, παρεμβατική, προκαταρκτική-πιλότος. Ως προς το είδος των εμπειρικών δεδομένων που συλλέγει, κατατάσσεται ως: ποσοτική ή ποιοτική. Ως προς το αριθμό των εξεταζόμενων ατόμων, είναι: δειγματοληπτική, δημοσκόπηση, ατομική περίπτωση, μελέτη περίπτωσης. Ως προς τη προέλευση των στοιχείων, χαρακτηρίζεται ως: πρωτογενής, δευτερογενής. Ενώ ως προς την δυνατότητα πρακτικής αξιοποίησης των αποτελεσμάτων, ταξινομείται ως: εφαρμοσμένη, βασική, έρευνα δράσης, (Παρασκευόπουλος, 1993).

Στο κεφάλαιο 3.1. πραγματοποιείται παρουσίαση των μεθόδων που χρησιμοποιήθηκαν, παρατίθενται ορισμοί εννοιών και όρων της κοινωνικής έρευνας, ο τρόπος συλλογής των δεδομένων, της επιλογής του δείγματος, οι περιορισμοί της έρευνας και τα ερευνητικά εργαλεία που χρησιμοποιήθηκαν.

3.1.2. Μεθοδολογία

Τα συνήθη στάδια μιας ποσοτικής έρευνας περιλαμβάνουν: α) τη βιβλιογραφική ανασκόπηση, β) τη δημιουργία και τη διατύπωση μιας υπόθεσης, ενός μοντέλου ή θεωρίας που πρόκειται να ελεγχθεί και τα ερευνητικά ερωτήματα που πρέπει να απαντηθούν, γ) τον σχεδιασμό της έρευνας για τον έλεγχο της υπόθεσης ή της θεωρίας, όπως: ένα πείραμα ή μια έρευνα ερωτηματολογίου, δ) τη διεξαγωγή της έρευνας, ε) την ανάλυση των αποτελεσμάτων, στ) την εξέταση εναλλακτικών εξηγήσεων για τα ευρήματα, ζ) την αναφορά κατά πόσον η υπόθεση ή η θεωρία υποστηρίζεται και μπορεί να απαντήσει στα ερωτήματα της έρευνας ή δεν υποστηρίζεται και δεν μπορεί να απαντήσει στα ερωτήματα της έρευνας και η) η εξέταση της δυνατότητας γενίκευσης των ευρημάτων, (Cohen, Manion & Morrison, 2011).

Προϋπόθεση για την κατασκευή του θεωρητικού μοντέλου και την διατύπωση μιας υπόθεσης είναι να έχει προηγηθεί εννοιολόγηση και λειτουργικοποίηση των εννοιών. Δηλαδή να έχουν προηγηθεί οι δύο διαδικασίες που αποτελούν τα ενδιάμεσα στάδια για τη μετάβαση από τη θεωρία στη πράξη. Πρώτα συνθέτουμε ένα θεωρητικό πλαίσιο, μία σειρά εννοιών που συνδέονται θεωρητικά μεταξύ τους με κάποιες σχέσεις (εννοιολόγηση) και μετά αναπτύσσουμε συγκεκριμένες ερευνητικές διαδικασίες (λειτουργικοποίηση), (Babbie, 2011, σ. 202; Ζαφειρόπουλος, 2015, σ. 66).

Η δειγματοληπτική έρευνα θεωρείται μία πρακτική μέθοδος για την συλλογή πρωτότυπων δεδομένων, που περιγράφουν έναν πληθυσμό που δεν είναι δυνατό να παρατηρηθεί άμεσα, (Babbie, 2011). Οι τεχνικές δειγματοληψίας διακρίνονται σε δύο κατηγορίες, τη δειγματοληψία με πιθανότητες ή αντιπροσωπευτική δειγματοληψία και τη δειγματοληψία χωρίς πιθανότητες ή δειγματοληψία κρίσης (Φίλιας, 2001). Η δειγματοληψία με πιθανότητες γίνεται σύμφωνα με τους νόμους των πιθανοτήτων, είναι ελεγχόμενη ως προς τις παραμέτρους της και δίνει τη δυνατότητα να γενικευτούν τα συμπεράσματα που εξάγονται από ένα δείγμα και για αυτό δίνει επιπλέον τη δυνατότητα να υπολογιστεί το σφάλμα εκτίμησης. Τα αποτελέσματα μιας έρευνας που έχει γίνει με δειγματοληψία χωρίς πιθανότητα δεν είναι γενικεύσιμα, ούτε δύναται να υπολογισθεί το σφάλμα εκτίμησης, και ως εκ τούτου είναι περιορισμένης χρήσης και εφαρμογής και θα πρέπει να χρησιμοποιούνται προσεκτικά, (Φίλιας, 2001; Babbie, 2011).

Το ερωτηματολόγιο είναι ένα εργαλείο που καταγράφει τις μετρήσεις των εννοιών ενός εννοιολογικού πλαισίου και τις μεταξύ τους σχέσεις και αποβλέπει στο να συγκεντρωθούν τριών ειδών δεδομένα: α) γεγονότα, β) υποκειμενικές κρίσεις πάνω σε γεγονότα, ιδέες, συμβάντα, άτομα, προϊόντα ή υπηρεσίες και γ) γνώσεις ή ενδείξεις γνώσεων γύρω από ένα ερευνώμενο θέμα, (Javeau, 2000, σ. 46). Για την κατάρτιση του κατάλληλου ερωτηματολογίου θα πρέπει να έχουν προηγηθεί: προσδιορισμός και εξειδίκευση του στόχου της έρευνας, επιλογή της μεθόδου συλλογής των δεδομένων και κατανόηση των χαρακτηριστικών των ερωτώμενων, (Παρασκευόπουλος, 1999).

Η παρούσα έρευνα προσπαθεί να εξεύρει την εικόνα και την φήμη της Ανεξάρτητης Αρχής Δημοσίων Εσόδων (Α.Α.Δ.Ε.) στα μάτια των πολιτών και να ελέγξει: α) υποθέσεις σχετικά με τη σχέση της ταυτότητας και της εικόνας της ΑΑΔΕ, με την ικανοποίηση των πολιτών από αυτή, β) τη σχέση μεταξύ της ικανοποίησης του πολίτη από την ΑΑΔΕ και της φήμης της, και γ) εάν η της συχνότητα επαφής με την υπηρεσία διαφοροποιεί σημαντικά τη σχέση μεταξύ της ικανοποίησης του πολίτη και της φήμης.

Επιλέχθηκε ο τύπος της ποσοτικής, δειγματοληπτικής έρευνας και μετά από ανασκόπηση της βιβλιογραφίας, με σκοπό την εννοιολόγηση των εννοιών και κατασκευάστηκε το μοντέλο των εννοιών προς διερεύνηση. Για τους σκοπούς της έρευνας και για τη συλλογή πρωτογενών δεδομένων, δημιουργήθηκε ερωτηματολόγιο, (Παράρτημα β), με βάση εργαλεία μέτρησης που έχουν χρησιμοποιηθεί κατά καιρούς για την μέτρηση των εννοιών του μοντέλου, τα οποία προέκυψαν επίσης από την ανασκόπηση της βιβλιογραφίας.

Το δείγμα της έρευνας είναι δείγμα ευκολίας ή μη πιθανότητας, δηλαδή για την επιλογή του δεν ακολουθήθηκε η θεωρία των πιθανοτήτων και αλλά χρησιμοποιήθηκε η μέθοδος των διαθέσιμων υποκειμένων ή συμπτωματική ή ευχέρειας (Babbie, 2011, σ. 290). Οι συμμετέχοντες είναι κυρίως χρήστες του δικτύου facebook, το οποίο χαίρει ευρείας χρήσης στη χώρα μας και όχι μόνο. Η μέθοδος των διαθέσιμων υποκειμένων δεν επιτρέπει κανένα έλεγχο ως προς την αντιπροσωπευτικότητα του δείγματος, ούτε να υπολογιστεί σφάλμα εκτίμησης, έτσι τα αποτελέσματα της έρευνας δεν μπορούν να είναι γενικεύσιμα για ένα συγκεκριμένο πληθυσμό και να εξαχθούν συμπεράσματα για αυτόν, (Ζαφειρόπουλος, 2015, σ. 150; Φίλιας, 2001; Babbie, 2011).

3.1.3. Ερευνητικά εργαλεία

Για την διερεύνηση των ερωτημάτων χρησιμοποιήθηκαν διαφορετικά ερευνητικά εργαλεία μέτρησης για κάθε ερώτημα. Ενώ κάθε ένα ερευνητικό ερώτημα αντιστοιχεί σε μία έννοια, τα ερευνητικά εργαλεία που επιλέχθηκαν έχουν μετρήσει ευρύτερα τις έννοιες και σε συνδυασμό με τις υπόλοιπες του ερευνητικού μοντέλου ή με άλλες ανάλογα με τις ερευνητικές υποθέσεις του κάθε ερευνητή που έχει επιλεγεί. Η μέτρηση του E1, στηρίχθηκε στην έρευνα των Nguyen & Leblanc (2001, σ. 235) για το πώς η εταιρική εικόνα και η εταιρική φήμη επιδρούν στην αφοσίωση-διατήρηση των πελατών. Το αποτέλεσμα της έρευνας καταλήγει ότι ο βαθμός πίστης των πελατών σε μία εταιρία έχει την τάση να είναι υψηλότερος όταν οι αντιλήψεις για την εικόνα και την φήμη της εταιρίας είναι ισχυρά ευνοϊκές. Οι ερευνητές χρησιμοποίησαν άμεση μέτρηση με κλίμακα Likert επτά βαθμών

Η μέτρηση του E2, έγινε με το ερευνητικό εργαλείο που χρησιμοποίησε η Luoma-aho (2008, σ. 463 & 464) στην έρευνά της με σκοπό την ανάδειξη της σημασίας της μέτρησης της φήμης στους δημοσίους οργανισμούς, τον καθορισμό της φήμης τους και της αναφοράς των ποσοτικών αποτελεσμάτων, το οποίο έχει παρουσιαστεί αναλυτικά στην ενότητα 2.5.3. Το εργαλείο περιείχε 4 ανοιχτές ερωτήσεις, 40 ερωτήσεις - κλίμακες σημασιολογικής διαφοροποίησης, με κλίμακα 1-5 βαθμών και μια ερώτηση που ως απάντηση απαιτούσε τη βαθμολόγηση της υπηρεσίας με κλίμακα 4-10. Στην έρευνα χρησιμοποιήσαμε αυτούσια τις 40 ερωτήσεις-κλίμακες σημασιολογικής διαφοροποίησης.

Η μέτρηση E3 στηρίχθηκε στο μοντέλο των 8 διαστάσεων της *επιθυμητή* εταιρικής ταυτότητας ενός οργανισμού του Bernstein (1986) (όπως αναφέρεται στο van Riel & Balmer, 1997, σ. 349) και έχει παρουσιαστεί αναλυτικά στην ενότητα 2.2.3. σε συνδυασμό με τις αξίες της ΑΑΔΕ, όπως αυτές διατυπώνονται στο Αναθεωρημένο Στρατηγικό Σχέδιό της ΑΑΔΕ 2017-2020 (ΦΕΚ β 2040/13-06-2017). Ζητήθηκε από τους ερωτώμενους να βαθμολογήσουν την ΑΑΔΕ για την εφαρμογή κάθε μίας από τις οκτώ αξίες, με βάση την προσωπική εμπειρία τους. Τέλος, η μέτρηση του E4 βασίστηκε στην προσέγγιση μέτρησης της ικανοποίησης ως συνολική ικανοποίηση (overall satisfaction) (Cappelli, *et al.*, 2010; James, 2011a). Έτσι ζητήθηκε από τους ερωτηθέντες να αποτυπώσουν τον βαθμό της συνολικής ικανοποίησης τους κατά την τελευταία τους επίσκεψη στην υπηρεσία.

3.1.4. Ερωτηματολόγιο

Το ερωτηματολόγιο δημιουργήθηκε με χρήση της φόρμας της Google Drive. Περιλαμβάνει εισαγωγικό κείμενο και διαρθρώνεται σε τέσσερις ενότητες για κάθε μία έννοια και μία ενότητα για τα δημογραφικά στοιχεία των ερωτώμενων. Στο εισαγωγικό σημείωμα, αναφέρθηκαν το περιεχόμενο της έρευνας και ο σκοπός της, συνοπτικά. Η πρώτη ενότητα, περιλαμβάνει 4 κλειστές ερωτήσεις σε κλίμακα μέτρησης Likert 5 βαθμών, (1 – πολύ καλή έως και 5 - πολύ κακή), για την καταγραφή της εικόνας της ΑΑΔΕ, με βάση τα όσα τρίτοι έχουν αναφέρει στον ερωτώμενο για την ΑΑΔΕ, (Argenti, 2008, σ. 80). Ακολουθεί μία ανοιχτή ερώτηση για την καταγραφή των πρώτων πέντε σκέψεων που σχηματίζονται στο μυαλό του ερωτώμενου, ακούγοντας τις λέξεις: «Ανεξάρτητη Αρχή Δημοσίων Εσόδων». Για την διευκόλυνση των ερωτώμενων μόνο μία δήλωση τέθηκε ως υποχρεωτική.

Στην επόμενη ενότητα για τη διερεύνηση της ικανοποίησης του πολίτη, ζητήθηκε από τους συμμετέχοντες να βαθμολογήσουν την συνολική ικανοποίηση τους από την λειτουργία της ΑΑΔΕ, κατά την τελευταία τους επίσκεψη, σε μια κλίμακα 10 βαθμίδων βάσει των δύο αντίθετων χαρακτηρισμών, σφόδρα δυσαρεστημένος/η - πλήρως ικανοποιημένος/η. Στην τρίτη ενότητα και για την διερεύνηση της φήμης, ζητήθηκε από τους συμμετέχοντες να φέρουν στο μυαλό τους τη συνολική εμπειρία τους από τις συναλλαγές τους με την ΑΑΔΕ και να καταγράψουν, το πόσο καλά οι 40 δηλώσεις-κλίμακες σημασιολογικής διαφοροποίησης, στα δύο άκρα των οποίων υπήρχαν σειρές αντίθετων χαρακτηρισμών, 5 βαθμών, περιγράφουν ακριβέστερα την γνώμη τους για την ΑΑΔΕ. Στα άκρα της κλίμακας, τόσο δεξιά όσο και αριστερά, υπήρχαν και θετικοί και αρνητικοί χαρακτηρισμοί. Για την διερεύνηση της ταυτότητας, ζητήθηκε από τους ερωτώμενους να βαθμολογήσουν την Αρχή, με κλίμακα από 1 έως 10, για την λειτουργία της, σύμφωνα με τις αξίες της, για κάθε μία από αυτές. Στο τέλος του ερωτηματολογίου υπήρχε ενότητα που περιελάμβανε ερωτήσεις για την καταγραφή των δημογραφικών στοιχείων των ερωτώμενων για στατιστικούς λόγους.

Το ερωτηματολόγιο διανεμήθηκε μέσω προσωπικής σελίδας της ερευνήτριας στο μέσο κοινωνικής δικτύωσης Facebook, και προς αναζήτηση πραγματικών προσωπικών εμπειριών, διανεμήθηκε μέσω:

α) ομάδων στο ίδιο μέσο, σχετικών με το επάγγελμα του λογιστή, των οποίων η ερευνήτρια είναι μέλος, κατόπιν άδειας των διαχειριστών τους, προς αναζήτηση

απαντήσεων από λογιστές, των οποίων η επαφή με την ΑΑΔΕ είναι συχνή λόγω της φύσης του επαγγέλματος. Οι ομάδες αυτές είναι: Λογιστές Εργασία, Διαδικτυακή Ομάδα Παρέμβασης Λογιστών – Φοροτεχνικών, Λογιστές, Λογιστές Φοροτεχνικοί, Λογιστές Ερωτήσεις / Απαντήσεις, tax heaven group, ellines logistes, Ένωση Φοροτεχνικών Ελεύθερων Επαγγελματιών Αττικής, Ένωση Επαγγελματιών Λογιστών Ρόδου, Οικονομολόγοι - Λογιστές, Λογιστές – Φοροτεχνικοί Φλώρινας.

β) ΕΣΠΑ 2014 - 2020 (Προγράμματα επιδοτήσεων) προς αναζήτηση απαντήσεων από επιχειρηματίες.

Τέλος διανεμήθηκε στα μέλη του Συλλόγου Εκτελωνιστών – τελωνειακών αντιπροσώπων Θεσσαλονίκης (ΣΕΘ), μέσω ηλεκτρονικού ταχυδρομείου υπαλλήλου του Α΄ Τελωνείου Θεσσαλονίκης «Εισαγωγών – Εξαγωγών», κατόπιν συνεννόησης με την προϊσταμένη του Α΄ Τελωνείου Θεσσαλονίκης και με το πρόεδρο του ΣΕΘ. Σημειώνεται ότι το ηλεκτρονικό μήνυμα στάλθηκε σε όλα τα μέλη του συλλόγου, ενεργά και μη ενεργά. Περίπου 400.

Το δείγμα αποτελούν διακόσια οκτώ (208) ενήλικα άτομα. Στη φάση της επεξεργασίας των αποτελεσμάτων, αποκλείστηκαν οι πέντε (5) απαντήσεις που προέρχονταν από υπαλλήλους της ΑΑΔΕ. Ο αποκλεισμός έγινε με βάση την απάντηση στην ερώτηση του επαγγέλματος. Η έρευνα διήρκεσε από την 15^η Οκτωβρίου έως και την 30^η Νοεμβρίου 2018.

3.1.5. Περιορισμοί

Η έρευνα παρουσιάζει σημαντικούς περιορισμούς: α) λόγω της μεγάλης ευρύτητας των εννοιών του ερευνητικού μοντέλου και των πολλών ορισμών από διαφορετικά επιστημονικά πεδία για τις έννοιες εικόνα, ταυτότητα και φήμη, η συγκεκριμένη εργασία εστιάζει στην εταιρική εκδοχή των εννοιών και πιο συγκεκριμένα στην οπτική του μάρκετινγκ με σκοπό τον περιορισμό των υπό διερεύνηση εννοιών.

β) όμοια για την έννοια της ικανοποίησης, η εργασία εξετάζει την έννοια στο δημόσιο τομέα για τον πολίτη – πελάτη,

γ) επιλέχθηκε να αποκλειστούν οι εργαζόμενοι της ΑΑΔΕ, ενώ είναι και αυτοί πολίτες, καθώς δεν εξετάστηκε η οργανωσιακή οπτική των εννοιών,

δ) λόγω της ευρύτητας του αντικειμένου της ΑΑΔΕ, επιλέχθηκε να αποκλειστεί το αντικείμενο των Κεντρικών Υπηρεσιών και του Γενικού Χημείου του Κράτους.

ε) λόγω χωρικής αρμοδιότητας οι απαντήσεις των εκτελωνιστών του ΣΕΘ αφορούν στη συναλλαγή τους με τα τελωνεία του ν. Θεσσαλονίκης.

στ) η δειγματοληπτική έρευνα περιορίζεται σε ένα ερωτηματολόγιο σε δείγμα ευκολίας και πάσχει σφαιρικότητας, η οποία ενδεχομένως να μπορούσε να θεραπευθεί με τη χρήση συνεντεύξεων.

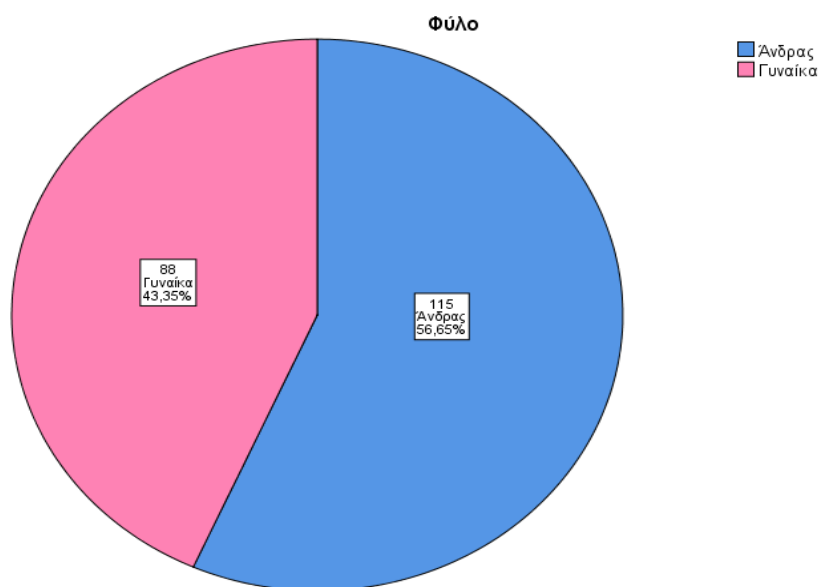
Περαιτέρω, λόγω της περιορισμένης έκτασης της έρευνας, στα πλαίσια μίας διπλωματικής εργασίας, της ερευνητικής μεθόδου και του τρόπου δειγματοληψίας, τα αποτελέσματα δεν είναι εφικτό να γενικευθούν και πρακτικά δεν μπορούν να αξιοποιηθούν από την ΑΑΔΕ.

3.2. ΑΝΑΛΥΣΗ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ

3.2.1 Αποτελέσματα έρευνας

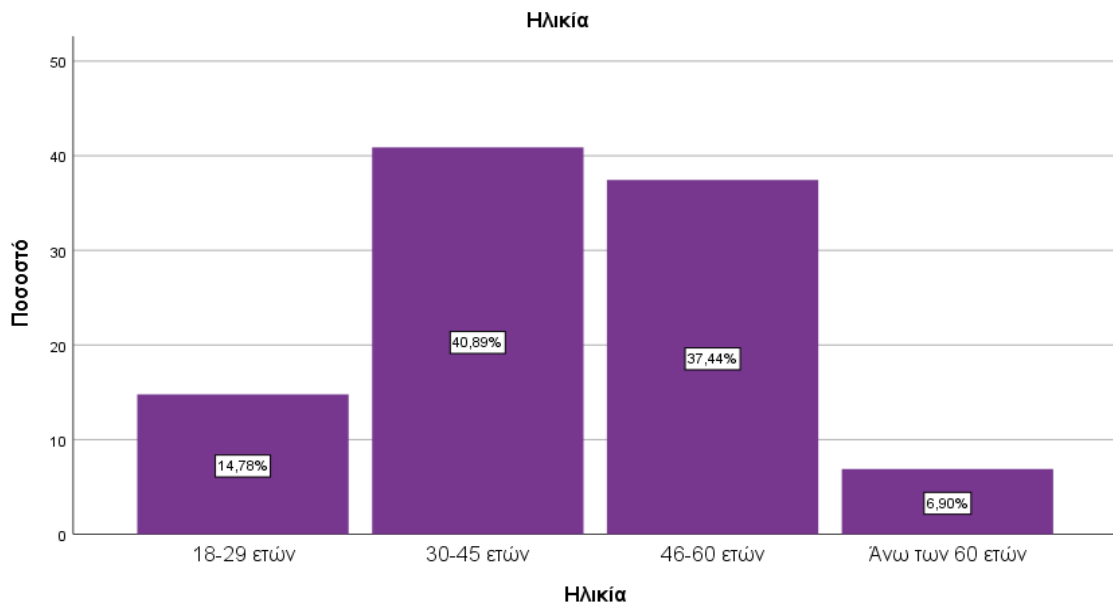
Η ανάλυση των αποτελεσμάτων της έρευνας, πραγματοποιήθηκε με το εργαλείο στατιστικής ανάλυσης IBM SPSS Statistics 25. Τα δεδομένα που εξήχθησαν από τη φόρμα της google drive σε μορφή excel Microsoft office και κωδικοποιήθηκαν σε κατάλληλη μορφή για την στατιστική επεξεργασία. Οι 40 δηλώσεις-κλίμακες σημασιολογικής διαφοροποίησης, αναλύθηκαν ως ποσοτικές τακτικές μεταβλητές (ordinal). Οι μεταβλητές στα δημογραφικά χαρακτηριστικά, πλην των ηλικιών που βρίσκονταν σε κλίμακα ποσοτικής τακτικής μεταβλητής, κωδικοποιήθηκαν ως ποσοτικές ονομαστικές μεταβλητές (nominal). Οι ερωτήσεις, των οποίων οι απαντήσεις προέκυπταν μέσα από κλίμακες ή απαιτούσαν ως απάντηση βαθμολογία, αναλύθηκαν ως ποσοτικές τακτικές μεταβλητές. Τέλος, οι απαντήσεις που δόθηκαν ως «πρώτες σκέψεις», αναλύθηκαν ως ποσοτικές ονομαστικές μεταβλητές.

Το δείγμα της έρευνας $n=203$, αποτελούνταν από 115 άνδρες, ποσοστό 56,35 % και από 88 γυναίκες, ποσοστό 43,65%. Γράφημα 1.



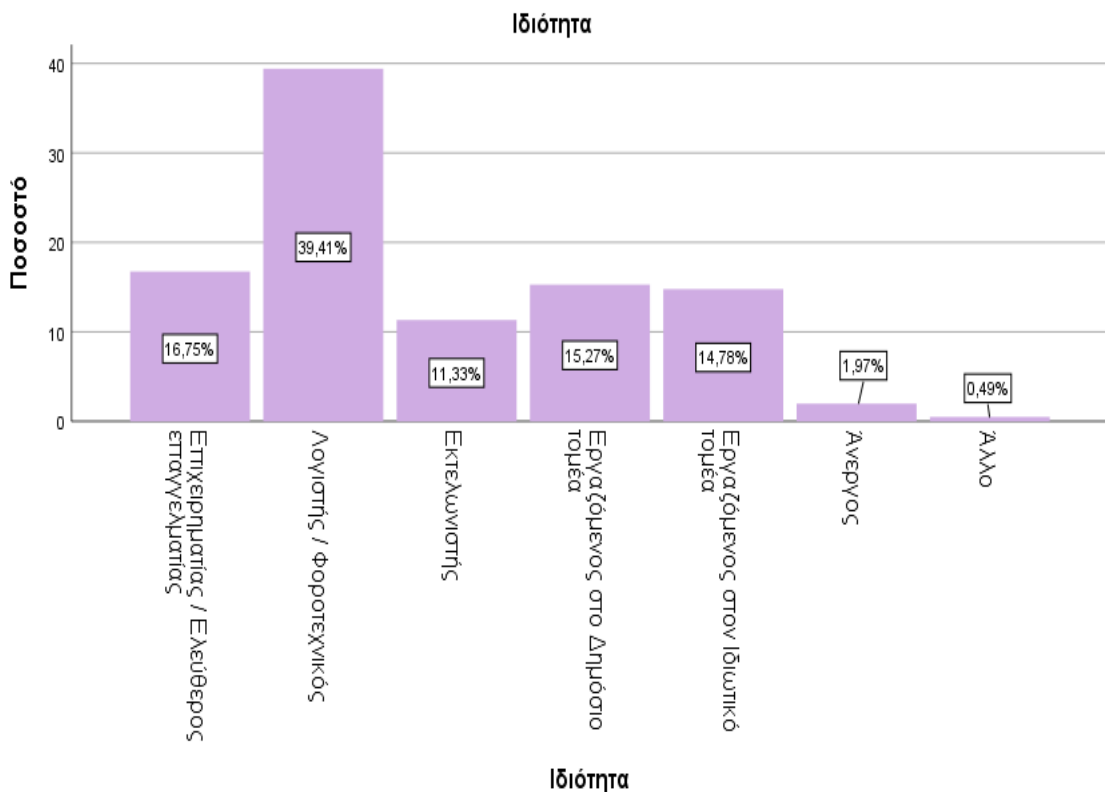
Γράφημα 1: Το φύλο των συμμετεχόντων.

Το δείγμα αποτελείται από ενήλικα άτομα όλων των ηλικιών, 30 άτομα ανήκουν στην κατηγορία: 18-29 ετών, 83 άτομα ανήκουν στην κατηγορία: 30-45 ετών, 76 άτομα ανήκουν στην κατηγορία: 46-60 ετών και 14 άτομα ανήκουν στην κατηγορία: Άνω των 60 ετών. Γράφημα 2.



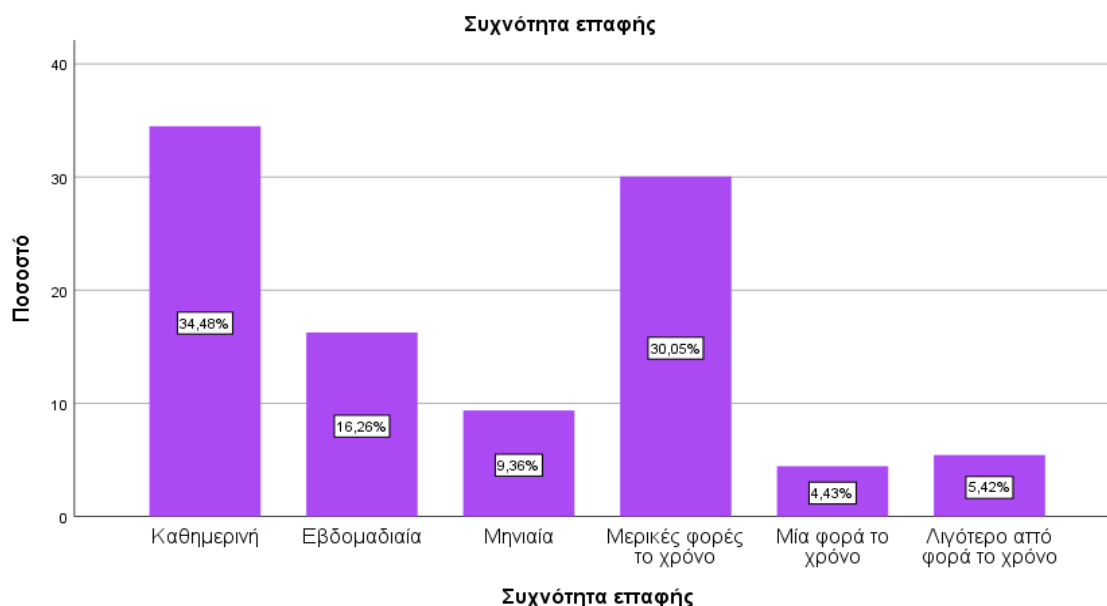
Γράφημα 2: Η ηλικιακή κατανομή των συμμετεχόντων.

Το δείγμα περιλαμβάνει τις εξής επαγγελματικές ιδιότητες: Επιχειρηματίας/Ελεύθερος επαγγελματίας: 34 άτομα, Λογιστής/Φοροτεχνικός: 80 άτομα, Εκτελωνιστής: 23 άτομα, Εργαζόμενος στο Δημόσιο τομέα: 31 άτομα, Εργαζόμενος στον Ιδιωτικό τομέα: 30 άτομα, Άνεργος: 4 άτομα, Άλλο: 1 άτομο που δήλωσε συνταξιούχος. Τα ποσοστά επί του συνόλου παρουσιάζονται στο γράφημα 3.



Γράφημα 3: Οι επαγγελματικές ιδιότητες των συμμετεχόντων.

Από τους συμμετέχοντες στην έρευνα ζητήθηκε να απαντήσουν πόσο συχνή είναι η επαφή τους με την ΑΑΔΕ. Οι απαντήσεις ήταν: Καθημερινή: 70 άτομα, Εβδομαδιαία: 33 άτομα, Μηνιαία: 19 άτομα, Μερικές φορές το χρόνο: 61 άτομα, Μία φορά το χρόνο: 9 άτομα και Λιγότερο από φορά το χρόνο: 11 άτομα. Τα ποσοστά επί του συνόλου παρουσιάζονται στο γράφημα 4.



Γράφημα 4: Συχνότητα επαφής με την ΑΑΔΕ.

Για τον υπολογισμό της κάθε έννοιας, υπολογίστηκαν οι μέσοι όροι των απαντήσεων στις ερωτήσεις που τις αφορούσαν και κατόπιν διεξήχθη έλεγχος αξιοπιστίας. (Παράρτημα Γ.). Τα αποτελέσματα του ελέγχου αξιοπιστίας των μεταβλητών είναι:

Εικόνα	Cronbach's Alpha ,803
Ταυτότητα	Cronbach's Alpha ,954
Φήμη	Cronbach's Alpha ,971

Οι σαράντα δηλώσεις αξιολόγησης της ΑΑΔΕ που διατυπώθηκαν σε άξονα με αντίθετα ζευγών χαρακτηριστικών, ομαδοποιήθηκαν σε πέντε παράγοντες της φήμης, σύμφωνα με την έρευνα της Luoma-aho (2008). Έγινε διαμόρφωση των απαντήσεων με όμοιο τρόπο, ώστε το δυσμενέστερο χαρακτηριστικό να βρίσκεται στην θέση 1 και το ευμενέστερο στην θέση 5 και ακολούθησε έλεγχος αξιοπιστίας για τους παράγοντές της. Ο υπολογισμός των μεταβλητών, οι ερωτήσεις που χρησιμοποιήθηκαν και ο έλεγχος αξιοπιστίας παρουσιάζονται στο παράρτημα Γ. Τα αποτελέσματα είναι:

Εξουσία	Cronbach's Alpha ,933
Εκτίμηση	Cronbach's Alpha ,862

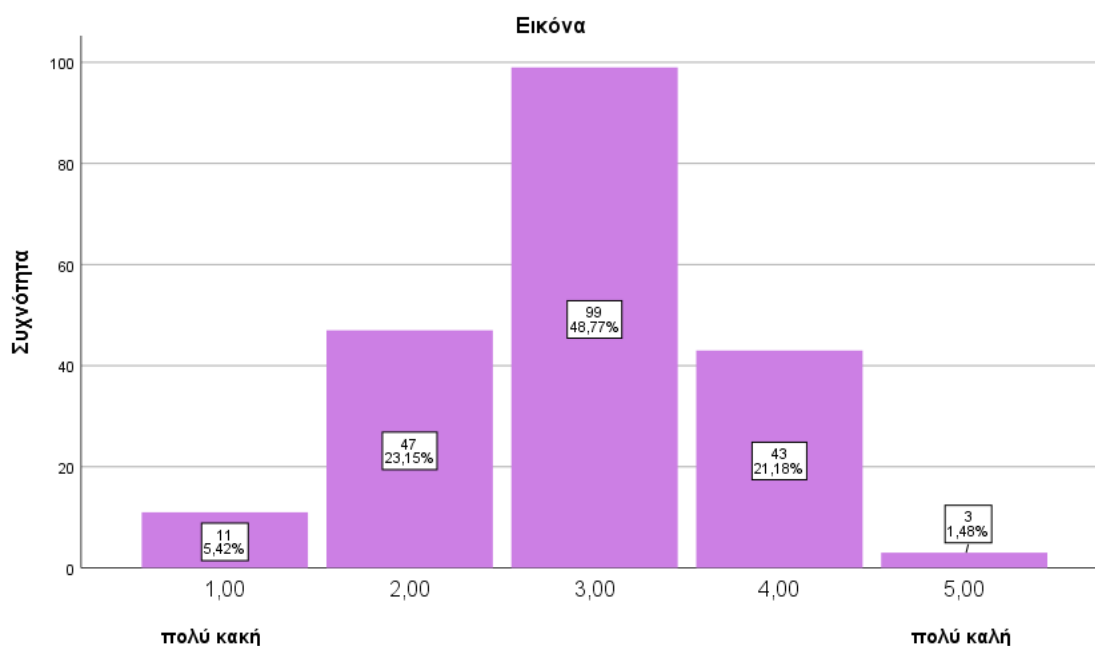
Εμπιστοσύνη Cronbach's Alpha ,900

Εξυπηρέτηση Cronbach's Alpha ,859

Αποδοτικότητα Cronbach's Alpha ,910

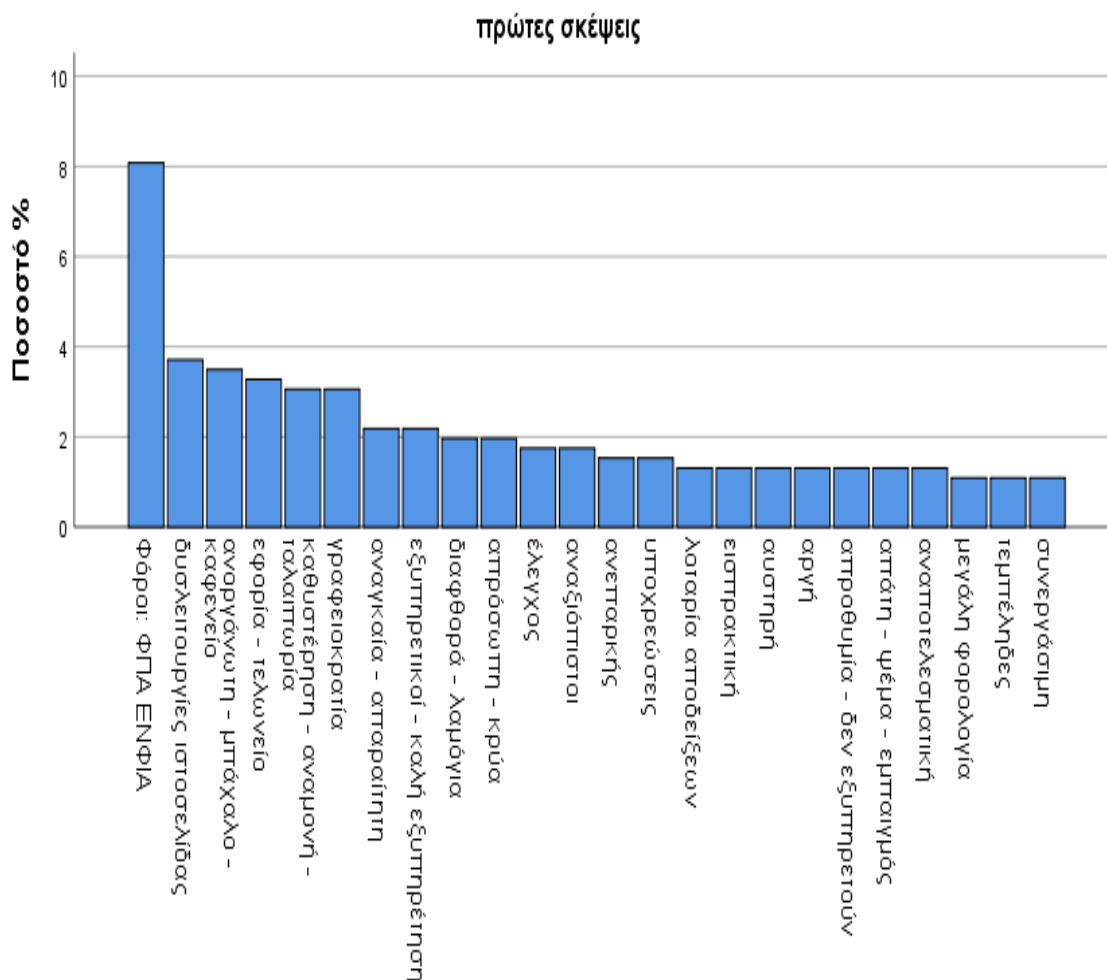
Στην συνέχεια υπολογίστηκαν οι μέσοι όροι και οι τυπικές αποκλίσεις των εννοιών και των δημογραφικών στοιχείων, έκτος του φύλου. Η εικόνα του δείγματος για την ΑΑΔΕ βαθμολογήθηκε με την κλίμακα 1-5, με 2,77. Η φήμη της βαθμολογήθηκε από το δείγμα με την ίδια κλίμακα, με 2,66. Οι παράγοντες της φήμης βαθμολογήθηκαν όμοια, ως εξής: «Εξουσία»: 2,52, «Εκτίμηση»: 2,65, «Εξυπηρέτηση»: 2,85, «Εμπιστοσύνη»: 2,74 και «Αποδοτικότητα»: 2,57. Η λειτουργία της ΑΑΔΕ σύμφωνα με τις αξίες που προβάλλει στο κοινό (ταυτότητα) βαθμολογήθηκε από το δείγμα, με την κλίμακα 1-10, με 4,92 – σχεδόν στην μέση τιμή της κλίμακας (5). Η συνολική ικανοποίηση του δείγματος κατά την τελευταία επίσκεψη στην ΑΑΔΕ, βαθμολογήθηκε με την ίδια κλίμακα, υψηλότερα με 5,93 - τιμή άνω της μέσης τιμής της κλίμακας. (Παράρτημα Δ).

Για τον υπολογισμό των συχνοτήτων των εννοιών, προηγήθηκε αποκωδικοποίηση των τιμών. Η εικόνα της ΑΑΔΕ, σύμφωνα με όσα τρίτοι έχουν αναφέρει, φαίνεται ότι είναι ουδέτερη σχεδόν για το 50% του δείγματος, ενώ μόνο το 22,66% του δείγματος δηλώνει ότι έχει καλή και πολύ καλή εικόνα για την ΑΑΔΕ. Γράφημα 5.



Γράφημα 5: Εικόνα ΑΑΔΕ

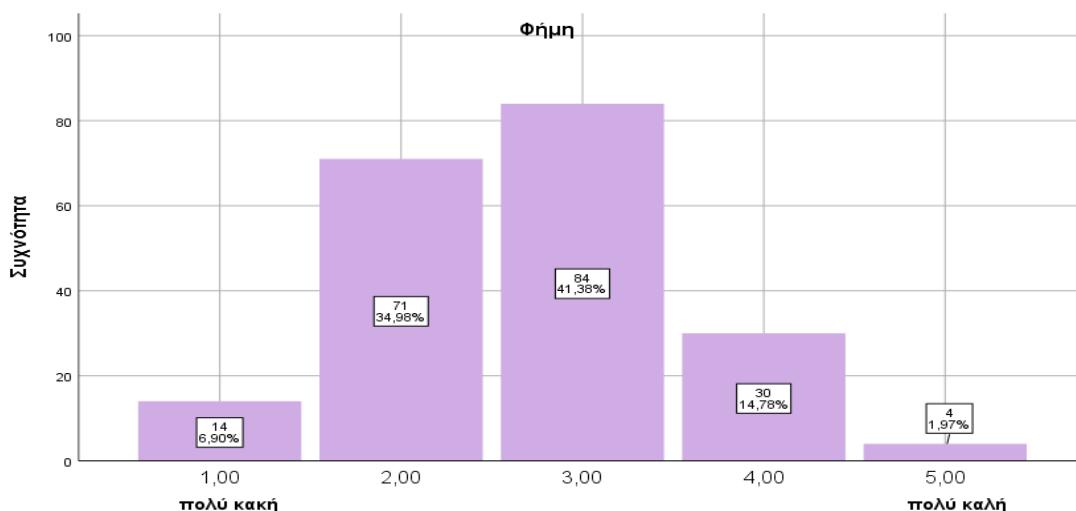
Σχετικά με τις απαντήσεις που δόθηκαν ως «πρώτες σκέψεις» που σχηματίζονται στο μυαλό του ερωτώμενου όταν ακούει «Ανεξάρτητη Αρχή Δημοσίων Εσόδων», με γνώμονα την προσωπική του άποψη, υπήρξε πολύ μεγάλη διασπορά απαντήσεων. Δόθηκαν 458 απαντήσεις (Παράρτημα Ε), οι οποίες αναλύθηκαν περαιτέρω με σκοπό να ομαδοποιηθούν εννοιολογικά, όπου αυτό ήταν εφικτό. Η κατηγοριοποίηση του 52% των απαντήσεων παρουσιάζεται στο γράφημα 6, που ακολουθεί:



Γράφημα 6: Πρώτες σκέψεις

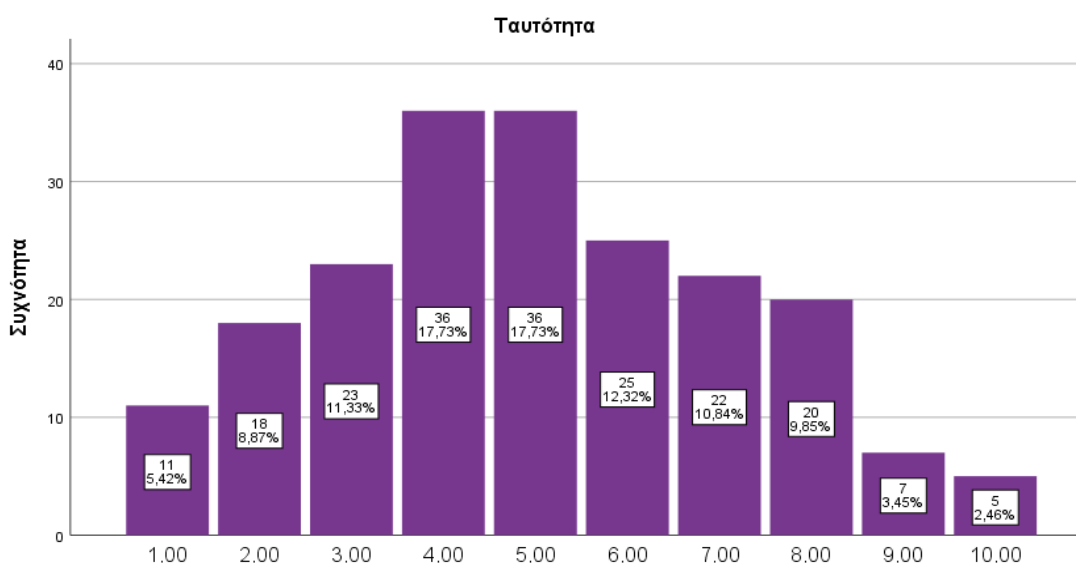
Η πρώτη ομάδα απαντήσεων «φόροι: (ΦΠΑ – ΕΝΦΙΑ)» συγκέντρωσε ποσοστό 8,1% επί του συνόλου. Οι «φόροι» αναφέρθηκαν συνολικά 37 φορές. Η δεύτερη ομάδα απαντήσεων «δυσλειτουργίες της ιστοσελίδας» συγκέντρωσε ποσοστό 3,7% επί του συνόλου και αφορά σε 17 παράπονα και παραινήσεις για την λειτουργία της ιστοσελίδας της ΑΑΔΕ. Η τρίτη ομάδα: «ανοργάνωτη – μπάχαλο – καφενείο» συγκέντρωσε ποσοστό 3,5% επί του συνόλου και αφορά σε 16 γνώμες για την οργάνωση της ΑΑΔΕ.

Η γνώμη των ατόμων του δείγματος για τη φήμη της ΑΑΔΕ, σύμφωνα με την εμπειρία του από αυτή, είναι: κακή και πολύ κακή για το 41,88%, ουδέτερη 41,38%, καλή και πολύ καλή 16,75%. Γράφημα 7.



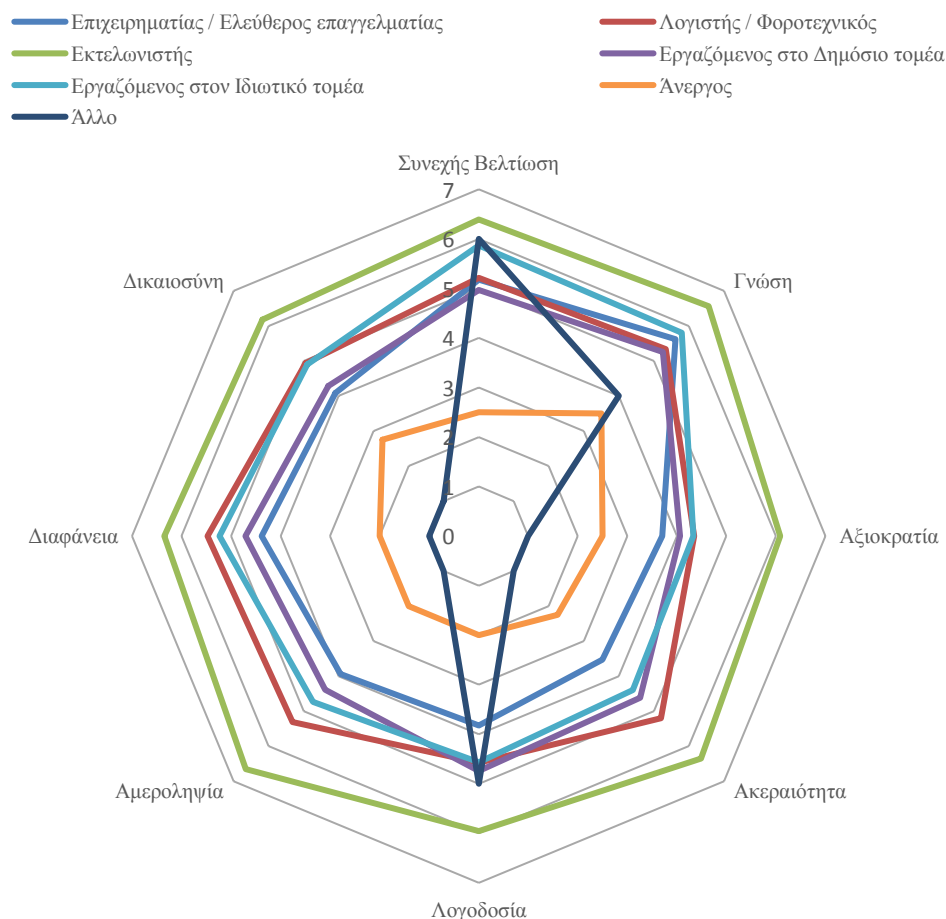
Γράφημα 7: Φήμη ΑΑΔΕ

Σχετικά με την ταυτότητα της ΑΑΔΕ και κατά πόσο αυτή λειτουργεί σύμφωνα με τις αξίες της, φαίνεται ότι το δείγμα βαθμολογεί χαμηλά και μέτρια την ΑΑΔΕ για την εφαρμογή των αρχών της στην πράξη. Οι βαθμοί 4 και 5 επιλέχθηκαν από τα περισσότερα άτομα. Γράφημα 8. Εύρημα που συνάδει με την βιβλιογραφία για τις υπηρεσίες με έντονο ρυθμιστικό χαρακτήρα, όπως οι υπηρεσίες είσπραξης εσόδων, οι οποίες συχνά συναντούν δυσκολίες στην εφαρμογή και επικοινωνία αρχών που επιδιώκουν να προβάλλουν μία πιο ευνοϊκή ταυτότητα, Wæraas (2010; 2014).



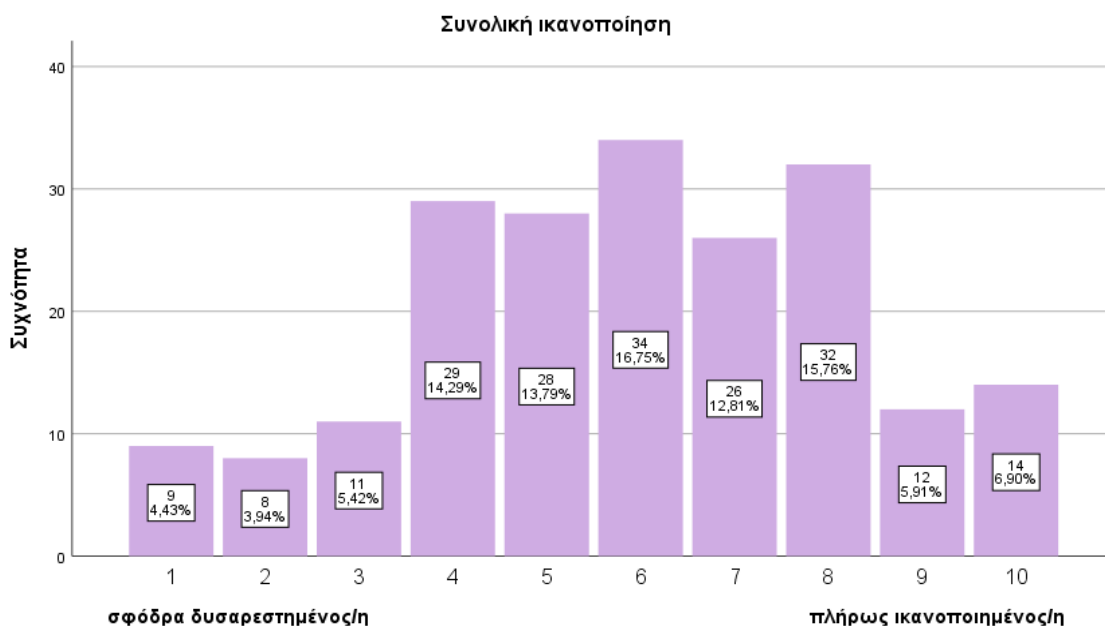
Γράφημα 8: Ταυτότητα ΑΑΔΕ.

Περαιτέρω και μετά από ανάλυση των μεταβλητών επαγγελματική ιδιότητα και των 8 αξιών της ΑΑΔΕ, υπολογίστηκε η εκτίμηση της ταυτότητας της ΑΑΔΕ και σχεδιάστηκε το αραχνοειδές κατά Berstein (1986), για κάθε μία επαγγελματική κατηγορία. Η υψηλότερη βαθμολογία για όλες τις αξίες, μεταξύ 6 και 7, δόθηκε από το επάγγελμα «εκτελωνιστής». Γράφημα 9.



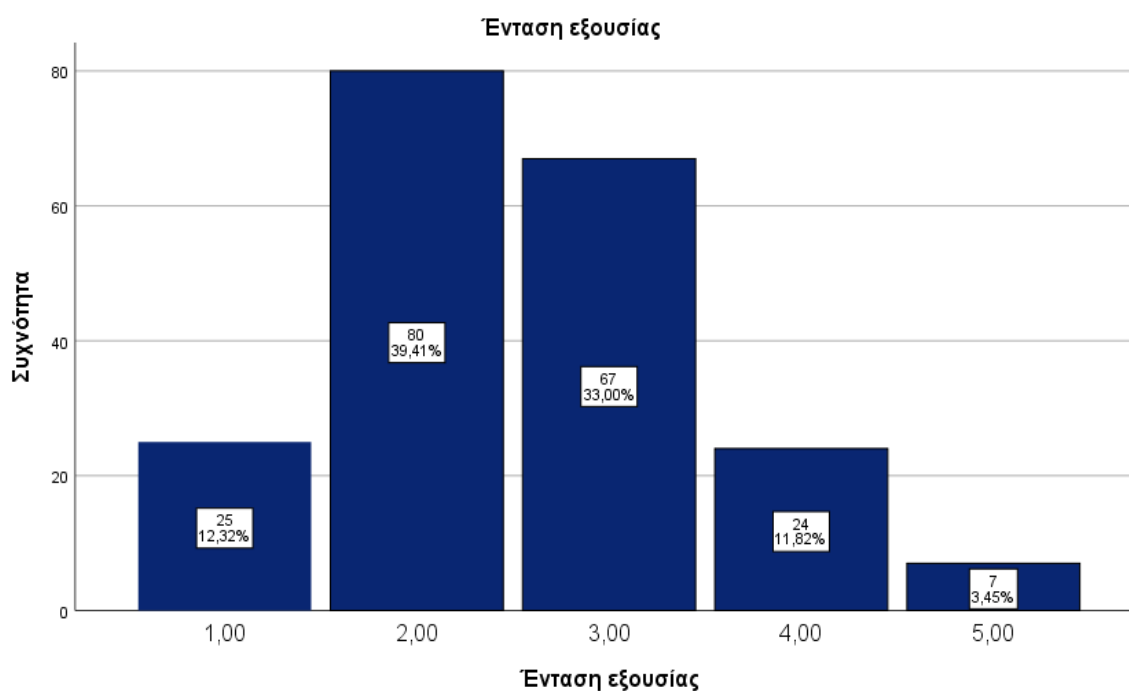
Γράφημα 9: Αραχνοειδές γράφημα της ταυτότητας της ΑΑΔΕ.

Σχετικά με τη συνολική ικανοποίηση του δείγματος κατά την τελευταία επίσκεψη του στη ΑΑΔΕ, παρατηρούμε ότι ένα σημαντικό ποσοστό 28,57 %, δηλώνει από πολύ έως απόλυτα ικανοποιημένο (βαθμολογία 8 και άνω). Μέση βαθμολογία (5-7) δίνει ποσοστό 57,64% του δείγματος και κακή, δηλαδή δυσαρεστημένοι και έντονα δυσαρεστημένοι από την τελευταία επαφή (1-3) δίνει το 13,79%. Σημειώνεται ότι βαθμολογία που συγκέντρωσε η ΑΑΔΕ, από το συγκεκριμένο δείγμα, για την «συνολική ικανοποίηση κατά την τελευταία επίσκεψη», είναι η ευνοϊκότερη της έρευνας, και αποτυπώνεται στο γράφημα 10 που ακολουθεί.



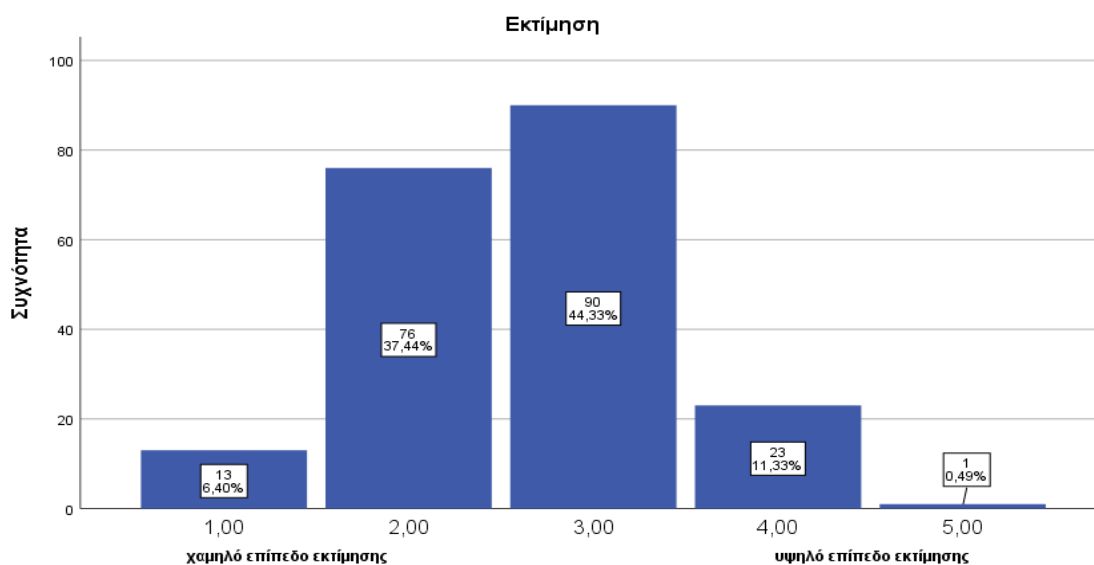
Γράφημα 10: Η συνολική ικανοποίηση κατά την τελευταία επίσκεψη στην ΑΑΔΕ.

Η βαθμολογία της ΑΑΔΕ, ως προς τον παράγοντα της φήμης: εξουσία είναι αντίστοιχη με την σχετική βιβλιογραφία, σύμφωνα με την οποία, παρατηρείται υψηλή ένταση εξουσίας στις υπηρεσίες εισπράξης εσόδων (Wæraas 2010; 2014). Οι επιλογές 1 και 2 συγκεντρώνουν ποσοστό ατόμων του δείγματος άνω του 50%. Γράφημα 11. Σημειώνεται ότι, η υπηρεσία χαρακτηρίστηκε από το δείγμα «γραφειοκρατική». Η επιλογή «γραφειοκρατική – ευέλικτη» συγκέντρωσε το χαμηλότερο μέσο όρο όλων των απαντήσεων 1.90.



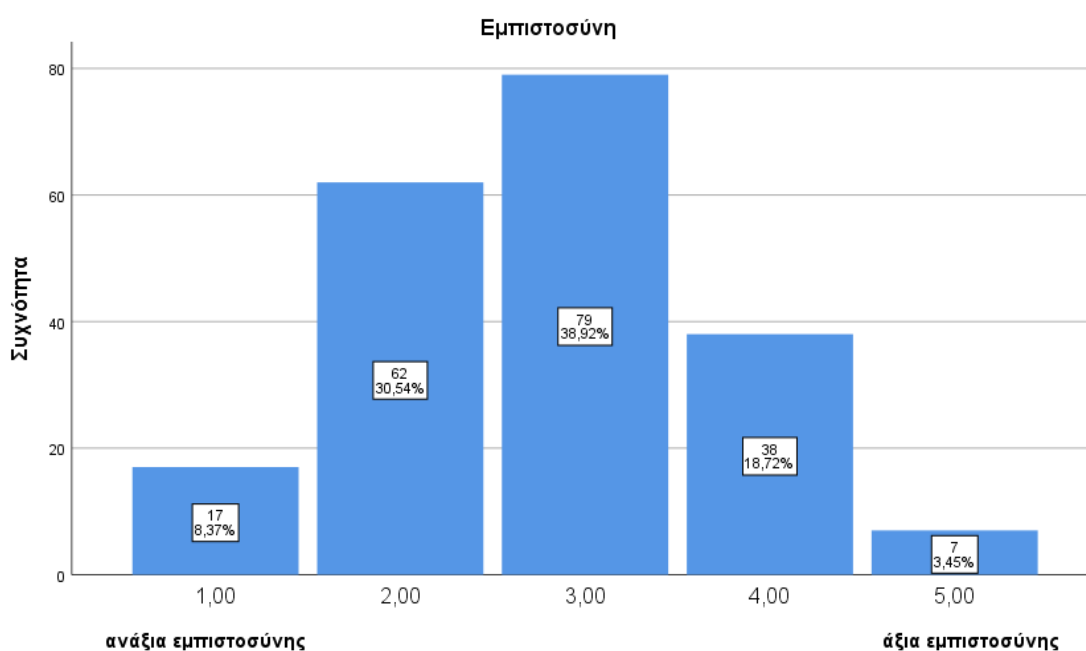
Γράφημα 11: Ένταση εξουσίας στην ΑΑΔΕ.

Από την βαθμολογία της ΑΑΔΕ, ως προς τον παράγοντα εκτίμηση, φαίνεται ότι το κοινό του δείγματος κλίνει σαφώς προς την επιλογή «δεν εκτιμάται», με την τιμή της ουδετερότητας να συγκεντρώνει ποσοστό 44,33%. Η επιλογή 5, δηλαδή ότι η υπηρεσία «εκτιμάται», επιλέχθηκε μόνο από ένα άτομο. Οι επιλογές 4 και 5 μαζί, έλαβαν 12% περίπου. Γράφημα 12.



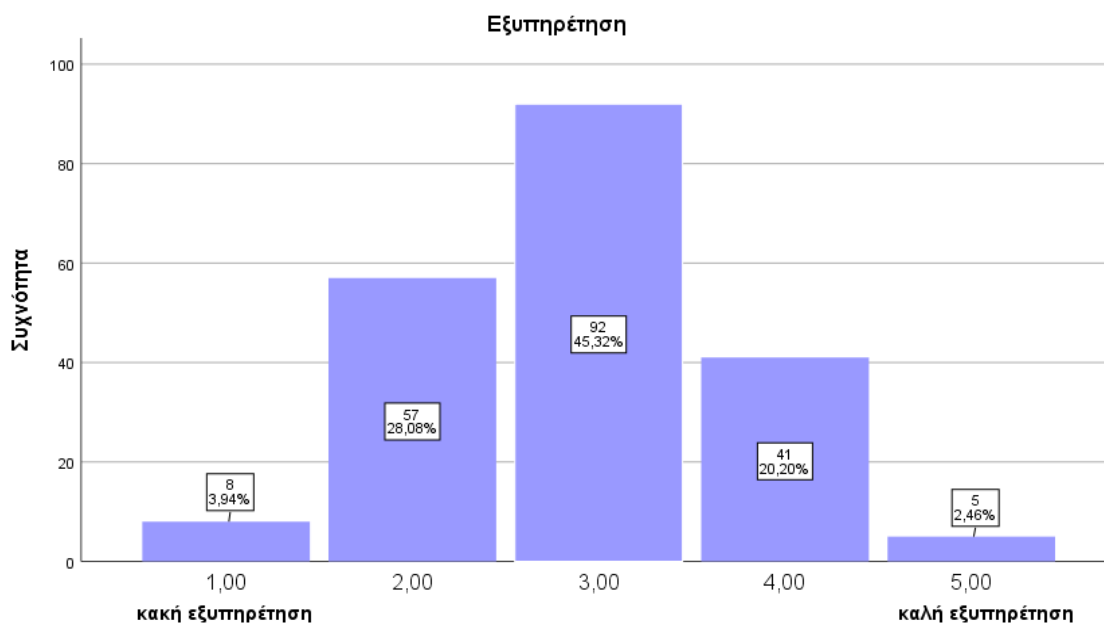
Γράφημα 12: Το επίπεδο εκτίμησης της ΑΑΔΕ

Ως προς τον παράγοντα εμπιστοσύνη, φαίνεται ότι το κοινό του δείγματος εμπιστεύεται την ΑΑΔΕ περισσότερο από ότι την εκτιμά. Οι επιλογές 4 και 5 συγκεντρώνουν περίπου 22%, ενώ η τιμή της ουδετερότητας συγκεντρώνει ποσοστό 38,92%. Γράφημα 13.



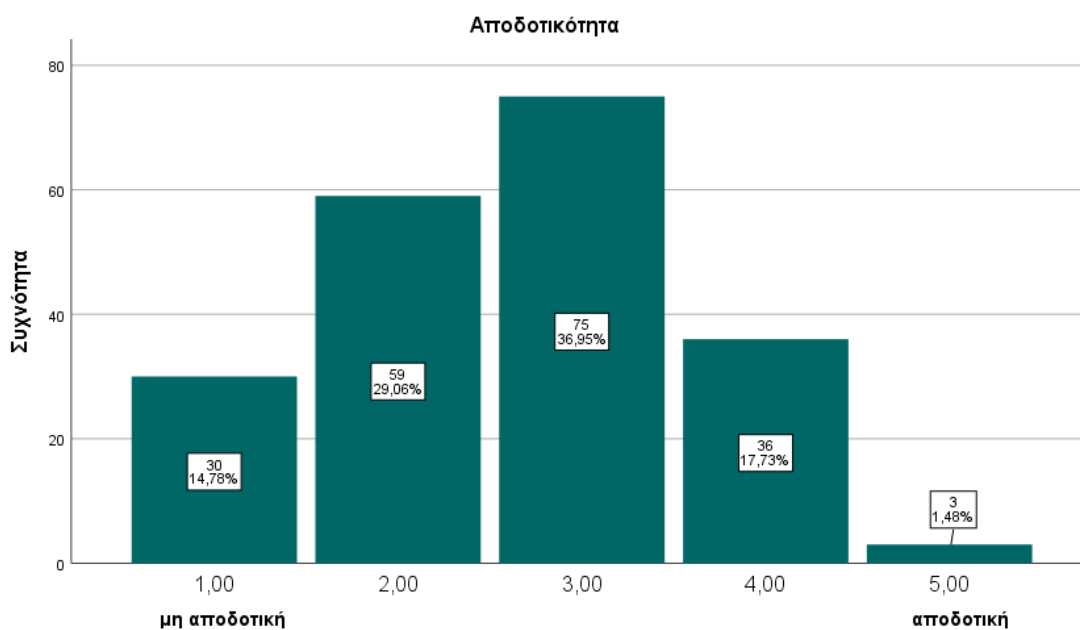
Γράφημα 13: Ο βαθμός εμπιστοσύνης στην ΑΑΔΕ

Ως προς τον παράγοντα εξυπηρέτηση, οι επιλογές 4 και 5, καλή και σχετικά καλή εξυπηρέτηση συγκεντρώνουν ποσοστό 22,66%, ενώ η τιμή της ουδετερότητας συγκεντρώνει ποσοστό 45,32%. Γράφημα 14.



Γράφημα 14: Ο βαθμός εξυπηρέτησης της ΑΑΔΕ

Από την βαθμολογία της ΑΑΔΕ, ως προς τον παράγοντα αποδοτικότητα, φαίνεται ότι το κοινό του δείγματος κλίνει σαφώς προς την επιλογή «μη αποδοτική», με την τιμή της ουδετερότητας να συγκεντρώνει ποσοστό 39,95%. Η επιλογή 5, δηλαδή ότι η υπηρεσία είναι «αποδοτική», επιλέχθηκε μόλις από τρία άτομα. Οι επιλογές 4 και 5 μαζί έλαβαν ποσοστό περίπου 20%. Γράφημα 15.



Γράφημα 15: Η εκτίμηση των συμμετεχόντων για την αποδοτικότητα της ΑΑΔΕ.

Πραγματοποιήθηκε έλεγχος συσχετίσεων (Pearson Correlation), μεταξύ των εννοιών, των παραγόντων της φήμης και των δημογραφικών στοιχείων. Παρατηρήθηκαν στο επίπεδο 0,01 (2-tailed), στατιστικά σημαντικές συσχετίσεις:

- Ανάμεσα στη συνολική ικανοποίηση και στους παράγοντες της φήμης, οι συντελεστές συσχέτισης Pearson r είναι υψηλοί-ισχυροί θετικοί² για τους παράγοντες: «εξουσία»: $r=0,712$ και «εμπιστοσύνη»: $r= 0,722$. Ενώ είναι μέτριοι θετικοί για τους παράγοντες «εκτίμηση»: $r=0,659$, «αποδοτικότητα»: $r=0,654$ και «εξυπηρέτηση»: $r=0,577$.
- Ανάμεσα στη συνολική ικανοποίηση και στην φήμη, ο συντελεστής συσχέτισης $r=0,731$, φανερώνει ισχυρή θετική ένταση συσχέτισης.
- Ανάμεσα στη συνολική ικανοποίηση και στην ταυτότητα, ο συντελεστής συσχέτισης $r=0,661$, εκφράζει θετική συσχέτιση μέτριας έντασης.
- Ανάμεσα στη συνολική ικανοποίηση και στην εικόνα, ο συντελεστής συσχέτισης $r=0,635$, φανερώνει θετική συσχέτιση μέτριας έντασης.
- Ανάμεσα στην συνολική ικανοποίηση και στην συχνότητα της επαφής με την ΑΑΔΕ, ο συντελεστής συσχέτισης $r=-0,182$, υποδηλώνει αρνητική συσχέτιση χαμηλής-αδύναμης έντασης.
- Ανάμεσα στη φήμη και τους παράγοντές της, οι συντελεστές συσχέτισης Pearson r είναι πολύ υψηλοί-ισχυροί θετικοί για τους παράγοντες: «εξουσία»: $r=0,956$, «εκτίμηση»: $r=0,931$, «εμπιστοσύνη»: $r= 0,943$, «αποδοτικότητα»: $r=0,928$ και υψηλός-ισχυρός θετικός για τον παράγοντα «εξυπηρέτηση»: $r=0,780$.
- Ανάμεσα στη φήμη και στην ταυτότητα, ο συντελεστής συσχέτισης $r=0,840$, φανερώνει ισχυρή θετική ένταση συσχέτισης.
- Ανάμεσα στη φήμη και στην εικόνα ο συντελεστής συσχέτισης $r=0,661$, φανερώνει θετική συσχέτιση μέτριας έντασης.
- Ανάμεσα στην ταυτότητα και στους παράγοντες της φήμης της, οι συντελεστές συσχέτισης Pearson r είναι υψηλοί-ισχυροί θετικοί για τους παράγοντες: «εξουσία»: $r=0,803$, «εκτίμηση»: $r=0,790$, «εμπιστοσύνη» : $r= 0,828$ και «αποδοτικότητα»: $r=0,797$. Ενώ είναι μέτριος θετικός για τον παράγοντα «εξυπηρέτηση»: $r=0,602$.
- Ανάμεσα στην ταυτότητα και στην εικόνα ο συντελεστής συσχέτισης $r=0,548$, φανερώνει θετική συσχέτιση μέτριας έντασης.
- Ανάμεσα στην εικόνα και στους παράγοντες της φήμης της, οι συντελεστές συσχέτισης Pearson r είναι μέτριοι θετικοί για τους παράγοντες: «εξουσία»: $r=0,661$,

² Για την εκτίμηση της έντασης των συσχετίσεων χρησιμοποιήθηκε η κατηγοριοποίηση του Taylor (1990).

«εκτίμηση»: $r=0,613$, «εμπιστοσύνη»: $r= 0,629$, «αποδοτικότητα»: $r=0,599$ και «εξυπηρέτηση»: $r=0,490$.

- Ισχυρή ένταση συσχέτισης φανερώνουν οι συντελεστές r των σχέσεων: «αποδοτικότητα» και «εμπιστοσύνη» $r=0.871$, «αποδοτικότητα» και «εκτίμηση» $r=0.861$, «αποδοτικότητα» και «εξουσία» $r=0.891$. Ενώ μέτρια θετική ένταση συσχέτισης φανερώνει ο συντελεστής r της σχέσης «αποδοτικότητα» και «εξυπηρέτηση» $r = 0,597$.
- Μέτριας θετικής έντασης θεωρείται η συσχέτιση μεταξύ των: «εξυπηρέτηση» και «εμπιστοσύνη»: $r =0,685$ «εξυπηρέτηση» και «εκτίμηση»: $r =0,636$, «εξυπηρέτηση» και «εξουσία»: $r =0,655$
- Ισχυρής έντασης θετική συσχέτιση παρουσιάζεται μεταξύ των: «εμπιστοσύνη» και «εκτίμηση»: $r =0,833$ και «εμπιστοσύνη» και «εξουσία»: $r =0,896$
- Μέτριας έντασης θετική συσχέτιση παρατηρείται μεταξύ της επαγγελματικής ιδιότητας και της συχνότητας επαφής: $r=0,394$.
- Αδύναμης – χαμηλής έντασης αρνητική συσχέτιση παρατηρείται μεταξύ επαγγελματικής ιδιότητας και της ηλικίας: $r=-0,266$ ενώ η αντίθετα η συσχέτιση μεταξύ επαγγελματικής ιδιότητας και φύλου φαίνεται να είναι θετική με όμοια ένταση: $r=0,229$
- Τέλος, η συσχέτιση μεταξύ του φύλου και της ηλικίας φαίνεται να είναι αρνητική χαμηλής έντασης: $r=-0,240$.

Πίνακας 1: Συσχετίσεις εννοιών και δημογραφικών - Pearson Correlation												
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Συνολική ικανοποίηση	1											
Φήμη	,731**	1										
Αποδοτικότητα	,654**	,928**	1									
Εξυπηρέτηση	,577**	,780**	,597**	1								
Εμπιστοσύνη	,722**	,943**	,871**	,685**	1							
Εκτίμηση	,659**	,931**	,861**	,636**	,838**	1						
Εξουσία	,712**	,956**	,891**	,655**	,896**	,884**	1					
Ταυτότητα	,661**	,840**	,794**	,602**	,828**	,790**	,803**	1				
Εικόνα	,635**	,661**	,599**	,490**	,629**	,613**	,661**	,548**	1			
Συχνότητα επαφής	-,182**	-0,077	-0,054	-0,005	-0,107	-0,063	-0,123	-0,119	-0,094	1		
Ιδιότητα	-0,067	-0,013	-0,005	-0,030	-0,003	-0,008	-0,029	-0,019	-0,038	,394**	1	
Ηλικία	0,037	-0,047	-0,033	-0,026	-0,040	-0,073	-0,021	-0,068	0,078	-0,061	-,266**	1
Φύλο	0,065	0,059	0,057	-0,024	0,092	0,099	0,055	0,091	0,019	0,099	,229**	-,240**

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed). b. Listwise N=203

Πίνακας 1: Αποτελέσματα ελέγχου συσχετίσεων

Περαιτέρω, για την εκτίμηση των σχέσεων αιτίου – αιτιατού μεταξύ των μεταβλητών και τον έλεγχο των ερευνητικών υποθέσεων, πραγματοποιήθηκε ανάλυση γραμμικής παλινδρόμησης. Με την ανάλυση παλινδρόμησης (regression analysis) εξετάζουμε τη σχέση μεταξύ δύο ή περισσότερων μεταβλητών με σκοπό την πρόβλεψη των τιμών της μιας, μέσω των τιμών της άλλης (ή των άλλων). Σε κάθε πρόβλημα παλινδρόμησης διακρίνουμε δύο είδη μεταβλητών: τις ανεξάρτητες ή ελεγχόμενες ή επεξηγηματικές (independent, predictor, casual, input, explanatory variables) και τις εξαρτημένες ή απόκρισης (dependent, response variables), (Taylor, 1990). Σε πειραματικές έρευνες, ανεξάρτητη μεταβλητή X είναι εκείνη την οποία μπορούμε να ελέγξουμε, δηλαδή, να καθορίσουμε τις τιμές της, και εξαρτημένη μεταβλητή Y είναι εκείνη στην οποία αντανακλάται το αποτέλεσμα των μεταβολών στις ανεξάρτητες μεταβλητές, (Taylor, 1990 σ. 38). Η ανάλυση παλινδρόμησης ελέγχεται - συνδυάζεται, με τον έλεγχο των συσχετίσεων, ο οποίος υπολογίζει την εγγύτητα των εννοιών μίας γραμμικής σχέσης μεταξύ των καθορισμένων εννοιών, δηλαδή το πόσο κοντά τοποθετούνται τα δεδομένα στο γραμμικό μοτίβο, (Taylor, 1990 σ. 38).

Από την ανάλυση απλής γραμμικής παλινδρόμησης για την υπόθεση H_1 του ερευνητικού μοντέλου, με ανεξάρτητη μεταβλητή την «ταυτότητα» και εξαρτημένη μεταβλητή την «συνολική ικανοποίηση», επιβεβαιώνεται ότι η «ταυτότητα» είναι προβλεπτική μεταβλητή της «συνολικής ικανοποίησης»:

- με τιμή του $\rho = \text{sig.} < 0,01$ το μοντέλο θεωρείται στατιστικά σημαντικό, δηλαδή ικανοποιεί τις απαιτήσεις για πρόβλεψη αποτελεσμάτων.
- με $\text{Adjusted } R^2 = 0,435$, η «ταυτότητα» εξηγεί το 43,5% της μεταβλητότητας της «συνολικής ικανοποίησης».
- με $r = 0,661$, μεταξύ των δύο μεταβλητών υπάρχει μέτριας έντασης στατιστικά σημαντική θετική συσχέτιση, στο επίπεδο 0,01.
- η εξίσωση της γραμμικής σχέσης $y = a + bx$, μεταξύ της «ταυτότητας» και της «συνολικής ικανοποίησης» είναι: $y = (a \text{ constant} = 2.517) + (b \text{ ταυτότητα} = 0,693)x$, δηλαδή, $\hat{y} = 2.517 + 0,693x$. Για κάθε ένα βαθμό αύξησης της ταυτότητας θα έχουμε 0,693 αύξηση του βαθμού στην «συνολική ικανοποίηση». Για παράδειγμα με βαθμό «ταυτότητας» 6, που απέσπασε περίπου η ΑΑΔΕ, προκύπτει πρόβλεψη «συνολικής ικανοποίησης» 6,8.

Από την ανάλυση απλής γραμμικής παλινδρόμησης για την υπόθεση H_2 του ερευνητικού μοντέλου, με ανεξάρτητη μεταβλητή την «εικόνα» και εξαρτημένη μεταβλητή την «συνολική ικανοποίηση», επιβεβαιώνεται ότι η «εικόνα» είναι προβλεπτική μεταβλητή της «συνολικής ικανοποίησης»:

- με τιμή του $\rho = \text{sig.} < 0,01$ το μοντέλο θεωρείται στατιστικά σημαντικό, δηλαδή ικανοποιεί τις απαιτήσεις για πρόβλεψη αποτελεσμάτων.
- με $\text{Adjusted } R^2 = 0,400$, η «εικόνα» εξηγεί το 40,0% της μεταβλητότητας της «συνολικής ικανοποίησης».
- με $r = 0,635$, μεταξύ των δύο μεταβλητών υπάρχει μέτριας έντασης στατιστικά σημαντική θετική συσχέτιση, στο επίπεδο 0,01.
- η εξίσωση της γραμμικής σχέσης $y = a + bx$, μεταξύ της «εικόνας» και της «συνολικής ικανοποίησης» είναι: $y = (a \text{ constant} = 0,909) + (b \text{ εικόνας} = 1,812) x$, δηλαδή, $\hat{y} = 0,909 + 1,812x$. Για κάθε ένα βαθμό αύξησης της εικόνας θα έχουμε 1,812 αύξηση του βαθμού στην «συνολική ικανοποίηση». Για παράδειγμα με βαθμό «εικόνας» 3, που απέσπασε περίπου η ΑΑΔΕ, προκύπτει πρόβλεψη «συνολικής ικανοποίησης» 6,3.

Περεταίρω για τις υποθέσεις H_1 και H_2 του ερευνητικού μοντέλου προβήκαμε και σε πολλαπλή γραμμική παλινδρόμηση, με ανεξάρτητες μεταβλητές την «ταυτότητα» και την «εικόνα» και εξαρτημένη μεταβλητή την «συνολική ικανοποίηση», από την οποία επιβεβαιώνεται ότι «ταυτότητα» και «εικόνα» από κοινού είναι προβλεπτικές μεταβλητές της «συνολικής ικανοποίησης»:

- με τιμή του $\rho = \text{sig.} < 0,01$ το μοντέλο πολλαπλής παλινδρόμησης θεωρείται στατιστικά σημαντικό, δηλαδή ικανοποιεί τις απαιτήσεις για πρόβλεψη αποτελεσμάτων.
- με $\text{Adjusted } R^2 = 0,435$ η «ταυτότητα» εξηγεί το 43,5% της μεταβλητότητας της «συνολικής ικανοποίησης» ενώ η «εικόνα» με $\text{Adjusted } R^2 = 0,539$ εξηγεί το 53,9% της μεταβλητότητας της «συνολικής ικανοποίησης»
- με $r = 0,448$ και $r = 0,389$ μεταξύ των μεταβλητών «ταυτότητα» και «εικόνα» αντίστοιχα και της «συνολικής ικανοποίησης» η ένταση της συσχέτισης περιορίζεται αλλά παραμένει μέτρια, θετική στατιστικά σημαντική, στο επίπεδο 0,01.
- η εξίσωση της γραμμικής σχέσης $y = (a + b_1x_1 + b_2x_2)$, μεταξύ της «ταυτότητας» της «εικόνας» και της «συνολικής ικανοποίησης» είναι: $y = (a \text{ constant} = 0,540) + (b_1 \text{ ταυτότητα} = 0,470)x_1 + (b_2 \text{ εικόνας} = 1,110)x_2$, δηλαδή, $\hat{y} = 0,540 + 0,470x_1 + 1,110x_2$. Για κάθε ένα βαθμό αύξησης της εικόνας θα έχουμε 1,110 αύξηση του βαθμού στην «συνολική ικανοποίηση» αν η ταυτότητα παραμείνει σταθερή. Για παράδειγμα με

βαθμό «εικόνας» 3 και «ταυτότητας» 6 που απέσπασε περίπου η ΑΑΔΕ, προκύπτει πρόβλεψη «συνολικής ικανοποίησης» 5,61 (η ΑΑΔΕ απέσπασε βαθμολογία 5,90)

- το μέγεθος του t μας δείχνει ότι η εικόνα είναι λιγότερο σημαντική σε σχέση με την ταυτότητα σχετικά με την συμβολή της στην πρόβλεψη της συνολικής ικανοποίησης (το ίδιο προκύπτει και από τους standardized coefficients).

Από την ανάλυση απλής γραμμικής παλινδρόμησης για την υπόθεση H_3 του ερευνητικού μοντέλου, με ανεξάρτητη μεταβλητή την «συνολική ικανοποίηση» και εξαρτημένη μεταβλητή την «φήμη», επιβεβαιώνεται ότι η «συνολική ικανοποίηση» είναι προβλεπτική μεταβλητή της «φήμης»:

- με τιμή του $p = \text{sig.} < 0,01$ το μοντέλο θεωρείται στατιστικά σημαντικό, δηλαδή ικανοποιεί τις απαιτήσεις για πρόβλεψη αποτελεσμάτων.
- με Adjusted $R^2 = 0,531$, η «συνολική ικανοποίηση» εξηγεί το 53,1% της μεταβλητότητας της «φήμης».
- με $r = 0,731$, μεταξύ των δύο μεταβλητών υπάρχει υψηλής έντασης στατιστικά σημαντική θετική συσχέτιση, στο επίπεδο 0,01.
- η εξίσωση της γραμμικής σχέσης $y = a + bx$, μεταξύ της «συνολικής ικανοποίησης» και της «φήμης» είναι: $y = (a \text{ constant} = 1,199) + (b \text{ συνολική ικανοποίηση} = 0,246) x$, δηλαδή, $\hat{y} = 1,199 + 0,246x$. Για κάθε ένα βαθμό αύξησης της «συνολικής ικανοποίησης» θα έχουμε 0,246 αύξηση του βαθμού στη «φήμη». Για παράδειγμα με βαθμό «συνολικής ικανοποίησης» 5, προκύπτει πρόβλεψη «φήμης» 2,4.

Για την διερεύνηση της υπόθεσης H_4 , ότι η συχνότητα επαφής με την ΑΑΔΕ διαφοροποιεί σημαντικά τη σχέση μεταξύ «συνολικής ικανοποίησης» και «φήμης», προβήκαμε αρχικά σε ανακωδικοποίηση της μεταβλητής «συχνότητα επαφής», διαχωρίζοντας τους ερωτηθέντες σε δύο κατηγορίες επαφής με την ΑΑΔΕ, την «συχνή», η οποία προκύπτει από την συνένωση των: καθημερινή, εβδομαδιαία και μηνιαία και τη «σπάνια», η οποία συνενώνει τις: μερικές φορές το χρόνο, μία φορά το χρόνο και λιγότερο από φορά το χρόνο. Κατόπιν, έγινε διαχωρισμός του αρχείου SPSS (split file) ως προς την νέα μεταβλητή που δημιουργήσαμε, δηλαδή την «επαφή» και ακολούθησε γραμμική παλινδρόμηση για την υπόθεση H_3 με ανεξάρτητη μεταβλητή την «συνολική ικανοποίηση» και εξαρτημένη μεταβλητή την «φήμη» για να διερευνηθεί εάν η σχέση μεταξύ των δύο μεταβλητών, διαφοροποιείται σημαντικά με βάση την συχνότητα της επαφής με την ΑΑΔΕ. Από την ανάλυση των δεδομένων της γραμμικής παλινδρόμησης για την υπόθεση H_4 , παρατηρούμε τα εξής:

- με τιμή του $p = \text{sig.} < 0,01$ το μοντέλο εξακολουθεί να θεωρείται στατιστικά σημαντικό, δηλαδή να ικανοποιεί τις απαιτήσεις για πρόβλεψη αποτελεσμάτων.
- με $\text{Adjusted } R^2 = 0,551$, για τη «συχνή» επαφή, η «συνολική ικανοποίηση» εξηγεί το 55,1% της μεταβλητότητας της «φήμης». Η «συχνή» επαφή αυξάνει, σε ποσοστό 2%, την δυνατότητα της «συνολικής ικανοποίησης» να εξηγεί την μεταβλητότητα της «φήμης». Αντίθετα με $\text{Adjusted } R^2 = 0,481$, για την «σπάνια» επαφή, η «συνολική ικανοποίηση» εξηγεί το 48,8% της μεταβλητότητας της «φήμης». Η «σπάνια» επαφή μειώνει σε ποσοστό 4,3% τη δυνατότητα της «συνολικής ικανοποίησης» να εξηγεί την μεταβλητότητα της «φήμης».
- με συντελεστές συσχέτισης $r=0,745$ για τη «συχνή» επαφή και $r=0,699$ «σπάνια» επαφή, η συσχέτιση μεταξύ των δύο μεταβλητών παραμένει θετική υψηλής έντασης, στατιστικά σημαντική, στο επίπεδο 0,01, με θετική διαφοροποίηση 0,014 μονάδων για τη «συχνή» επαφή και αρνητική 0,032 μονάδων για την «σπάνια» επαφή.
- η εξίσωση της γραμμικής σχέσης $y=a+bx$, μεταξύ της «συνολικής ικανοποίησης» και της «φήμης» για την «συχνή» επαφή είναι: $y = (a \text{ constant}=1,160) + (b \text{ συνολική ικανοποίηση} =0,248) x$, δηλαδή, $\hat{y} = 1,160+0,248x$. Για κάθε ένα βαθμό αύξησης της «συνολικής ικανοποίησης», με «συχνή» επαφή, θα έχουμε 0,248 αύξηση του βαθμού στη «φήμη». Χρησιμοποιώντας το παράδειγμα της προηγούμενης υπόθεσης, με βαθμό «συνολικής ικανοποίησης» 5, προκύπτει πρόβλεψη «φήμης» όμοια με την υπόθεση H3. Η εξίσωση της γραμμικής σχέσης $y=a+bx$, μεταξύ της «συνολικής ικανοποίησης» και της «φήμης» για την «σπάνια» επαφή είναι: $y = (a \text{ constant}=1,218) + (b \text{ συνολική ικανοποίηση} =0,250) x$, δηλαδή, $\hat{y} = 1,218+0,250x$. Για κάθε ένα βαθμό αύξησης της «συνολικής ικανοποίησης», με «σπάνια» επαφή, θα έχουμε 0,250 αύξηση του βαθμού στη «φήμη». Χρησιμοποιώντας το ίδιο παράδειγμα, προκύπτει πρόβλεψη «φήμης» 2,468. Αυξημένη κατά 0,068 μονάδες. Διαφοροποίηση που δεν μπορεί να θεωρηθεί ως σημαντική.

Πίνακας 2: Γραμμικής Παλινδρόμησης (linear regression)

Συνολική ικανοποίηση	beta	Coefficients Beta, r	t	Adj. R ²	Adj. R ²	F	Sig.
Constant	2,517		8.417				0,000
Ταυτότητα	0,693	0,661	12.503	0,437	0,435	156,314	0,000

A. Υπάρχει στατιστικά σημαντική θετική συσχέτιση μεταξύ ταυτότητας και ικανοποίησης $p < 0,05$ στο επίπεδο 0.01 με υψηλή ένταση ,661**> 0.6, B. Προβλεπτική μεταβλητή: Ταυτότητα.

Συνολική ικανοποίηση	beta	Coefficients Beta, r	t	R ²	Adj. R ²	F	Sig.
Constant	0,909		2,033				0,044
Εικόνα	1,812	0,635	11,641	0,403	0,400	135,523	0,000

A. Υπάρχει στατιστικά σημαντική θετική συσχέτιση μεταξύ εικόνας και ικανοποίησης $p < 0,05$ στο επίπεδο 0.01 με υψηλή ένταση ,635** > 0.6. B. Προβλεπτική μεταβλητή: Εικόνα.

Συνολική ικανοποίηση	beta	Coefficients Beta, r	t	R ²	Adj. R ²	F	Sig.
Constant	0,540		1,360				0,175
Ταυτότητα	0,470	0,448	7,847				0,000
Εικόνα	1,110	0,389	6,808	0,543	0,539	118,965	0,000

A. Υπάρχει στατιστικά σημαντική θετική συσχέτιση μεταξύ ταυτότητας, εικόνας και ικανοποίησης $p < 0,05$ στο επίπεδο 0.01 με μέτρια ένταση ,448** και ,389** και B. Προβλεπτική μεταβλητή: Ταυτότητα, Εικόνα.

Φήμη	beta	Coefficients Beta, r	t	R ²	Adj. R ²	F	Sig.
Constant	1,199		11,630				0,000
Συνολική ικανοποίηση	0,246	0,731	15,171	0,534	0,531	230,157	0,000

A. Υπάρχει στατιστικά σημαντική θετική συσχέτιση μεταξύ ικανοποίησης και φήμης $p < 0,05$ στο επίπεδο 0.01 με υψηλή ένταση ,731** > 0.6. B. Προβλεπτική μεταβλητή: Συνολική ικανοποίηση.

Επαφή	Φήμη	beta	Coefficients Beta, r	t	R ²	Adj. R ²	F	Sig.
Συχνή	Constant	1,160		8,513				0,000
	Συνολική ικανοποίηση	0,248	0,745	12,227	0,555	0,551	149,492	0,000
Σπάνια	Constant	1,1218		7,316				0,000
	Συνολική ικανοποίηση	0,250	0,699	8,676	0,488	0,481	75,268	0,000

Πίνακας 2: Γραμμικής Παλινδρόμησης (linear regression)

A. Υπάρχει στατιστικά σημαντική θετική συσχέτιση μεταξύ ικανοποίησης και φήμης $p < 0,05$ στο επίπεδο 0.01 με υψηλή ένταση ,745** για «συχνή» επαφή και για «σπάνια» επαφή ,699** > 0.6. B. Προβλεπτική μεταβλητή: Συνολική ικανοποίηση για συχνή και σπάνια επαφή.

Οι γραμμικές παλινδρομήσεις και για τις 4 υποθέσεις του ερευνητικού μοντέλου έχουν καλή προσαρμογή (F σημαντικά >1).

3.3. ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ - ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ

3.3.1. Συμπεράσματα

Πριν αναπτύξουμε τα συμπεράσματά μας από την έρευνα κρίνουμε σκόπιμο να υπενθυμίσουμε ότι λόγω της περιορισμένης έκτασής, στα πλαίσια μίας διπλωματικής εργασίας, της ερευνητικής μεθόδου και του τρόπου δειγματοληψίας σε ένα δείγμα ευκολίας, τα αποτελέσματά της δεν είναι γενικεύσιμα στον πληθυσμό και πρακτικά δεν είναι αξιοποιήσιμα από την ΑΑΔΕ. Η έρευνα ήταν πανελλαδική στο μεγαλύτερο μέρος της, με εξαίρεση την εστίαση στο σύλλογο εκτελωνιστών ν. Θεσσαλονίκης, στον οποίο είχαμε πρόσβαση. Η ανταπόκριση στη έρευνα ήταν περιορισμένη, γεγονός που εν μέρη οφείλεται στο φόρτο εργασίας των επαγγελματιών στους οποίους στοχεύσαμε για να συλλέξουμε απαντήσεις από άτομα με προσωπικές εμπειρίες από την υπηρεσία. Η απόκλιση μεταξύ ανδρών και γυναικών (57-43%) δεν εκπλήσσει, καθώς τα επαγγέλματα του λογιστή και του εκτελωνιστή θεωρούνται ανδροκρατούμενα. Κατά πλειοψηφία η ηλικία του δείγματος κατανέμεται ισομερώς μεταξύ των κατηγοριών 30-45 και 46-60. Ηλικίες που συνδυάζουν τη διάθεση για δράση και δημιουργία με την ευθύνη και την εμπειρία. Οι μισές απαντήσεις δόθηκαν από επαγγελματίες που έχουν συχνή επαφή με την ΑΑΔΕ και οι υπόλοιπες από πολίτες διαφόρων κατηγοριών. Εξαιρέθηκαν οι υπάλληλοι της ΑΑΔΕ. Το 60,10% του δείγματος δήλωσε συχνή επαφή με την ΑΑΔΕ. Οι μεταβλητές πέρασαν τον σχετικό έλεγχο αξιοπιστίας επιτυχώς, ($>0,800$).

Η εικόνα της ΑΑΔΕ σύμφωνα με τα όσα τρίτοι έχουν αναφέρει, έχει βαθμολογηθεί, με βαθμό 2,77 εντός της «ζώνης ουδετερότητας μεταξύ 2,5 με 3,5» και επομένως φαίνεται ότι είναι ουδέτερη. Σύμφωνα με τις πρώτες σκέψεις στο άκουσμα των λέξεων «Ανεξάρτητη Αρχή Δημοσίων Εσόδων» πρώτη σε συχνότητα δίνεται ως απάντηση λέξεις όπως: «εφορία-τελωνείο» «φόροι», «έλεγχος», που αφορούν στην υπηρεσία και στο αντικείμενό της που αξιολογούνται ως «εύλογες» και ουδέτερες για την εικόνα της ΑΑΔΕ. Η επόμενη σε συχνότητα απάντηση είναι μία όχι και τόσο προφανής απάντηση για πρώτη σκέψη. Αφορά σε δυσλειτουργίες της ιστοσελίδας της ΑΑΔΕ, οι οποίες παρατηρήθηκαν κατά την πρώτη εβδομάδα της έρευνας και κράτησαν επτά ημέρες, (ΓΓΠΣ, 2018; ΑΑΔΕ 2018; Taxheaven, 2018). Συμπεραίνουμε ότι οι αρνητικές παρατηρήσεις για την ιστοσελίδα δόθηκαν υπό την επήρεια της δεδομένης συγκυρίας, ενώ πιθανολογείται ότι και άλλες απαντήσεις της κατηγορίας των «πρώτων σκέψεων» έχουν επηρεαστεί από το γεγονός, ιδιαίτερα η τρίτη σε συχνότητα ομάδα, η οποία αφορά σε αρνητικές γνώμες για την οργάνωση της ΑΑΔΕ.

Η φήμη της ΑΑΔΕ, σύμφωνα με την εμπειρία των ερωτηθέντων από την υπηρεσία, βαθμολογήθηκε, με βαθμό 2,66 εντός της ζώνης ουδετερότητας. Κατά όμοιο τρόπο και εντός της ζώνης ουδετερότητας βαθμολογήθηκαν και οι παράγοντες της φήμης. Χαμηλότερα για την ένταση εξουσίας, όπως ήταν αναμενόμενο σύμφωνα με την βιβλιογραφία, (Waeraas, 2008; 2010; 2014) και υψηλότερα για την εξυπηρέτηση. Επομένως συμπεραίνουμε ότι η φήμη της ΑΑΔΕ φαίνεται ότι είναι ουδέτερη. Σύμφωνα με τις Canel & Luoma-aho, (2018 σ. 130) η ουδέτερη φήμη θεωρείται ιδανική, για υπηρεσίες με χαμηλό έως καθόλου ανταγωνισμό, μονοπώλια δημοσίου τομέα, και οργανισμούς με ρυθμιστικές αρμοδιότητες, όπως η ΑΑΔΕ, διότι εξασφαλίζει, περιορισμένη μοναδικότητα, ένα επαρκές επίπεδο ομοιότητας και ρεαλιστικών προσδοκιών, χωρίς να απαιτεί μεγάλη προσπάθεια και πόρους για να διατηρηθεί.

Η λειτουργία της ΑΑΔΕ σύμφωνα με τις αξίες που προβάλλει ως επιθυμητή ταυτότητα, βαθμολογήθηκε, με την 1-10, με βαθμό 4,92. Η βαθμολογία της ταυτότητας συνολικά αποκαλύπτει κενό μεταξύ της επιθυμητής «*desired*» και της αντιλαμβανόμενης «*Conceived*» από τους ερωτηθέντες ταυτότητας, (Balmer & Soenen, 1999; Balmer & Greyser, 2002; Waeraas, 2010). Η μέση βαθμολογία κάθε μίας αξίας ξεχωριστά αποκαλύπτει που εντοπίζονται τα μεγαλύτερα χάσματα. Αναλυτικότερα, βαθμολογήθηκαν με μέση βαθμολογία 5, οι αξίες: «Διαφάνεια», «Συνεχή Βελτίωση» και «Γνώση» και με μέση βαθμολογία 4 οι αξίες: «Λογοδοσία», «Αμεροληψία», «Δικαιοσύνη», «Ακεραιότητα» και «Αξιοκρατία». Εύρημα που συμφωνεί με την βιβλιογραφία σχετικά με κενά και ασυνέχειες στην ταυτότητα που παρουσιάζουν οι δημόσιοι οργανισμοί, λόγω της φύσης του αντικειμένου και της τάσης τους να αποφεύγουν να προβάλλουν την νομιμότητα των ενεργειών τους για την χρήση της εξουσίας τους, (Waeraas, 2010). Την καλύτερη βαθμολογία για την εφαρμογή των αξιών από την ΑΑΔΕ έδωσαν οι εκτελωνιστές (εύρημα που το οποίο φωτογραφίζει την εφαρμογή των αξιών από τα τελωνεία στον ν. Θεσσαλονίκης) και την επόμενη καλύτερη, οι λογιστές-φοροτεχνικοί και οι υπάλληλοι του ιδιωτικού τομέα. Την αυστηρότερη βαθμολογία για την εφαρμογή των αξιών της, έλαβε η ΑΑΔΕ, από την κατηγορία «άνεργος», πιθανόν επηρεασμένη από την γενικότερη πολιτική κατάσταση, (Van de Walle, Kampen & Bouckaert, 2005; Kampen, van de Walle, S. & Bouckaert, 2006), την ύφεση της ελληνικής οικονομίας, τη μείωση των εισοδημάτων και την παρατεταμένη περίοδο υψηλής ανεργίας, (Schneider, 2013).

Η συνολική ικανοποίηση των ερωτηθέντων, από τις υπηρεσίες της ΑΑΔΕ, κατά την τελευταία επίσκεψη, στην κλίμακα των δύο ακρών μεταξύ σφοδρής δυσαρέσκειας και πλήρους ικανοποίησης, βαθμολογήθηκε κοντά στο 6 και επομένως ο βαθμός της συνολικής ικανοποίησης των ερωτηθέντων αξιολογείται ως «ικανοποιητικός». Ένα άλλο συμπέρασμα που μπορεί να εξαχθεί από την συνολική ικανοποίηση των ερωτηθέντων είναι ότι, καθώς η αρνητική κρίση ασκεί μεγαλύτερη επίδραση στην ικανοποίηση από τη θετική, (van Ryzin *et al.*, 2004), το ποσοστό 28% των ερωτηθέντων που βαθμολογούν της συνολική ικανοποίησή τους με βαθμό από 4 και κάτω, είναι υψηλό. Σχετικά με το προσωπικό της ΑΑΔΕ ως πρώτες σκέψεις αναφέρθηκαν κατά σειρά: εξυπηρετικοί-καλή εξυπηρέτηση, διαφθορά-λαμόγια και αναξιόπιστοι.

Από την έρευνα φαίνεται ότι η εικόνα και η ταυτότητα, ενός δημοσίου οργανισμού, μπορούν να χρησιμοποιηθούν για την πρόβλεψη της ικανοποίησης του πολίτη και ότι η ικανοποίηση του πολίτη μπορεί να χρησιμοποιηθεί ως προβλεπτική μεταβλητή της φήμης του δημόσιου οργανισμού. Πρακτικά βελτιώνοντας την εικόνα και της ταυτότητά της η ΑΑΔΕ, μπορεί να επιτύχει υψηλότερο βαθμό ικανοποίησης του πολίτη και βελτίωση της φήμης της.

Δεν επιβεβαιώθηκε η υπόθεση ότι η συχνότητα της επαφής με μία δημόσια υπηρεσία διαφοροποιεί σημαντικά τη δυνατότητα της συνολικής ικανοποίησης να προβλέπει τη φήμη της υπηρεσίας. Το αποτέλεσμα αυτό δεν οφείλεται σε έλλειψη επαφής ή εμπειριών των ερωτηθέντων από την υπηρεσία, καθώς η έρευνα ικανοποιεί τις απαιτήσεις της βιβλιογραφίας για την συλλογή πραγματικών εμπειριών κατά τη διερεύνηση της ικανοποίησης και της φήμης, (Luoma-aho, 2008; Virmani & Dash, 2013).

Η έρευνα συμβάλει στο επιστημονικό πεδίο της διοίκησης και ειδικότερα στον τομέα της δημόσιας διοίκησης, καθώς τονίζει τη σπουδαιότητα της διερεύνησης και της διαχείρισης των σχέσεων μεταξύ της εικόνας, της ταυτότητας και της φήμης των δημοσίων οργανισμών, για τους δημόσιους οργανισμούς και τους πολίτες. Οι έννοιες της εικόνας και της φήμης στο δημόσιο τομέα εξαρτώνται σε μεγάλο βαθμό από τους στόχους, τις αξίες και την αποστολή κάθε οργανισμού, (Canel & Luoma-aho, 2018). Η μέτρηση των εννοιών αυτών για τους οργανισμούς του δημοσίου είναι ένδειξη εάν οι αξίες και οι στόχοι που έχουν θέσει αναγνωρίζονται από τους πολίτες, (Waeraas, 2010; 2014; Canel & Luoma-aho, 2018).

Τελικά, σύμφωνα με τα αποτελέσματα, οι δημόσιοι οργανισμοί φαίνεται ότι μπορούν με καλή διαχείριση της εικόνας και της ταυτότητάς τους, να επιτύχουν υψηλότερο βαθμό ικανοποίησης των πολιτών και να βελτιώσουν τη φήμη τους. Καθώς η φήμη και η ικανοποίηση του πολίτη φαίνεται να συνδέονται με την εμπιστοσύνη (Fombrum, 1996 ;Sztompka, 2000), των πολιτών στο κράτος και στους θεσμούς (Luoma-aho, 2006; Morgeson, 2014; Luoma-aho & Canel, 2016), που είναι ζητούμενο για τις δυτικές κοινωνίες (Nye, Zelikow & King, 1997; Hughes, 1998; Claver *et al.*, 1999; Du Gay, 2000; Goodsell, 2004; Kampen, van de Valle & Bouckaert, 2006; Kennedy, 2009; Carpenter, 2010; Van de Walle, 2011; Maor, 2010; 2011; Waeraas & Byrkjeflot, 2012; Carpenter & Krause, 2012) και για την ελληνική, (Rosen, Gayer, & Ράπανος Καπλάνογλου 2009; OECD 2016), το αποτέλεσμα αυτό αποκτά ιδιαίτερη σπουδαιότητα για τους δημόσιους οργανισμούς.

3.3.2. Προτάσεις προς την ΑΑΔΕ

Τα αποτελέσματα της παρούσας έρευνας, μπορούν να εκληφθούν από την ΑΑΔΕ ως μία «ένδειξη» και να αποτελέσουν ερέθισμα για την διεξαγωγή αντίστοιχης έρευνας σε ένα αντιπροσωπευτικό δείγμα. Προτείνεται, στην ΑΑΔΕ η διερεύνηση της εικόνας της, κατά προτεραιότητα μεταξύ των εργαζομένων και των συναλλασσόμενων ώστε να εντοπίσει τα κενά μεταξύ εσωτερικών και εξωτερικών αντιλήψεων (Davies & Miles, 1998) και να προβεί σε ενέργειες για την διαχείρισή τους. Η διαχείριση της εικόνας μπορεί να επιτευχθεί με την διαχείριση της ταυτότητας, (Chun, 2005).

Προτείνεται να διεξαχθεί έρευνα στο προσωπικό και στα ανώτερα στελέχη ώστε να αποτυπωθεί η αντίληψη της ταυτότητάς της, (Bernstein, 1986). Να γίνει έρευνα για να εντοπιστούν και να γεφυρωθούν τα κενά μεταξύ επιθυμητής και αντιλαμβανόμενης ταυτότητας. Καθώς η ταυτότητα υπόκειται σε διαχείριση των στοιχείων της (Melewar, Karaosmanoglu & Paterson, 2005), προτείνεται να ληφθούν υπόψη οι προτάσεις του Waeraas, (2010 σ. 542), σχετικά με τις αξίες που προβάλλονται από τους δημόσιους οργανισμούς, για την γεφύρωση των κενών μεταξύ επιθυμητής και αντιλαμβανόμενης ταυτότητας. Προτείνεται να παρακολουθούνται σε τακτά χρονικά διαστήματα οι έννοιες της εικόνας και της ταυτότητας, καθώς αλληλεπιδρούν σημαντικά, (Hatch & Schultz, 2001 σ. 363).

Προτείνεται να γίνεται μέτρηση της φήμης της ΑΑΔΕ στα ενδιαφερόμενα μέρη της, κατά τα πρότυπα της έρευνας της φήμης του Φιλανδικού υπουργείου Εσωτερικών (Luoma-aho, 2007, σ.124; Luoma-aho, 2008, σ. 446-467; Canel & Luoma-aho, 2018, σ. 132), σε ενδιαφερόμενα μέρη που εξυπηρετούνται συχνά από την υπηρεσία και έχουν πραγματικές εμπειρίες από αυτή, στους εργαζόμενους (Luoma-aho, 2008), στις συνεργαζόμενες υπηρεσίες του υπουργείου Οικονομικών (Fjeldstad & Moore, 2008), όπως: Γενική Γραμματεία Πληροφοριακών Συστημάτων και Γενικό Λογιστήριο του Κράτους, και στις συνεργαζόμενες υπηρεσίες του δημοσίου γενικά. Σημαντική εργασία γραφείου πρέπει να προηγηθεί της έρευνας πεδίου: με κυριότερη να παραμετροποιηθεί στις απαιτήσεις της ΑΑΔΕ, το εργαλείο μέτρησης, με γνώμονα την μέτρηση των εντυπώσεων, των εμπειριών και των προσδοκιών των ενδιαφερόμενων μερών και την αποκάλυψη του τρόπου με τον οποίο σχηματίζεται η φήμη της ΑΑΔΕ. Καθώς η καλή φήμη απαιτεί δράση και ξεκάθαρη επικοινωνία, Canel & Luoma-aho, (2018, σ. 135) προτείνεται:

- να γίνει η αρχή για την διαχείριση της φήμης από τα έσω, να διερευνηθεί αρχικά κατά πόσο έχει επίγνωση η υπηρεσία, η ηγεσία, τα στελέχη και το προσωπικό για την συμβολή τους στη δημιουργία και τη διαχείριση της εικόνας και της φήμης της υπηρεσίας, (Helm, 2011, σ. 661).
- να δοθεί βαρύτητα στη διαχείριση και διαμόρφωση ρεαλιστικών προσδοκιών των ενδιαφερόμενων μερών, προς αποφυγή απογοητεύσεων, (Canel & Luoma-aho, 2018, σ. 135). Να τεθούν ερωτήσεις όπως: Ποια είναι η γνώμη τους για τις υπηρεσίες μας; Είναι σημαντικές οι υπηρεσίες μας για τη ζωή των πολιτών; Σημειώνεται ότι η ΑΑΔΕ βαθμολογήθηκε με 3,41 (στην κλίμακα 1-5) για της προσδοκίες που τρίτοι είχαν από αυτή, σημαντικά υψηλότερα σε σχέση από τη βαθμολογία της εικόνας (2,77) και της φήμης (2,66).
- να μετράτε η φήμη σε τακτά χρονικά διαστήματα, καθώς λόγω της φύσης του δημοσίου τομέα η φήμη αλλάζει συχνά λόγω πολιτικών και οικονομικών συγκυριών, εκλογών ή αλλαγής της πολιτικής ηγεσίας του οργανισμού κ.α. και είναι σημαντικό να γνωρίζει ο οργανισμός τις εμπειρίες των πολιτών από τις υπηρεσίες και την αίσθηση που αυτές προκαλούν, (Canel & Luoma-aho, 2018, σ. 135).

Σύμφωνα με την βιβλιογραφία φαίνεται ότι η μείωση του αριθμού των δυσαρεστημένων πελατών, για το δημόσιο τομέα των πολιτών, ασκεί σημαντική επίδραση στην ικανοποίηση (Kampen, van de Walle, S. & Bouckaert, 2006, σ. 402). Σημειώνεται ότι η βαθμολογία 4, δηλαδή αυτοί που είναι μεταξύ δυσαρέσκειας και

ουδετερότητας από μόνη της συγκεντρώνει ποσοστό 15% περίπου, και είναι θεωρητικά είναι «πιο εύκολος» στόχος για την υπηρεσία. Κατά συνέπεια προτείνεται στην ΑΑΔΕ να περιορίσει τους παράγοντες που συμβάλλουν αρνητικά στην ικανοποίηση του πολίτη και αναφέρθηκαν από τους ερωτώμενους, όπως: δυσλειτουργίες, διακοπή των υπηρεσιών, καθυστερήσεις, (Canel & Luoma-aho, 2018, σ. 94) και διαφθορά (Park & Blenkinsopp, 2011). Σύμφωνα με τους Heywood & Krastev, (2006, σ. 2) «Διαφθορά είναι η κατάχρηση εξουσίας για προσπορισμό παράνομου οφέλους». Σύμφωνα με τους Azfar, Lee & Swamy, (2001, σ. 51) «η διαφθορά του δημοσίου υπαλλήλου προς όφελός του συμβαίνει όταν: τα εν δυνάμει οφέλη είναι υψηλά, η πιθανότητα να συλληφθεί είναι μικρή, ο μισθός του υπαλλήλου είναι μικρός. Προτείνεται στην ΑΑΔΕ, να λάβει μέτρα που περιορίζουν τις «ευκαιρίες» των υπαλλήλων της να διαπράξουν το αδίκημα της διαφθοράς, όπως: αυστηρό έλεγχο «πόθεν έσχες», δειγματοληπτικό έλεγχο αμεροληψίας, εναλλαγή υπαλλήλων σε θέσεις με μεγάλες ευθύνες, αυστηρές ποινές, περιορισμός μακροπρόθεσμης εργασίας στο ίδιο πόστο, απλούστευση διαδικασιών, εφαρμογή διαδικασιών περί μη σύγκρουσης συμφερόντων των ελεγκτών κ.α. (Gaycar & Sidedottom, 2012; Μάρκοβιτς, 2013, σ.81-83).

3.3.3. Προτάσεις για περαιτέρω έρευνα

Μία έρευνα σχετικά με τις αξίες που προβάλλουν οι δημόσιοι οργανισμοί στην Ελλάδα, ως επιθυμητή ταυτότητα και για τα τυχόν κενά μεταξύ της επιθυμητής και της πραγματικής ταυτότητας, με αφορμή την έρευνα του Waeraas, (2008; 2010; 2014), θα ήταν ενδιαφέρουσα. Άλλη μία πρόταση θα ήταν, να διερευνηθεί η ικανοποίηση του συναλλασσόμενου πολίτη από τις ηλεκτρονικές υπηρεσίες της ιστοσελίδας της ΑΑΔΕ.

Τέλος, σε μεταγενέστερο χρόνο και με αφορμή έρευνες όπως: Kidd & Crandall, 2006; Kidd, 2008; Crandall, 2010; von Haldenwang, von Schiller & Garcia 2014; Mogoïu, 2017; Overman, 2017, προτείνεται γίνει έρευνα για την εφαρμογή του μοντέλου «SARA» (*Semi-Autonomous Revenue Agency*), στην Ελλάδα, σχετικά με: την αποδοτικότερη συλλογή εσόδων, την μείωση της διαφθοράς, την αυτονομία της υπηρεσίας από τους πολιτικούς.

BIBΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- Aberbach, J. D., & Christensen, T. (2007). The challenges of modernizing tax administration: putting customers first in coercive public organizations. *Public policy and administration*, 22(2), 155-182.
- Acconcia, A., D'Amato, M., & Martina, R. (2003). Tax evasion and corruption in tax administration. *Journal of Public Economics*, 105, 1-2.
- Afonso, A., Schuknecht, L., & Tanzi, V. (2005). Public sector efficiency: an international comparison. *Public choice*, 123(3-4), 321-347.
- Ali, R., Lynch, R., Melewar, T. C., & Jin, Z. (2015). The moderating influences on the relationship of corporate reputation with its antecedents and consequences: A meta-analytic review. *Journal of Business Research*, 68(5), 1105-1117.
- Alm, J. (1996). What is an "optimal" tax system?. *National tax journal*, 117-133.
- Alm, J., & Duncan, D. (2014). Estimating tax agency efficiency. *Public Budgeting & Finance*, 34(3), 92-110.
- Andreoni, J., Erard, B., & Feinstein, J. (1998). Tax compliance. *Journal of economic literature*, 36(2), 818-860.
- Argenti, P. A. (1997). Dow Corning's breast implant controversy: Managing reputation in the face of "junk science" *Corporate Reputation Review*, 1(1/2), 126-130
- Argenti, P. A. (2008). Identity, Image, Reputation, and Corporate Advertising. Στο Argenti, P. A. & J. Forman, *Corporate Communication*. McGraw-Hill Education.
- Azfar, O., Lee, Y., & Swamy, A. (2001). The causes and consequences of corruption. *The Annals of the American Academy of Political and Social Science*, 573(1), 42-56.
- Balmer, J.M.T. & Gray, E. R. (2003). Corporate brands: what are they? What of them? *European Journal of Marketing* , 37(7/8), 972 - 997.
- Balmer, J. M., & Greyser, S. A. (2002). Managing the multiple identities of the corporation. *California management review*, 44(3), 72-86.
- Balmer, J.M.T. & Wilson, A. (1998). Corporate Identity: There Is More to It than Meets the Eye. *International Studies of Management & Organization*, 28 (3), 12-31.
- Balmer, J. M. (1995). Corporate branding and connoisseurship. *Journal of General management*, 21(1), 24-46.
- Balmer, J. M. (1998). Corporate identity and the advent of corporate marketing. *Journal of Marketing Management*, 14(8), 963-996.

- Balmer, J.M.T. (2001). Corporate identity, corporate branding and corporate marketing - Seeing through the fog. *European Journal of Marketing* , 34 (3/4), 248 - 291.
- Balmer, J. M. T. (2008). Identity based views of the corporation: Insights from corporate identity, organisational identity, social identity, visual identity, corporate brand identity and corporate image. *European Journal of Marketing*, 42(9/10), 879-906.
- Balmer, J.M.T. and Gray, E.R. (2000), Corporate identity and corporate communications: creating a competitive advantage, *Industrial and Commercial Training*, 32(7) 256-262.
- Balmer, J.M.T. and Greyser, S.A. (2002), Managing the multiple identities of the corporation, *California Management Review*, 44(3), 72–86.
- Balmer, J. M., & Stotvig, S. (1997). Corporate identity and private banking: a review and case study. *International Journal of Bank Marketing*, 15(5), 169-184.
- Balmer, J. M., & Soenen, G. B. (1999). The acid test of corporate identity management™. *Journal of Marketing Management*, 15(1-3), 69-92.
- Bankins, S., & Waterhouse, J. (2018). Organizational Identity, Image, and Reputation: Examining the Influence on Perceptions of Employer Attractiveness in Public Sector Organizations. *International Journal of Public Administration*, 1-12.
- Barich, H., & Kotler, P. (1991). A framework for marketing image management. *MIT Sloan Management Review*, 32(2), 94-104.
- Barnett, M. L., Jermier, J. M., & Lafferty, B. A. (2006). Corporate reputation: The definitional landscape. *Corporate reputation review*, 9(1), 26-38. 9(1) version August 2005
- Bartikowski, B., Walsh, G., & Beatty, S.E. (2011). Culture and age as moderators in the corporate reputation and loyalty relationship. *Journal of Business Research*, 64(9), 966–972
- Bhattacharya, C. B., & Sen, S. (2003). Consumer-company identification: A framework for understanding consumers' relationships with companies. *Journal of marketing*, 67(2), 76-88.
- Bendixen, M., & Abratt, R. (2007). Corporate identity, ethics and reputation in supplier–buyer relationships. *Journal of Business Ethics*, 76(1), 69-82.
- Bennett, R., & Barkensjo, A. (2005). Relationship quality, relationship marketing, and client perceptions of the levels of service quality of charitable organisations. *International journal of service industry management*, 16(1), 81-106.
- Bernstein, D. (1986), *Company Image and Reality. A Critique of Corporate Communications*, Holt, Rinehart & Winston, Eastbourne, UK.

- Bernstein, D. (1984). *Company image and reality: A critique of corporate communications*. Taylor & Francis.
- Bird, R. M., & Zolt, E. M. (2008). Technology and taxation in developing countries: from hand to mouse. *National Tax Journal*, 791-821.
- Bourgon, J. (2009). New directions in public administration: Serving beyond the predictable. *Public Policy and Administration*, 24(3), 309-330.
- Bromley, D. B. (1993). *Reputation, image and impression management*. Chichester, UK:Wiley.
- Brown, T., Dacin, P., Pratt, M., & Whetten, D. (2006). Identity, Intended Image, Image and Reputation: An Interdisciplinary Framework and Suggested Terminology. *Academy of Marketing Science*, 34 (2), 99-106.
- Brunsson, N., & Sahlin-Andersson, K. (2000). Constructing organizations: The example of public sector reform. *Organization studies*, 21(4), 721-746.
- Claver, E., Llopis, J., Gascó, J. L., Molina, H., & Conca, F. J. (1999). Public administration: From bureaucratic culture to citizen-oriented culture. *International journal of public sector management*, 12(5), 455-464.
- Canel, M. J. & Luoma-aho, V. (2018). *Public sector communication. Gaps between citizens and public organizations*. New Jersey: John Wiley & Sons.
- Cappelli, L., Guglielmetti, R., Mattia, G., Merli, R., & Francesca Renzi, M. (2010). Statistical techniques for continuous improvement: a citizen's satisfaction survey. *The TQM Journal*, 22(3), 267-284.
- Carpenter, D. (2010). *Reputation and Power: Organizational Image and Pharmaceutical Regulation at the FDA*. Princeton: Princeton University Press.
- Carpenter, D. P., & Krause, G. A. (2012). Reputation and public administration. *Public administration review*, 72(1), 26-32.
- Carrillo, P., Pomeranz, D., & Singhal, M. (2017). Dodging the taxman: Firm misreporting and limits to tax enforcement. *American Economic Journal: Applied Economics*, 9(2), 144-64.
- Cengiz, E., Ayyildiz, H., & Er, B. (2007). Effects of image and advertising efficiency on customer loyalty and antecedents of loyalty: Turkish banks sample. *Banks and Bank Systems*, 2(1), 56-71
- Chan, F.K.Y., Thong, J.Y.L., Venkatesh, V., Brown, S.A., Hu, P.J.H., Tam, K.Y., (2010). Modeling citizen satisfaction with mandatory adoption of an e-government technology. *Journal of the Association for Information Systems* 11(10), 519–549.

- Chapleo, C. (2004). Interpretation and implementation of reputation/brand management by UK university leaders. *International Journal of Educational Advancement*, 5(1), 7-23.
- Chen, C. W. (2010). Impact of quality antecedents on taxpayer satisfaction with online tax-filing systems—An empirical study. *Information & Management*, 47(5-6), 308-315.
- Chen, Z. & Lurie, N.H, (2013). Temporal Contiguity and Negativity Bias in the Impact of Online Word of Mouth. *Journal of Marketing Research* 50(4) 463-475.
- Cherchiello, P. (2011). Statical models to measure Corporate Reputation. *Journal of Applied Quantitative Methods*, 6(4).
- Choy, J-Y., Lam, S-Y. & Lee, T-C. (2012). Service Quality, Customer Satisfaction and Behavioral Intentions: Review of Literature and Conceptual Model Development. *International Journal of Academic Research*. 4(3).
- Christensen, T., P. Lægreid, P. G. Roness, and K. A. Røvik. (2007). *Organization Theory and the Public Sector : Instrument, culture and myth*. Hoboken: Taylor & Francis
- Christensen Thøger, L., & Askegaard, S. (2001). Corporate identity and corporate image revisited-A semiotic perspective. *European journal of Marketing*, 35(3/4), 292-315.
- Chun, R. (2005). Corporate reputation: Meaning and measurement. *International Journal of Management Reviews*, 7(2), 91-109.
- Chun, R., & Davies, G. (2010). The effect of merger on employee views of corporate reputation: Time and space dependent theory. *Industrial Marketing Management*, 39(5), 721-727.
- Cohen, L., Manion, L., & Morrison, K. (2011). Surveys, longitudinal, cross-sectional and trend studies. *Research Methods in Education*, 7th edition. Abingdon: Routledge, 261-4.
- Cornelissen, J. P., Haslam, S. A., & Balmer, J. M. (2007). Social identity, organizational identity and corporate identity: Towards an integrated understanding of processes, patternings and products. *British journal of management*, 18, S1-S16.
- Crandall, W. J. (2010). *Revenue administration: autonomy in tax administration and the revenue authority model* (No. 2010-2012). International Monetary Fund. Fiscal Affairs Department.
- Cravens, K., Oliver, E. G., & Ramamoorti, S. (2003). The reputation index:: Measuring and managing corporate reputation. *European Management Journal*, 21(2), 201-212.
- Graycar, A., & Sidebottom, A. (2012). Corruption and control: a corruption reduction approach. *Journal of Financial Crime*, 19(4), 384-399.
- Cumberford, J., Gordon, G., & Sinha, N. N. (1999, January). The creation of a national citizen satisfaction index. In *ASQ World Conference on Quality and Improvement Proceedings* (p. 595). American Society for Quality.

- Davies, G., & Miles, L. (1998). Reputation management: theory versus practice. *Corporate reputation review*, 2(1), 16-27.
- Davies, G., Chun, R., da Silva, R. V., & Roper, S. (2001). The personification metaphor as a measurement approach for corporate reputation. *Corporate reputation review*, 4(2), 113-127.
- Deephouse, D. L. (1996). Does isomorphism legitimate?. *Academy of management journal*, 39(4), 1024-1039.
- Dichter, E. (1985). What's in an image. *Journal of consumer marketing*, 2(1), 75-81.
- Dowling, G. R. (1993). Developing your corporate image into a corporate asset. *Journal of Long Range Planning*, 26(2), 101-109.
- Dowling, G. R. (1994). *Corporate reputations: Strategies for developing the corporate brand*. Kogan Page.
- Dowling, G. R. (2001). *Creating Corporate Reputations*. Oxford, Oxford University Press
- Dowling, G. R. (1986). Managing your corporate images. *Industrial marketing management*, 15(2), 109-115.
- Dowling, G. R. (2004). Corporate reputations: Should you compete on yours?. *California Management Review*, 46(3), 19-36.
- Dowling, G. R. (1988). Measuring corporate images: A review of alternative approaches. *Journal of business research*, 17(1), 27-34.
- du Gay, P. 2000. *In praise of bureacracy*. London: Sage.
- Dunbar, R. L., & Schwalbach, J. (2000). Corporate reputation and performance in Germany. *Corporate Reputation Review*, 3(2), 115-123.
- Dutton, J. E., & Dukerich, J. M. (1991). Keeping an eye on the mirror: Image and identity in organizational adaptation. *Academy of management journal*, 34(3), 517-554.
- Eberl, M., & Schwaiger, M. (2005). Corporate reputation: disentangling the effects on financial performance. *European Journal of Marketing*, 39(7/8), 838-854.
- Embacher, J., & Buttle, F. (1989). A repertory grid analysis of Austria's image as a summer vacation destination. *Journal of Travel Research*, 27(3), 3-7.
- Fjeldstad, O. H., & Moore, M. (2008). Tax reform and state building in a globalized world. *Taxation and state building in developing countries*. in Deborah Braütigam, Odd-Helge Fjeldstad & Mick Moore eds. (2008). Taxation and state building in developing countries. (10), 235 – 260, Cambridge: Cambridge University Press. 10.1017/CBO9780511490897.010.

- Fishbein, M. & Ajzen, I. (1975), *Belief, Attitude, Intention and Behavior: An Introduction to Theory and Research*, Reading, Massachusetts: Addison-Wesley Publishing Company.
- Fombrun, C. & V. Rindova (2000). *The road to transparency: reputation management at Royal Dutch/Shell*. In M. Schultz & M. J. Hatch (eds), *The Expressive Organization*, 7, 7-96. Oxford: Oxford University Press.
- Fombrun, C. J. & Riel, C.B.M. van (2003). *Fame and Fortune: How the World's Top Companies Develop Winning Reputations*. New York: Pearson. Publishing/Financial Times.
- Fombrun, C. J., N. A. Gardberg & J. W. Sever (2000). The Reputation Quotient: A multistakeholder measure of corporate reputation, *The Journal of Brand Management*, 7(4), 241-255.
- Fombrun, C. J., & Van Riel, C. B. (1997). The reputational landscape. *Corporate reputation review*, 1(2), 5-13.
- Fombrun, C., & Shanley, M. (1990). What's in a name? Reputation building and corporate strategy. *Academy of management Journal*, 33(2), 233-258.
- Fombrun, J. (1996). *Reputation. Realizing Value from the Corporate Image*. Boston: Harvard Business School.
- Foreman, J., & Argenti, P. A. (2005). How corporate communication influences strategy implementation, reputation and the corporate brand: an exploratory qualitative study. *Corporate Reputation Review*, 8(3), 245-264.
- Fransella, F. & D. Bannister (A1977), *Manual for Repertory Grid Technique*, London: Academic Press.
- Freeman, R.E. (1984) *Strategic management: a stakeholder approach*, Boston, MA: Pitman Press
- Gallagher, M. (2005). Benchmarking tax systems. *Public Administration and Development: The International Journal of Management Research and Practice*, 25(2), 125-144.
- Giannoccaro, R., Costantino, N., Ludovico, A. D., & Pietroforte, R. (2008). Measuring citizen satisfaction with aspects of public services from a local authority and determining their importance: A case study. *Public Organization Review*, 8(1), 1-15.
- Gioia, D., Schultz, M., & Corley, K. (2000). Organizational identity, image, and adaptive instability. *Academy of Management Review*, 25(1), 63-81.
- Goodsell, C. T. (2004). *The case for bureaucracy*. Washington, DC: CQ Press.
- Goodsell, G. (1983). *The case for bureaucracy*. Ghatam, NJ : Ghatam Press.

- Gotsi, M., & Wilson, A. M. (2001). Corporate reputation: seeking a definition. *Corporate Communications: An International Journal*, 6(1), 24-30.
- Gray, E. R., & Balmer, J. M. (1998). Managing corporate image and corporate reputation. *Long range planning*, 31(5), 695-702.
- Gray, E. R., & Smeltzer, L. R. (1985). SMR Forum: Corporate image--An integral part of strategy. *Sloan Management Review (pre-1986)*, 26(4), 73.
- Gray, J. G. (1986). *Managing the corporate image: The key to public trust*. Greenwood Press.
- Gürhan-Canli, Z., & Batra, R. (2004). When corporate image affects product evaluations: The moderating role of perceived risk. *Journal of marketing research*, 41(2), 197-205.
- Hanby, T. (1999). Brands-dead or alive?. *Market Research Society. Journal.*, 41(1), 1-11.
- Harisalo, R., & Stenvall, J. (2003). Trust management in the Finnish ministries: Evaluation of management systems. *International Journal of Public Administration*, 26(8-9), 915-940.
- Hatch, M. J., & Schultz, M. (2003). Bringing the corporation into corporate branding. *European Journal of marketing*, 37(7/8), 1041-1064.
- Hatch, M. J., & Schultz, M. (2000). Scaling the tower of Babel: Relational Differences Between Identity, Land Culture in Organizations. In *The third conference on corporate reputation and competitiveness. January 1999* (pp. 11-35). Oxford University Press.
- Hatch, M.J. & Schultz M. (1997) Relations between organizational culture, identity and image. *European Journal of Marketing*, 31(5/6), 356–365.
- Hatch, M. J., & Schultz, M. (2001). Are the strategic stars aligned for your corporate brand. *Harvard business review*, 79(2), 128-134.
- Helm S. & Klode C. (2011) Challenges in Measuring Corporate Reputation. In: Helm S., Liehr-Gobbers K., Storck C. (eds) *Reputation Management*. Management for Professionals. (99-110). Springer, Berlin, Heidelberg.
- Helm, S. (2011). Employees' awareness of their impact on corporate reputation. *Journal of Business Research*, 64(7), 657-663.
- Helm, S. (2007). The role of corporate reputation in determining investor satisfaction and loyalty. *Corporate Reputation Review*, 10(1), 22-37.
- Herbig, P., & Milewicz, J. (1993). The relationship of reputation and credibility to brand success. *Journal of consumer marketing*, 10(3), 18-24.
- Herbig, P., Milewicz, J., & Golden, J. (1994). A model of reputation building and destruction. *Journal of Business Research*, 31(1), 23-31.

- Herbig, P., & Milewicz, J. (1995). To be or not to be . . . credible that is: A model of reputation and credibility among competing firms. *Marketing Intelligence and Planning*, 13(6), 24-33.
- Heywood, P., & Krastev, I. (2006). Political scandals and corruption. *Developments in European Politics*, 157-177.
- Hill, D. (2003). *Body of Truth. Leveraging what Consumers can't or won't say*. Hoboken, NJ: Wiley
- Hood, C. (1995). The "New Public Management" in the 1980s: variations on a theme. *Accounting, organizations and society*, 20(2-3), 93-109.
- Holzner B and Holzner L (2006). *Transparency in Global Change: The Vanguard of the Open Society*. Pittsburgh, PA: University of Pittsburgh Press.
- Hooghiemstra, R. (2000). Corporate communication and impression management—new perspectives why companies engage in corporate social reporting. *Journal of business ethics*, 27(1-2), 55-68.
- Hughes, O. E. (1998) *Public management and administration. An introduction*. South Yarra: Second edition Macmillan Press.
- James, O. (2007). Evaluating the expectations disconfirmation and expectations anchoring approaches to citizen satisfaction with local public services. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 19(1), 107-123.
- James, O. 2009. "Evaluating the Expectations Disconfirmation and Expectations Anchoring Approaches to Citizen Satisfaction with Local Public Services." *Journal of Public Administration Research and Theory*, 19(1), 107-123.
- James, O. (2011a). Performance Measures and Democracy: Information Effect on Citizens in Field and Laboratory Experiments. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 21(3), 399-418.
- James, O. (2011b). Managing Citizens. Expectations of Public Service Performance: Evidence from Observation and Experimentation in Local Government, *Public Administration*, 89(4) 1419-35.
- James, O., & A. Moseley. (2014). Does Performance Information about Public Services Affect Citizens' Perceptions, Satisfaction, and Voice Behavior? Field Experiments with Absolute and Relative Performance Information. *Public Administration* 92(2), 493–511.
- Jensen, R. (1999). *The dream society: how the coming shift from information to imagination will transform your business*. New York: McGraw-Hill.

- Jørgensen, T. B., Hansen, H. F., Antonsen, M., & Melander, P. (1998). Public organizations, multiple constituencies, and governance. *Public Administration*, 76(3), 499-518.
- Kampen, J. K., Maddens, B. & Vermunt, J. (2003). Trust and satisfaction: a case-study of the micro-performance theory. In: Salminen, A. (Ed.), *Governing Networks: EGPA Yearbook*, Amsterdam: IOS Press, 319-26.
- Kampen, J. K., S. Van de Walle, Bouckaert, G. (2006). Assessing the relation between satisfaction with public service delivery and trust in government: The impact of the predisposition of citizens toward government on evaluations of its performance. *Public performance and management review* 29(4): 387- 404.
- Kandampully, J., & Hu, H.-H. (2007). Do hoteliers need to manage image to retain loyal customers? *International Journal of marketing*, 19(6), 435-443.
- Karaosmanoglu, E., & Melewar, T. C. (2006). Corporate communications, identity and image: A research agenda. *Journal of Brand Management*, 14(1-2), 196-206.
- Keh, H. T., & Xie, Y. (2009). Corporate reputation and customer behavioral intentions: The roles of trust, identification and commitment. *Industrial marketing management*, 38(7), 732-742.
- Kelly, J. M. (2003). Citizen satisfaction and administrative performance measures: is there really a link?. *Urban Affairs Review*, 38(6), 855-866.
- Kelly, J. M., & Swindell, D. (2003). The case for the inexperienced user: Rethinking filter questions in citizen satisfaction surveys. *The American Review of Public Administration*, 33(1), 91-108.
- Kennedy, S. (1977). Nurturing Corporate Images. *European Journal of Marketing*, 11(3), 119-164.
- Kennedy, S.(2009). *Distrust, American style diversity and the crisis of public confidence*. Amherst, N.Y.: Prometheus Books.
- Kidd, M., & Crandall, W. J. (2006). *Revenue authorities: Issues and problems in evaluating their success (Working Paper No. 6-240)*. International Monetary Fund. Washington, DC.
- Kidd, M., (2008), *Revenue Administration: Functionally Organized Tax Administration*, International Monetary Fund, Fiscal Affairs Division. Washington, DC
- Kidd, M. (2010). *Revenue Administration: Functionally Organized Tax Administration (No. 2010)*. International Monetary Fund. Fiscal Affairs Division. Washington, DC

- Kim, J. H., & Hyun, Y. J. (2011). A model to investigate the influence of marketing-mix efforts and corporate image on brand equity in the IT software sector. *Industrial marketing management*, 40(3), 424-438.
- Kim, J. B., & Choi, C. J. (2003). Reputation and product tampering in service industries. *The Service Industries Journal*, 23(4), 3-11.
- King, B. G., Felin, T., & Whetten, D. A. (2010). Perspective - Finding the organization in organizational theory: A meta-theory of the organization as a social actor. *Organization Science*, 21(1), 290-305.
- Kiriakidou, O., & Millward, L. J. (2000). Corporate identity: external reality or internal fit?. *Corporate Communications: An International Journal*, 5(1), 49-58.
- Kleven, H. J., Knudsen, M. B., Kreiner, C. T., Pedersen, S., & Saez, E. (2011). Unwilling or unable to cheat? Evidence from a tax audit experiment in Denmark. *Econometrica*, 79(3), 651-692. *Economic Research*, Cambridge, [Online] Διαθέσιμο από: www.nber.org/papers/w15769 [Πρόσβαση: την 6^η Νοεμβρίου 2018].
- Kornberger, M. (2010). *Brand society: How brands transform management and lifestyle*. Cambridge University Press.
- Kornferry (2016). FORTUNE World's Most Admired Companies. February 19, 2016. [Online] Διαθέσιμο από: <https://www.kornferry.com/institute/fortune-worlds-most-admired-companies>. [Πρόσβαση: την 30^η Οκτωβρίου 2018].
- Körver, F., & van Ruler, B. (2003). The relationship between corporate identity structures and communication structures. *Journal of Communication Management*, 7(3), 197-208.
- Kotler, P. (1975), *Marketing for nonprofit-Making Organizations*. Engelwood Cliffs, New Jersey: Prentice – Hall
- Kotler, P. (2000), «*Principles of management*», Prentice Hall International Editions.
- Kotler, P., (1982). *Marketing for nonprofit-Making Organizations*. 2nd Edition. Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ.
- Laing, A. (2003). Marketing in the public sector: Towards a typology of public services. *Marketing Theory*, 3(4), 427-445.
- Leitch, S., & Davenport, S. (2011). Corporate identity as an enabler and constraint on the pursuit of corporate objectives. *European Journal of Marketing*, 45(9/10), 1501-1520.
- Lewellyn, P.G. (2002), Corporate Reputation: Focusing the Zeitgeist, *Business & Society*, 41(4), 446-455.
- Locke, E. A., (1976). The Nature and Causes of Job Satisfaction,. In *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, 1297-1349, M. D. Dunnette (eds.), Holt, Reinhart & Winston, New York.

- Lopez, C., Gotsi, M., & Andriopoulos, C. (2011). Conceptualising the influence of corporate image on country image. *European Journal of Marketing*, 45(11/12), 1601-1641.
- Loveless, T. (1997). The Structure of Public Confidence in Education. *American Journal of Education*. 105(2), 127-59.
- Luoma-Aho, V. (2008). Sector reputation and public organisations. *International Journal of Public Sector Management*, 21(5), 446-467.
- Luoma-Aho, V. (2006). Reputation among the public: It can be measured. *Nuclear Energy Agency, eds., OECD Nuclear Energy Agency, Building, Measuring, and Improving Public Confidence in the Nuclear Regulator. Paris: OECD*, 119-130.
- Luoma-Aho, V. (2007). Neutral reputation and public sector organizations. *Corporate Reputation Review*, 10(2), 124-143.
- Luoma-aho, V. (2008). Sector reputation and public organisations. *International Journal of Public., 5* (21), 446 - 467.
- Luoma-aho, V., & Canel, M.-J. (2016). Public Sector Reputation. In C. E. Carroll (Ed.), *SAGE Encyclopedia of Corporate Reputation* (597-600). SAGE Publications.
- MacInnis, D. J., & Price, L. L. (1987). The role of imagery in information processing: Review and extensions. *Journal of consumer research*, 13(4), 473-491.
- Mahon, J. (2002). Corporate Reputation: A Research Agenda Using Strategy and Stakeholder Literature. *Business & Society*, 41 (4), 415-445.
- Mann, A. (2004). Are semi-autonomous revenue authorities the answer to tax administration problems in developing countries? A practical guide. *Research paper for the project: Fiscal Reform in Support of Trade Liberalization*.
- Maor, M. (2011). Organizational reputations and the observability of public warnings in 10 pharmaceutical markets. *Governance*, 24(3), 557-582.
- Maor, M. (2007). A scientific standard and an agency's legal independence: Which of these reputation protection mechanisms is less susceptible to political moves?. *Public Administration* 85(4), 961-978.
- Maor, M. (2010). Organizational reputation and jurisdictional claims: The case of the U.S. Food and Drug Administration. *Governance: An International Journal of Policy, Administration, and Institutions* 23(1), 133-159.
- Marin, L., & Ruiz, S. (2007). "I need you too!" Corporate identity attractiveness for consumers and the role of social responsibility. *Journal of business ethics*, 71(3), 245-260.

- Marin, L., Ruiz, S., & Rubio, A. (2009). The role of identity salience in the effects of corporate social responsibility on consumer behavior. *Journal of business ethics*, 84(1), 65-78.
- Markwick, N., & Fill, C. (1997). Towards a framework for managing corporate identity. *European Journal of marketing*, 31(5/6), 396-409.
- McGuire, J. B., Schneeweis, T., & Branch, B. (1990). Perceptions of firm quality: A cause or result of firm performance. *Journal of management*, 16(1), 167-180.
- Melewar, T. C., Karaosmanoglu, E., & Paterson, D. (2005). Corporate identity: concept, components and contribution. *Journal of General Management*, 31(1), 59-81.
- Melewar, T. C., & Karaosmanoglu, E. (2006). Seven dimensions of corporate identity: A categorisation from the practitioners' perspectives. *European journal of marketing*, 40(7/8), 846-869.
- Melewar, T. C. (2003). Determinants of the corporate identity construct: a review of the literature. *Journal of marketing Communications*, 9(4), 195-220.
- Mishler, W. & R. Rose (1997). Trust, Distrust and Scepticism: Popular Evaluations of Civil and Political Institutions in Post Communist Societies. *The Journal of Politics*. 59(2), 418-51.
- Mogoiu, C. M. (2017). Models Of Organizational And Functional Structures In The Field Of Tax Administration. *Scientific Bulletin-Economic Sciences*, 16(3), 17-24.
- Money, K., & Hillenbrand, C. (2006). Using reputation measurement to create value: An analysis and integration of existing measures. *Journal of General Management*, 32(1), 1-12.
- Morgeson, F. (2014). *Citizen Satisfaction: Improving Government Performance, Efficiency, and Citizen Trust*. Springer.
- Moynihan, Donald P. (2006). Managing for results in state government: Evaluating a decade of reform. *Public Administration Review* 66(1), 77-89.
- Murphy, K. (2004). The role of trust in nurturing compliance: A study of accused tax avoiders. *Law and human behavior*, 28(2), 187-209.
- Neadle, D. (1964). The relationship of corporate image to product behavior. *Public Opinion Quarterly*, 28(2), 293-302.
- Nguyen, N., & Leblanc, G. (2001). Corporate image and corporate reputation in customers' retention decisions in services. *Journal of retailing and Consumer Services*, 8(4), 227-236.

- Nigro HC & Elizabeth González Císaro, S. (2014). Prediction of citizen satisfaction with local government based on perceptions of physical disorder. *Journal of Place Management and Development*, 7(2), 153-175.
- Nurkhin, A., Novanty, I., Muhsin, M., & Sumiadji, S. (2018). The influence of tax understanding, tax awareness and tax amnesty toward taxpayer compliance. *Jurnal Keuangan dan Perbankan*, 22(2).
- Nye, J. S., Zelikow, P., & King, D. C. (Eds.). (1997). *Why people don't trust government*. Harvard University Press.
- OECD (2013), 9. SPECIAL FEATURE – SERVING CITIZENS- Citizen satisfaction with public services. *Government at a Glance 2013*, OECD Publishing, Paris, [Online] Διαθέσιμο από: https://doi.org/10.1787/gov_glance-2013-en, [Πρόσβαση: την 31^η Οκτωβρίου 2018].
- OECD (2014), Μέτρηση και μείωση των διοικητικών βαρών σε 13 κλάδους στην Ελλάδα. Έκθεση επισκόπησης. [Online] Διαθέσιμο από: http://www.oecd.org/regreform/regulatory-policy/Greece_administrative_burdens_overview_report_GR.pdf, [Πρόσβαση: την 6^η Νοεμβρίου 2018].
- OECD, (2017), *Tax Administration 2017: Comparative Information on OECD and Other Advanced and Emerging Economies*, OECD Publishing, Paris, [Online] Διαθέσιμο από: https://doi.org/10.1787/tax_admin-2017-en [Πρόσβαση: την 7^η Νοεμβρίου 2018].
- OECD, (2017). *Government at a Glance 2017*, [Online] <http://www.oecd.org/greece/govata glance.htm> [Πρόσβαση: την 6^η Νοεμβρίου 2018].
- OECD, (2018). *Economic Survey of Greece 2018*, [Online] <http://www.oecd.org/greece/economic-survey-greece.htm> [Πρόσβαση: την 12^η Νοεμβρίου 2018].
- Olins, W. (1978) *The Corporate Personality: An Inquiry Into the Nature of Corporate Identity*. London: Design Council.
- Olins, W. (1989), *Corporate Identity. Making Business Strategy Visible through Design*, Thames and Hudson, London.
- Oliver, R. L. (2010), *Customer Satisfaction*, in *Wiley International Encyclopedia of Marketing*, Sheth Jagdish and Malhotra Naresh, eds. Chichester, UK: Wiley.
- Olkkonen, L. & Luoma-Aho, V. L. (2015). Broadening the concept of expectations in public relations. *Journal of Public Relations Research* 27(1), 81-99
- Olsen, J. P. (2006). Maybe it is time to rediscover bureaucracy. *Journal of public administration research and theory*, 16(1), 1-24.

- Orr, M., & West, D. M. (2007). Citizen evaluations of local police: Personal experience or symbolic attitudes?. *Administration & Society*, 38(6), 649-668.
- Overman, S. (2017). Autonomous agencies, happy citizens? Challenging the satisfaction claim. *Governance*, 30(2), 211-227.
- Parasuraman A, Zeithaml V.A., Berry L.L., (1988). Servqual: A multiple –Item scale for measuring consumer perceptions of service quality. *Journal of retailing*. 64(1), 12-40.
- Park, H., & Blenkinsopp, J. (2011). The roles of transparency and trust in the relationship between corruption and citizen satisfaction. *International Review of Administrative Sciences*, 77(2), 254–274.
- Pestana Barros, C. (2005). Performance measurement in tax offices with a stochastic frontier model. *Journal of Economic Studies*, 32(6), 497-510.
- Pine, B. J., & Gilmore, J. H. (1998). Welcome to the experience economy. *Harvard business review*, 76, 97-105.
- Poister, T. and Thomas, J.C. (2011) The Effect of Expectations and Expectancy Confirmation/Disconfirmation on Motorists' Satisfaction with State Highways, *Journal of Public Administration Research and Theory*, 21(4), 601-17.
- Ponzi, L.J., Fombrun, C.J., & Gardberg, N.A. (2011). RepTrak™ pulse: Conceptualizing and validating a short-form measure of corporate reputation. *Corporate Reputation Review*, 14(1), 15–35.
- Putnam, R. (with Robert Leonardi and Raffaella Y Nanetti), (1993) *Making Democracy Work*, Princeton, NJ: Princeton University Press, 1993.
- Reynolds, T.J. and Gutman, J. (1988), Laddering Theory, Method, Analysis, and Interpretation, *Journal of Advertising Research*, 28(1), 11-31.
- Rhee, M., and M. Valdez. (2009). Contextual factors surrounding reputation damage with potential implications for reputation repair. *Academy of Management Review* 34(1), 146-168.
- Rindova, V. P. (1997). The image cascade and the formation of corporate reputations. *Corporate Reputation Review*, 1(1/2), 188-194.
- Roberts, P. and G. R. Dowling (2002). Corporate Reputation and Sustained Superior Financial Performance, *Strategic Management Journal*, 23(12), 1077-1093.
- Rose, C. and S. Thomsen (2004). The Impact of Corporate Reputation on Performance: Some Danish Evidence, *European Management Journal*, 22(2), 201-210.
- Rothstein, B. and Stolle, D. (2002) How political institutions create and destroy social capital: An institutional theory of generalized trust, Paper presented at the 2002 Annual

Meeting of the American Political Science Association, Boston, 29 August – 1 September, 2002

Ryan, A. M. (2007). How can the corporate sector concepts of ‘reputation’ and ‘trust’ be used by local government? A study to establish a model of reputation management for local government. *Asia Pacific Public Relations Journal*. 8, 37–75.

Salommonsens, H. H. (2008). Strategic communication and identities in local government. Paper presented at *23rd EGOS Colloquium*. Amsterdam

Sasmita, J., & Mohd Suki, N. (2015). Young consumers’ insights on brand equity: Effects of brand association, brand loyalty, brand awareness, and brand image. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 43(3), 276-292.

Sanders, K., & Canel, M. (2015), Mind the gap: Local government communication strategies and Spanish citizens perceptions of their cities. *Public Relations Review* 41(5), 777-784.

Saraçoğlu, O. F., & Çaşkurlu, E. (2011). Tax amnesty with effects and effecting aspects: tax compliance, tax audits and enforcements around; the Turkish case. *International journal of business and social science*, 2(7), 95-103.

Saurhaft, S., & Atkins, C. (1989). *Image wars: Protecting your company when there’s no place to hide*. New York: John Wiley.

Schaupp, L. C., Carter, L., & Hobbs, J. (2010, January). Electronic tax filing: the impact of reputation and security on adoption. In *System Sciences (HICSS), 2010 43rd Hawaii International Conference on* (pp. 1-10). IEEE.

Schmidt, K. (Ed.) (1995), *The Quest for Identity: Strategies, Methods and Examples*, Cassell, London.

Schmitt, B.H., Simonson, A., Marcus, J., (1995). Managing corporate image and identity. *Long Range Planning*. 28 (5), 82-92.

Schneider, F. (2012). Size and development of the shadow economy of 31 European and 5 other OECD countries from 2003 to 2012: some new facts. *Schneider. Johannes Kepler University*.

Schneider, F. (2013). Size and development of the shadow economy of 31 European and 5 other OECD countries from 2003 to 2013: a further decline. *Schneider. Johannes Kepler University*

Schroeder, J. E. and M. Salzer-Mörling (eds) (2006). *Brand Culture*. London: Routledge

Schultz, M., Hatch, M. J., & Larsen, M. H. (Eds.). (2000). *The expressive organization: Linking identity, reputation, and the corporate brand: Linking identity, reputation, and the corporate brand*. OUP Oxford.

- Scott, W. R. (1995). *Institutions and organizations*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Shapiro, C. (1983) Premiums for high-quality products as returns to reputations', *Quarterly Journal of Economics*, 98(4), 659-679.
- Shapiro, S.P. (1987) The social control of imper-sonal trust, *American Journal of Sociology*, 93(3), 623-658.
- Silverman, G. (2011). *Secrets of word-of-mouth marketing: how to trigger exponential sales through runaway word of mouth*. Amacom books.
- Simões, C., Dibb, S., & Fisk, R. P. (2005). Managing corporate identity: an internal perspective. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 33(2), 153-168.
- Slemrod, J. (1990). Optimal taxation and optimal tax systems. *Journal of economic Perspectives*, 4(1), 157-178.
- Slemrod, J. (2007). Cheating ourselves: The economics of tax evasion. *Journal of Economic Perspectives*, 21(1), 25-48.
- Slemrod, J., & Yitzhaki, S. (2002). Tax avoidance, evasion, and administration. In *Handbook of public economics* Elsevier, 3, 1423-1470.
- Srivastava, R. K., Fahey, L., & Christensen, H. K. (2001). The resource-based view and marketing: The role of market-based assets in gaining competitive advantage. *Journal of Management*, 27(6), 777-802.
- Standifird, S. S. (2001). Reputation and e-commerce: eBay auctions and the asymmetrical impact of positive and negative ratings. *Journal of Management*, 27(3), 279-295.
- Stipak, B. (1979). Citizen Satisfaction With Urban Services: Potential Misuse As a Performance Indicator. *Public Administration Review* 39(1), 46-52.
- Stuart, H. (1998), Exploring the corporate identity/corporate image interface: an empirical study of accounting firms, *Journal of Communication Management*, 2(4), 357-373.
- Sztompka, P. (2000), *Trust. A Sociological Theory*, Cambridge University Press, Port Chester, NJ.
- Taylor, R. (1990). Interpretation of the correlation coefficient: a basic review. *Journal of diagnostic medical sonography*, 6(1), 35-39.
- Thiis, N. (2011). *Measure to Improve - Improving public sector performance by using citizen-user satisfaction information*. Brussels: EURAN/EIPA
- Thijs N. & Staes P. (2008). European Primer on Customer satisfaction management. In *5th European Quality Conference, Paris, 20-22, October, 2008*.
- Thomas, J. C. (2013). Citizen, customer, partner: Rethinking the place of the public in public management. *Public Administration Review*, 73(6), 786-796.

- Torgler, B. (2007). *Tax compliance and tax morale: A theoretical and empirical analysis*. Edward Elgar Publishing.
- Torgler, B., & Schneider, F. (2009). The impact of tax morale and institutional quality on the shadow economy. *Journal of Economic Psychology*, 30(2), 228-245.
- Torres, L. & Pina, V. (2004) Reshaping public administration: the Spanish experience compared to the UK. *Public Administration* 82(2), 445-464.
- Tummers, L., Weske, U., Bouwman, R., & Grimmelikhuijsen, S. (2016). The impact of red tape on citizen satisfaction: An experimental study. *International Public Management Journal*, 19(3), 320-341.
- Uslaner, E. M. (2002), *The moral foundations of trust*. Cambridge, UK: University Press.
- Van de Walle, S. & Van Ryzin, G. (2011). The order of questions in a survey on citizen satisfaction with public services: Lessons from a split-ballot experiment. *Public Administration*, 89(4), 1436-1450.
- Van de Walle, S. (2007). Chapter 7 Determinants of Confidence in the Civil Service: An International Comparison. In *Cultural aspects of public management reform* (pp. 171-201). Emerald Group Publishing Limited.
- Van de Walle, S. (2009). Confidence in the criminal justice system: Does experience count?. *The British Journal of Criminology*, 49(3), 384-398.
- Van de Walle, S. (2011). NPM: Restoring the public trust through creating distrust? p. 309-320 T. Christensen and P. Lægveid, eds., *The Ashgate Research Companion to New Public Management*. London: Ashgate.
- Van de Walle, S., Van Roosbroek, S. & Bouckaert, G. (2008) Trust in the public sector: is there any evidence for a long term decline? *International Review of Administrative Sciences* 74(1), 47-64.
- Van de Walle, S., J. K. Kampen & G. Bouckaert (2005). Deep impact for high-impact agencies? Assessing the role of bureaucratic encounters in evaluations of government. *Public Performance & Management Review*, 28(4), 532-549.
- Van der Hart, H. W. (1990). Government organisations and their customers in the Netherlands: Strategy, tactics and operations. *European Journal of Marketing*, 24(7), 31-42.
- Van Riel, C.B.M. (1995), *Principles of Corporate Communication*, Prentice Hall, Harlow.
- Van Riel, C. B., & Balmer, J. M. (1997). Corporate identity: the concept, its measurement and management. *European journal of marketing*, 31(5/6), 340-355.

- Van Riel, C.B.M., Stroecker, N. E., & Maathuis, O.J.M. (1998). Measuring corporate images. *Corporate Reputation Review*, 1(4), 313-326.
- Van Ryzin G.G. (2007). Pieces of a Puzzle: Linking Government Performance, Citizen Satisfaction, and Trust, *Public Performance & Management Review* 30(4), 521–35.
- Van Ryzin, G. G. (2004). Expectations, performance, and citizen satisfaction with urban services. *Journal of policy analysis and management*, 23(3), 433-448.
- Van Ryzin, G. G. (2005). Testing the expectancy disconfirmation model of citizen satisfaction with local government. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 16(4), 599-611.
- Van Ryzin, G. G. (2013). An experimental test of the expectancy-disconfirmation theory of citizen satisfaction. *Journal of Policy analysis and Management*, 32(3), 597-614.
- Van Ryzin, G. G., Muzzio, D., Immerwahr, S., Gulick, L., & Martinez, E. (2004). Drivers and consequences of citizen satisfaction: An application of the American customer satisfaction index model to New York City. *Public Administration Review*, 64(3), 331-341.
- Van Ryzin, G. G., Muzzio, D., & Immerwahr, S. (2004). Explaining the race gap in satisfaction with urban services. *Urban Affairs Review*, 39(5), 613-632.
- Vigoda E. & Yuval F., (2003). Managerial quality, administrative performance and trust in governance: Can we point to causality? *Australian Journal of Public Administration* 62(3), 12–25.
- Virmani, M., & Dash, M. K. (2013). Modelling Customer Satisfaction for Business Services. *Journal of Sociological Research*, 4(2), 51-60.
- Von Haldenwang, C., Von Schiller, A., & Garcia, M. (2014). Tax collection in developing countries—New evidence on semi-autonomous revenue agencies (SARAs). *Journal of Development Studies*, 50(4), 541-555.
- Wæraas, A., & Byrkjeflot, H. (2012). Public sector organizations and reputation management: Five problems. *International Public Management Journal*, 15(2), 186-206.
- Wæraas, A. (2008). Can public sector organizations be coherent corporate brands?. *Marketing Theory*, 8(2), 205-221.
- Wæraas, A. (2010). Communicating identity: The use of core value statements in regulative institutions. *Administration & Society*, 42(5), 526-549.
- Wæraas, A. (2014). Beauty from within: What bureaucracies stand for. *The American Review of Public Administration*, 44(6), 675-692.
- Wæraas, A., & Solbakk, M. N. (2009). Defining the essence of a university: Lessons from higher education branding. *Higher education*, 57(4), 449.

- Walker, K. (2010). A systematic review of the corporate reputation literature: Definition, measurement and, theory. *Corporate Reputation Review*, 12(4), 357–387.
- Wallin Andreassen, T. (1994). Satisfaction, loyalty and reputation as indicators of customer orientation in the public sector. *International Journal of Public Sector Management*, 7(2), 16-34.
- Walsh, G., & Wiedmann, K. P. (2004). A conceptualization of corporate reputation in Germany: An evaluation and extension of the RQ. *Corporate Reputation Review*, 6(4), 304-312.
- Walsh, G., & Beatty, S.E. (2007). Customer-based corporate reputation of a service firm: Scale development and validation. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 35(1),127–143.
- Walsh, G., Beatty, S.E., & Shiu, E.M.K. (2009a). The customer-based corporate reputation scale: Replication and short form. *Journal of Business Research*, 62(10), 924–930.
- Walsh, G., Mitchell, V., Jackson, P.R., & Beatty, S.E. (2009b). Examining the antecedents and consequences of corporate reputation: A customer perspective. *British Journal of Management*, 20(2), 187–203.
- Wang, Y., Lo, H. P., & Hui, Y. V. (2003). The antecedents of service quality and product quality and their influences on bank reputation: evidence from the banking industry in China. *Managing Service Quality: An International Journal*, 13(1), 72-83.
- Wartick, S. L. (2002). Measuring corporate reputation: Definition and data. *Business & Society*, 41(4), 371-392.
- Welch E.W., Hinnant C.C. and Moon M.J., (2005). Linking citizen satisfaction with e-government and trust in government. *Journal of Public Administration Research and Theory*,15(3), 371–391.
- Wiedmann, K.P. and Prauschke, C. (2005), Intangible Assets and Corporate Reputation Conceptual Relationships and Implications for Corporate Practice. In *Reputation Institute Conference, Madrid*.
- Wiedmann, K. P. (2002). Germany: Analyzing the German corporate reputation landscape. *Corporate Reputation Review*, 4(4), 337-353.
- Wiesniewski, M. (2001). Using SERVQUAL to assess customer satisfaction with public sector services. *Managing Service Quality*, 11, 380-388.
- Wilkinson, A., & Balmer, J. M. (1996). Corporate and generic identities: lessons from the Co-operative Bank. *International Journal of Bank Marketing*, 14(4), 22-35.

- Wilson, R. (1985) *Reputations in games and markets in Roth, A.E. (eds.), Game-theoretic models of bargaining*, Cambridge University Press.
- Winters, L.C. (1986) The effect of brand advertising on company image: implications for corporate advertising. *Journal of Advertising Research*. 26 April / May. York: Oxford University Press, 12–35.
- Yoon, E., Guley, H.G., Kijewski, V., (1993). The effects of information and company reputation on intentions to buy a business service. *Journal of Business Research*. 27, 215-228.
- Yuille, J.C., Catchpole, M.J., 1977. The role of imagery in models of cognition. *Journal of Mental Imagery*. 1, 171-180.
- Zabala, I., Panadero, G., Gallardo, L. M., Amate, C. M., Sanchez-Galindo, M., Tena, I., & Villalba, I. (2005). Corporate reputation in professional services firms: ‘reputation management based on intellectual capital management’. *Corporate Reputation Review*, 8(1), 59-71.
- Zeithaml, V.A., How consumer evaluation processes differ between goods and services. In: *Marketing of Services*. Donnelly, J. H., George, W.R., (1981) eds., Chicago: American Marketing Association, 186-190.
- Zimmerman, E. (2001). When competitors ruin your reputation. *Sales and Marketing Management*, 153(11), 62.

Ελληνική

- Babbie, E. (2011). *Εισαγωγή στην Κοινωνική Έρευνα*. Αθήνα: Κριτική.
- Javeau, C. (2000). *Η έρευνα με ερωτηματολόγιο*. Αθήνα: Εκδόσεις Mendor.
- Kotter, J. (2001). *Ηγέτης στις Αλλαγές*. Εκδόσεις Κριτική. Αθήνα.
- Rosen, H.S. Gayer, T. & Ράπανος Β. & Καπλάνογλου, Γ., (2009). *Δημόσια Οικονομική: Σύγχρονη θεωρία και ελληνική πραγματικότητα*. Εκδόσεις Κριτική. Αθήνα.
- Ανεξάρτητη Αρχή Δημοσίων Εσόδων (Α.Α.Δ.Ε.) (2017). *Αναθεωρημένο Στρατηγικό Σχέδιο της Ανεξάρτητης Αρχής Δημοσίων Εσόδων 2017-2020*. ΦΕΚ β 2040/13-06-2017.
- Ανεξάρτητη Αρχή Δημοσίων Εσόδων (Α.Α.Δ.Ε.) (2018). *Επιχειρησιακό Σχέδιο της Ανεξάρτητης Αρχής Δημοσίων Εσόδων για το έτος 2018*. ΦΕΚ: 1686/Β’/15-05-2018
- Ανεξάρτητη Αρχή Δημοσίων Εσόδων (Α.Α.Δ.Ε.) (2018). Το Λογότυπο της Α.Α.Δ.Ε.. [Online] Διαθέσιμο από: <https://www.aade.gr/menoy/aade/logotypo-arches> [Πρόσβαση: την 15^η Οκτωβρίου 2018].

- Δημητρόπουλος, Ε. (2004). *Συμβουλευτική Σταδιοδρομίας, Εκπαιδευτικός και Επαγγελματικός Προσανατολισμός*. Αθήνα: Γρηγόρης.
- Ζαφειρόπουλος, Κ. (2015). *Πως γίνεται μια επιστημονική έρευνα*. Αθήνα: Κριτική.
- Μακρυδημήτρης Α., (2013). *Υφαίνοντας τον ιστό της Πηνελόπης*, Εκδόσεις Σάκκουλα, Αθήνα-Θεσσαλονίκη.
- Μάρκοβιτς Γ. (2013). *Στα ίχνη του οικονομικού εγκληματία. Εγχειρίδιο θεωρίας και πρακτικής*. University studio Press. Θεσσαλονίκη
- Ν. 4336/ 2015 *Συνταξιοδοτικές διατάξεις – Κύρωση του Σχεδίου Σύμβασης Οικονομικής Ενίσχυσης από τον Ευρωπαϊκό Μηχανισμό Σταθερότητας και ρυθμίσεις για την υλοποίηση της Συμφωνίας Χρηματοδότησης*. ΦΕΚ Α' 94/14.08.2015
- Ν. 4389/2016. *Επείγουσες διατάξεις για την εφαρμογή της συμφωνίας δημοσιονομικών στόχων και διαρθρωτικών μεταρρυθμίσεων και άλλες διατάξεις*. ΦΕΚ Α' 94/27-05-2016.
- Παρασκευόπουλος, Ι. Ν. (1993). *Στατιστική-Επαγωγική Στατιστική. Τόμος Β', Ιδιωτική Έκδοση, Αθήνα*.
- Παρασκευόπουλος Ι. Ν. (1999). *Ερωτηματολόγιο διαπροσωπικής και ενδοπροσωπικής προσαρμογής*. Ελληνικά Γράμματα.
- Πλάτων. *Πολιτεία Α-Β*. Εκδόσεις Ι. Ζαχαρόπουλος. Αθήνα 1950
- Συμπληρωματικό Μνημόνιο Συνεργασίας μεταξύ της ελληνικής κυβέρνησης και της Ευρωπαϊκής Επιτροπής (European Commission – «EC»), της Ευρωπαϊκής Κεντρικής Τράπεζας (European Central Bank – «ECB») και του Ευρωπαϊκού Οργανισμού Σταθερότητας (European Stability Mechanism – «ESM»). Supplemental Memorandum of Understanding «MoU»: Greece (2016). [Online] Διαθέσιμο από: https://ec.europa.eu/info/sites/info/files/economy-finance/ecfin_smou_en1.pdf, [Πρόσβαση: την 4^η Νοεμβρίου 2018].
- Υπουργείο Διοικητικής Ανασυγκρότησης, (2018). *Εθνική Στρατηγική για τη Διοικητική Μεταρρύθμιση 2017-2019: Δημόσιο 2020*, [Online] Διαθέσιμο από: <http://www.minadmin.gov.gr>, [Πρόσβαση: την 2^η Νοεμβρίου 2018].
- Υπουργείο Οικονομικών (2018). *Μεσοπρόθεσμο Πλαίσιο Δημοσιονομικής Στρατηγικής 2018-2021*. [Online] Διαθέσιμο από: <http://www.minfin.gov.gr/>, [Πρόσβαση: την 4^η Νοεμβρίου 2018].
- Φίλιας, Β. (2001). *Εισαγωγή στη Μεθοδολογία και τις τεχνικές των Κοινωνικών Ερευνών*. Αθήνα: Εκδ. Gutenberg.

Παράρτημα

Παράρτημα Α: Ορισμοί εταιρικής φήμης όπως του έχουν καταγράψει οι Barrett *et al.*, (2005)

Inventory of Definitions of Corporate Reputation

CLUSTER	CITATION	TERMS
Asset	Goldberg et al. 2003	An intangible resource
	Mahon 2002	(Strategy scholars) A resource for the firm
		(Social scholars) An asset
		Financial soundness
	Miles & Covin 2002	A valuable but fragile intangible asset
	Fombrun 2001	Economic asset
	Drobis 2000	Intangible asset
	Miles & Covin 2000	Intangible asset
	<i>Fortune</i> AMAC: Fombrun, Gardberg & Server 1999	Wise use of corporate assets
		Quality of management
		Quality of products or services
		Innovativeness
		Long-term investment value
		Financial soundness
		Ability to attract, develop and keep talented people
	Responsibility to the community and the environment	
Riahi-Belkaoui & Pavlik 1992	Important asset	
Spence 1974	Outcome of a competitive process	
Assessment	Larkin 2003	A value judgment
	Lewellyn 2002	Stakeholders' evaluation of their knowledge of a firm
		An estimation of a person or thing
	Mahon 2002	The aggregation of a single stakeholder's evaluations (1992 def.)
	Wartick 2002	
	Bennett & Gabriel 2001	Distribution of opinions
	Fombrun 2001	Subjective, collective assessment
		Judgment of firms' effectiveness
		Aggregate judgments
	Fombrun & Rindova 2001	Gauge of the firm's relative standing
	Gotsi & Wilson 2001	Overall evaluation of a company over time
	Bennett & Kottasz 2000	Opinions of an organization developed over time
	Cable & Graham 2000	Affective evaluation
	Deephouse 2000	Evaluation of a firm
	Dukerich & Carter 2000	Assessments based on perceptions
Fombrun & Rindova 2000	General esteem	
	Regard in which the firm is held	

	Gioia, Schultz & Corley 2000	Lasting, cumulative, global assessment
	Schweizer & Wijnberg 1999	A shorthand evaluation about the stock of information about that firm
	Fombrun 1998	Describes the firm's overall attractiveness
	Gray & Balmer 1998	A value judgment about a company's attributes
	Rindova & Fombrun 1998	Aggregate assessment of constituents of an organization
	Fombrun & van Riel 1997	Aggregate assessment of a firm's performance Subjective collective assessment Gauges a firm's relative standing
	Post & Griffin 1997	Synthesis of the opinions, perceptions, attitudes
	Fombrun 1996	Overall estimation of a firm Compared to some standard
	Herbig & Milewicz 1995	An estimation of consistency
	Brown & Perry 1994	The evaluation of a company
	Dowling 1994	An evaluation (respect, esteem, estimation)
	Dutton et al. 1994	Beliefs about what distinguishes a firm
	Fombrun & Shanley 1990	Public's cumulative judgments
	Bernstein 1984	The evaluation of what a company does
Awareness	Larkin 2003	Reflection of a (firm's) name
	Pharoah 2003	Exists in the eye of the beholder Exists in a million different minds
	Einwiller & Will 2002	Net perception
	Mahon 2002	Includes notions of corporate social responsibility
	Roberts & Dowling 2002	A perceptual representation of a company's past actions and future prospects Global perception
	Balmer 2001	Latent perception of the organization
	Fombrun 2001	Collective representation of past actions and future prospects Individual perceptions and interpretations
	Fombrun & Rindova 2001	A collective representation of a firm's past actions and results
	Hanson & Stuart 2001	The corporate image over time
	Zyglidopoulos 2001	Set of knowledge and emotions
	Bennett & Kottasz 2000	Perceptions of an organization developed over time
	Ferguson et al. 2000	What stakeholders think & feel about a firm
	Fombrun & Rindova 2000	Aggregate perceptions
	Miles & Covin 2000	Set of perceptions
	Mouritsen 2000	An ambiguous assemblage of hunches
	Stuart 2000	A set of attributes that observers perceive to characterize a firm

Balmer 1998	The perception of a firm
Fombrun 1998	Collective representation of past actions
Fombrun & van Riel 1997	A collective representation
	A collective representation of a firm's past actions & results
Post & Griffin 1997	A synthesis of opinions
Fombrun 1996	A snapshot reconciling multiple images
	A perceptual representation of a firm's past actions
	Net or aggregate perceptions
	"Net" affective or emotional reaction
Yoon et al. 1993	Reflects the history of past actions
Andersen et al. 1992	A shared bundle of attributes
Smythe et al. 1992	A corporation's values
Weigelt & Camerer 1988	A set of economic and non-economic attributes
Levitt 1965	A buyer's perception of how well known, good/bad, reliable, trustworthy, reputable, believable a firm is

Παράρτημα Β: Ερωτηματολόγιο

Η παρούσα έρευνα διενεργείται για τις ανάγκες εκπόνησης της διπλωματικής εργασίας της Ελένης Αντωνιάδου, φοιτήτριας του τμήματος Π.Μ.Σ. στη Δημόσια Διοίκηση, του Πανεπιστημίου Μακεδονίας. Θέμα της εργασίας είναι: "Διερεύνηση της Εικόνας και της Φήμης Δημοσίων Οργανισμών. Η Περίπτωση της Ανεξάρτητης Αρχής Δημοσίων Εσόδων (Α.Α.Δ.Ε.)". Η έρευνα προσπαθεί να εξεύρει την Εικόνα και την Φήμη της Ανεξάρτητης Αρχής Δημοσίων Εσόδων (Α.Α.Δ.Ε.)" στα μάτια των πολιτών.

Παρακαλώ να απαντήσετε στις παρακάτω ερωτήσεις, λαμβάνοντας υπόψη ΤΑ ΟΣΑ ΤΡΙΤΟΙ ΣΑΣ ΕΧΟΥΝ ΑΝΑΦΕΡΕΙ για την Ανεξάρτητη Αρχή Δημοσίων Εσόδων.

1. Τι είδους εμπειρίες είχαν από την επαφή τους με την Ανεξάρτητη Αρχή Δημοσίων Εσόδων; (1 Πολύ κακή, 2 Κακή, 3 Ουδέτερη, 4 Καλή, 5 Πολύ καλή) *

	1	2	3	4	5	
Αρνητική ή εμπειρία	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Θετική εμπειρία

2. Τι είδους προσδοκίες είχαν από την επαφή τους με την Ανεξάρτητη Αρχή Δημοσίων Εσόδων για το μέλλον; (1 Να γίνει πολύ χειρότερη, 2 Να γίνει χειρότερη, 3 Να μείνει στάσιμη, 4 Να γίνει καλύτερη, 5 Να γίνει πολύ καλύτερη)

	1	2	3	4	5	
Αρνητική προσδοκία	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Θετική προσδοκία

3. Τι είδους εικόνα είχαν για την Ανεξάρτητη Αρχή Δημοσίων Εσόδων; (1 Πολύ κακή, 2 Κακή, 3 Ουδέτερη, 4 Καλή, 5 Πολύ καλή) *

	1	2	3	4	5	
Αρνητική εικόνα	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Θετική εικόνα

4. Τι είδους εικόνα πιστεύετε ότι έχει η Ανεξάρτητη Αρχή Δημοσίων Εσόδων στα μάτια των πολιτών; (1 Πολύ κακή, 2 Κακή, 3 Ουδέτερη, 4 Καλή, 5 Πολύ καλή) *

	1	2	3	4	5	
Αρνητική εικόνα	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Θετική εικόνα

Παρακαλώ να απαντήσετε στις παρακάτω ερωτήσεις για την Ανεξάρτητη Αρχή Δημοσίων Εσόδων με γνώμονα την προσωπική σας άποψη

5. Παρακαλώ αναφέρατε, λέξεις ή επίθετα που έρχονται στο μυαλό σας για την "Ανεξάρτητη Αρχή Δημοσίων Εσόδων"

1.
2.
3.
4.
5.

6. Σε κλίμακα από 1 έως 10, θα μπορούσατε να βαθμολογήσετε την ΣΥΝΟΛΙΚΗ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΣΑΣ από την λειτουργία της Ανεξάρτητης Αρχής Δημοσίων Εσόδων ΚΑΤΑ ΤΗΝ ΤΕΛΕΥΤΑΙΑ ΣΑΣ ΕΠΙΣΚΕΨΗ;

Σφόδρα δυσανεστημέ νος/η	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Πλήρως Ικανοποιημ ένος/η
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	

Παρακάτω σας δίνονται διάφοροι χαρακτηρισμοί. Φέρνοντας στο μυαλό σας τη ΣΥΝΟΛΙΚΗ ΣΑΣ ΕΜΠΕΙΡΙΑ από τις συναλλαγές με την Ανεξάρτητη Αρχή Δημοσίων Εσόδων, καταγράψτε το πόσο καλά οι δηλώσεις αυτές περιγράφουν την Ανεξάρτητη Αρχή Δημοσίων Εσόδων. Παρακαλείστε να κυκλώσετε τον αριθμό που εκφράζει ακριβέστερα την γνώμη σας,

7 Μη συνεργάσιμη	1	2	3	4	5 Συνεργάσιμη
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

8	Μη προσανατολισμένη στον πολίτη	1	2	3	4	5	Προσανατολισμένη στον πολίτη
9	Μεροληπτική	1	2	3	4	5	Ενεργεί με αμεροληψία
10	Κλειστή	1	2	3	4	5	Ανοιχτή
11	Δίνει έμφαση στο δικό της καλό	1	2	3	4	5	Δίνει έμφαση στο κοινό καλό –
12	Αναποτελεσματική	1	2	3	4	5	Αποτελεσματική
13	Ανεύθυνα	1	2	3	4	5	Υπεύθυνα
14	Ανήθικη	1	2	3	4	5	Ηθική
15	Δεν βελτιώνεται	1	2	3	4	5	Συνεχώς βελτιώνεται
16	Άγνωστη	1	2	3	4	5	Γνωστή
17	Δεν την εκτιμούν	1	2	3	4	5	Την εκτιμούν
18	Δραστήρια	1	2	3	4	5	Παθητική-αδρανής
19	Ανακαλύπτει στις ανάγκες των πολιτών	1	2	3	4	5	Δεν ανακαλύπτει στις ανάγκες των πολιτών
20	Προσδιορίζει τα άτομα εξυπηρέτησης των πολιτών	1	2	3	4	5	Δεν προσδιορίζει τα άτομα εξυπηρέτησης των πολιτών
21	Υψηλής ποιότητας υπηρεσίες	1	2	3	4	5	Χαμηλής ποιότητας υπηρεσίες
22	Εύκολη πρόσβαση	1	2	3	4	5	Δύσκολη πρόσβαση
23	Χρήσιμη	1	2	3	4	5	Περιττή
24	Ανταποκρίνεται στις προσδοκίες	1	2	3	4	5	Δεν ανταποκρίνεται στις προσδοκίες
25	Ενεργεί σύμφωνα με ξεκάθαρες αρχές	1	2	3	4	5	Δεν ενεργεί σύμφωνα με ξεκάθαρες αρχές

26	Δίκαιη	1	2	3	4	5	Αδίκη
27	Ανεπαρκής ηγεσία	1	2	3	4	5	Καλή ηγεσία
28	Ελλιπής εξειδίκευση- γνώση	1	2	3	4	5	Υψηλή εξειδίκευση- γνώση
29	Δεν εμπνέει εμπιστοσύνη	1	2	3	4	5	Εμπνέει εμπιστοσύνη
30	Ενεργεί κατασταλτικά	1	2	3	4	5	Ενεργεί προληπτικά
31	Στατική	1	2	3	4	5	Δυναμική
32	Γραφειοκρατική	1	2	3	4	5	Ευέλικτη
33	Δεν τυγχάνει εκτίμησης εκτός συνόρων	1	2	3	4	5	Τυγχάνει εκτίμησης εκτός συνόρων
34	Απόμακρη	1	2	3	4	5	Ανθρώπινη
35	Δικτατορική	1	2	3	4	5	Διαλλακτική
36	Ερευνά ανούσιες υποθέσεις	1	2	3	4	5	Ερευνά ουσιαστικές - σημαντικές υποθέσεις
37	Παρωχημένη - ξεπερασμένη	1	2	3	4	5	Σύγχρονη
38	Ανεπαρκώς υποκινημένοι υπάλληλοι	1	2	3	4	5	Υψηλά υποκινημένοι υπάλληλοι
39	Αργή	1	2	3	4	5	Γρήγορη
40	Δεν τηρεί χρονοδιαγράμματα	1	2	3	4	5	Τηρεί χρονοδιαγράμματα
41	Δεν επικοινωνεί τους στόχους της με σαφήνεια	1	2	3	4	5	Επικοινωνεί τους στόχους της με σαφήνεια
42	Κακός εργοδότης	1	2	3	4	5	Καλός εργοδότης
43	Διχασμένη	1	2	3	4	5	Συνεκτική
44	Δεν είναι ικανή να ακούει	1	2	3	4	5	Ικανή να ακούει

45	Πίσω από τις εξελίξεις στον τομέα της	1	2	3	4	5	Δημιουργεί και προτείνει εξελίξεις στον τομέα της
46	Εξαρτώμενη από το Υπουργείο Οικονομικών	1	2	3	4	5	Ανεξάρτητη

Παρακαλώ να βαθμολογήσετε, με κλίμακα από 1 έως 10, την Ανεξάρτητη Αρχή Εσόδων για την λειτουργία της, σύμφωνα με τις αξίες της

47. Δικαιοσύνη
 48. Διαφάνεια
 49. Αμεροληψία
 50. Λογοδοσία
 51. Ακεραιότητα
 52. Αξιοκρατία
 53. Γνώση
 54. Συνεχής Βελτίωση

Παρακαλώ απαντήσετε στις προσωπικές ερωτήσεις που ακολουθούν για στατιστικούς λόγους

55. Φύλο

- Άνδρας
 Γυναίκα

56. Ηλικία

- 18-29 ετών
 30-60 ετών
 Άνω των 60 ετών

59. Επαφή με την Ανεξάρτητη Αρχή Δημοσίων Εσόδων ως:

- Εργαζόμενος ΑΑΔΕ
 Επιχειρηματίας / Ελεύθερος επαγγελματίας
 Λογιστής / Φοροτεχνικός
 Εκτελωνιστής
 Εργαζόμενος στο Δημόσιο τομέα
 Εργαζόμενος στον Ιδιωτικό τομέα
 Άνεργος
 Άλλο

60. Συχνότητα επαφής με την Ανεξάρτητη Αρχή Δημοσίων Εσόδων

- Καθημερινή
 Εβδομαδιαία
 Μηνιαία

Μερικές φορές το χρόνο

Μία φορά το χρόνο

Λιγότερο από φορά το χρόνο

Σας ευχαριστώ για την πολύτιμη βοήθειά σας!

Ελένη Αντωνιάδου, φοιτήτρια του τμήματος Π.Μ.Σ.

στη Δημόσια Διοίκηση του Πανεπιστημίου Μακεδονίας

Παράρτημα Γ: Πίνακες ελέγχου βαθμού αξιοπιστίας Cronbach's Alpha

Reliability

Scale: Ταυτότητα

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	203	99,5
	Excluded ^a	1	,5
	Total	204	100,0

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,954	8

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
Δικαιοσύνη	4,77	2,363	203
Διαφάνεια	5,15	2,623	203
Αμεροληψία	4,92	2,530	203
Λογοδοσία	4,58	2,475	203
Ακεραιότητα	4,76	2,631	203
Αξιοκρατία	4,34	2,552	203
Γνώση	5,54	2,468	203
Συνεχής Βελτίωση	5,35	2,659	203

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Δικαιοσύνη	34,64	243,182	,858	,946
Διαφάνεια	34,26	234,877	,874	,945
Αμεροληψία	34,49	236,608	,887	,944
Λογοδοσία	34,83	245,589	,778	,951
Ακεραιότητα	34,65	236,854	,843	,947
Αξιοκρατία	35,07	240,362	,823	,948
Γνώση	33,87	245,479	,782	,950
Συνεχής Βελτίωση	34,06	240,848	,777	,951

Reliability

Scale: Ευκόνα

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,803	4

Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
Εμπειρία τρίτων	2,87	1,011	203
Προσδοκία τρίτων	3,41	1,167	203
Εικόνα τρίτων	2,61	,934	203
Εικόνα πολιτών	2,20	,960	203

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Εμπειρία τρίτων	8,22	6,002	,702	,711
Προσδοκία τρίτων	7,68	6,050	,539	,802
Εικόνα τρίτων	8,48	6,320	,706	,715
Εικόνα πολιτών	8,89	6,820	,552	,784

Reliability

Scale: Φήμη

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,971	40

Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
Μη συνεργάσιμη - Συνεργάσιμη	3,09	1,140	203
Μη προσανατολισμένη στον πολίτη - Προσανατολισμένη στον πολίτη	2,56	1,139	203
Μεροληπτική - Ενεργεί με αμεροληψία	2,90	1,192	203
Κλειστή - Ανοιχτή	2,82	1,152	203
Δίνει έμφαση στο δικό της καλό - Δίνει έμφαση στο κοινό καλό	2,46	1,191	203
Αναποτελεσματική - Αποτελεσματική	2,71	1,093	203
Ανεύθυνη - Υπεύθυνη	3,00	1,137	203
Ανήθικη - Ηθική	2,93	1,171	203
Δεν βελτιώνεται - Συνεχώς βελτιώνεται	2,99	1,239	203
Άγνωστη - Γνωστή	3,20	1,136	203
Δεν την εκτιμούν - Την εκτιμούν	2,52	1,069	203
Παθητική, αδρανής - Δραστήρια	2,98	1,154	203

Δεν ανακαλύπτει στις ανάγκες των πολιτών - Ανακαλύπτει στις ανάγκες των πολιτών	2,47	1,195	203
Δεν προσδιορίζει τα άτομα εξυπηρέτησης των πολιτών - Προσδιορίζει τα άτομα εξυπηρέτησης των πολιτών	2,89	1,100	203
Χαμηλής ποιότητας υπηρεσίες - Υψηλής ποιότητας υπηρεσίες	2,63	1,075	203
Δύσκολη πρόσβαση - Εύκολη πρόσβαση	3,10	1,177	203
Περιττή - Χρήσιμη	3,41	1,209	203
Δεν ανταποκρίνεται στις προσδοκίες - Ανταποκρίνεται στις προσδοκίες	2,60	1,114	203
Δεν ενεργεί σύμφωνα με ξεκάθαρες αρχές - Ενεργεί σύμφωνα με ξεκάθαρες αρχές	2,77	1,172	203
Άδικη - Δίκαιη	2,68	1,108	203
Ανεπαρκής ηγεσία - Καλή ηγεσία	2,56	1,085	203
Ελλιπής εξειδίκευση, γνώση - Υψηλή εξειδίκευση, γνώση	2,72	1,140	203
Δεν εμπνέει εμπιστοσύνη - Εμπνέει εμπιστοσύνη	2,50	1,204	203
Ενεργεί κατασταλακτικά - Ενεργεί προληπτικά	2,26	1,082	203
Στατική - Δυναμική	2,57	1,090	203
Γραφειοκρατική - Ευέλικτη	1,90	1,132	203
Δεν τυγχάνει εκτίμησης εκτός συνόρων - Τυγχάνει εκτίμησης εκτός συνόρων	2,39	1,087	203
Απόμακρη - Ανθρώπινη	2,25	1,107	203
Δικτατορική - Διαλλακτική	2,43	1,173	203
Ερευνά ανούσιες υποθέσεις - Ερευνά ουσιαστικές, σημαντικές υποθέσεις	2,55	1,113	203
Παρωχημένη, ξεπερασμένη - Σύγχρονη	2,67	1,102	203
Ανεπαρκώς υποκινημένοι υπάλληλοι - Υψηλά υποκινημένοι υπάλληλοι	2,57	1,134	203
Αργή - Γρήγορη	2,41	1,120	203
Δεν τηρεί χρονοδιαγράμματα - Τηρεί χρονοδιαγράμματα	2,57	1,189	203

Δεν επικοινωνεί τους στόχους της με σαφήνεια - Επικοινωνεί τους στόχους της με σαφήνεια	2,47	1,109	203
Κακός εργοδότης - Καλός εργοδότης	2,97	1,067	203
Διχασμένη - Συνεκτική	2,72	,998	203
Δεν είναι ικανή να ακούει - Ικανή να ακούει	2,41	1,159	203
Πίσω από τις εξελίξεις στον τομέα της - Δημιουργεί και προτείνει εξελίξεις στον τομέα της	2,36	1,092	203
Εξαρτώμενη από το Υπουργείο Οικονομικών - Ανεξάρτητη	2,29	1,282	203

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Μη συνεργάσιμη - Συνεργάσιμη	103,18	917,259	,730	,970
Μη προσανατολισμένη στον πολίτη - Προσανατολισμένη στον πολίτη	103,71	914,395	,773	,970
Μεροληπτική - Ενεργεί με αμεροληψία	103,37	917,503	,693	,970
Κλειστή - Ανοιχτή	103,45	917,279	,721	,970
Δίνει έμφαση στο δικό της καλό - Δίνει έμφαση στο κοινό καλό	103,81	916,183	,713	,970
Αναποτελεσματική - Αποτελεσματική	103,56	915,931	,783	,970
Ανεύθυνη - Υπεύθυνη	103,27	915,216	,763	,970
Ανήθικη - Ηθική	103,34	914,443	,750	,970
Δεν βελτιώνεται - Συνεχώς βελτιώνεται	103,28	912,450	,735	,970
Άγνωστη - Γνωστή	103,07	930,975	,529	,971
Δεν την εκτιμούν - Την εκτιμούν	103,75	925,682	,648	,970
Παθητική, αδρανής - Δραστήρια	103,30	940,665	,381	,971
Δεν ανακαλύπτει στις ανάγκες των πολιτών - Ανακαλύπτει στις ανάγκες των πολιτών	103,80	929,090	,528	,971
Δεν προσδιορίζει τα άτομα εξυπηρέτησης των πολιτών - Προσδιορίζει τα άτομα εξυπηρέτησης των πολιτών	103,38	942,139	,379	,971
Χαμηλής ποιότητας υπηρεσίες - Υψηλής ποιότητας υπηρεσίες	103,65	923,775	,674	,970

Δύσκολη πρόσβαση - Εύκολη πρόσβαση	103,17	934,718	,456	,971
Περιττή - Χρήσιμη	102,86	931,687	,485	,971
Δεν ανταποκρίνεται στις προσδοκίες - Ανταποκρίνεται στις προσδοκίες	103,67	917,537	,743	,970
Δεν ενεργεί σύμφωνα με ξεκάθαρες αρχές - Ενεργεί σύμφωνα με ξεκάθαρες αρχές	103,50	925,499	,590	,971
Αδίκη - Δίκαιη	103,59	924,243	,645	,970
Ανεπαρκής ηγεσία - Καλή ηγεσία	103,71	923,950	,664	,970
Ελλιπής εξειδίκευση, γνώση - Υψηλή εξειδίκευση, γνώση	103,55	918,497	,711	,970
Δεν εμπνέει εμπιστοσύνη - Εμπνέει εμπιστοσύνη	103,77	908,305	,816	,970
Ενεργεί κατασταλτικά - Ενεργεί προληπτικά	104,01	937,153	,462	,971
Στατική - Δυναμική	103,70	917,635	,759	,970
Γραφειοκρατική - Ευέλικτη	104,37	919,354	,704	,970
Δεν τυγχάνει εκτίμησης εκτός συνόρων - Τυγχάνει εκτίμησης εκτός συνόρων	103,88	932,188	,536	,971
Απόμακρη - Ανθρώπινη	104,02	915,727	,776	,970
Δικτατορική - Διαλλακτική	103,84	913,008	,770	,970
Ερευνά ανούσιες υποθέσεις - Ερευνά ουσιαστικές, σημαντικές υποθέσεις	103,72	918,639	,728	,970
Παρωχημένη, ξεπερασμένη - Σύγχρονη	103,61	916,339	,771	,970
Ανεπαρκώς υποκινημένοι υπάλληλοι - Υψηλά υποκινημένοι υπάλληλοι	103,70	923,279	,644	,970
Αργή - Γρήγορη	103,86	915,390	,772	,970
Δεν τηρεί χρονοδιαγράμματα - Τηρεί χρονοδιαγράμματα	103,70	914,073	,744	,970
Δεν επικοινωνεί τους στόχους της με σαφήνεια - Επικοινωνεί τους στόχους της με σαφήνεια	103,80	913,654	,806	,970
Κακός εργοδότης - Καλός εργοδότης	103,30	934,498	,511	,971
Διχασμένη - Συνεκτική	103,55	921,258	,771	,970
Δεν είναι ικανή να ακούει - Ικανή να ακούει	103,86	911,648	,800	,970

Πίσω από τις εξελίξεις στον τομέα της - Δημιουργεί και προτείνει εξελίξεις στον τομέα της	103,91	916,115	,781	,970
Εξαρτώμενη από το Υπουργείο Οικονομικών - Ανεξάρτητη	103,98	934,841	,414	,971

Reliability

Scale: Εξουσία

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,933	9

Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
Μη συνεργάσιμη - Συνεργάσιμη	3,09	1,140	203
Κλειστή - Ανοιχτή	2,82	1,152	203
Στατική - Δυναμική	2,57	1,090	203
Γραφειοκρατική - Ευέλικτη	1,90	1,132	203
Δικτατορική - Διαλλακτική	2,43	1,173	203
Παρωχημένη, ξεπερασμένη - Σύγχρονη	2,67	1,102	203
Μη προσανατολισμένη στον πολίτη - Προσανατολισμένη στον πολίτη	2,56	1,139	203
Δεν είναι ικανή να ακούει - Ικανή να ακούει	2,41	1,159	203
Απόμακρη - Ανθρώπινη	2,25	1,107	203

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Μη συνεργάσιμη - Συνεργάσιμη	19,60	54,281	,718	,927
Κλειστή - Ανοιχτή	19,87	54,310	,707	,928
Στατική - Δυναμική	20,12	54,663	,732	,926
Γραφειοκρατική - Ευέλικτη	20,79	54,353	,719	,927
Δικτατορική - Διαλλακτική	20,26	52,894	,784	,923
Παρωχημένη, ξεπερασμένη - Σύγχρονη	20,02	54,945	,703	,928
Μη προσανατολισμένη στον πολίτη - Προσανατολισμένη στον πολίτη	20,13	52,964	,807	,922
Δεν είναι ικανή να ακούει - Ικανή να ακούει	20,28	53,191	,775	,924
Απόμακρη - Ανθρώπινη	20,44	53,436	,802	,922

Scale: αποδοτικότητα

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,896	7

Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
Διχασμένη - Συνεκτική	2,72	,998	203
Αργή - Γρήγορη	2,41	1,120	203
Δεν επικοινωνεί τους στόχους της με σαφήνεια - Επικοινωνεί τους στόχους της με σαφήνεια	2,47	1,109	203
Αναποτελεσματική - Αποτελεσματική	2,71	1,093	203
Εξαρτώμενη από το Υπουργείο Οικονομικών - Ανεξάρτητη	2,29	1,282	203
Ανεπαρκής ηγεσία - Καλή ηγεσία	2,56	1,085	203
Δεν τηρεί χρονοδιαγράμματα - Τηρεί χρονοδιαγράμματα	2,57	1,189	203

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Διχασμένη - Συνεκτική	15,02	29,356	,741	,876
Αργή - Γρήγορη	15,33	28,042	,765	,872
Δεν επικοινωνεί τους στόχους της με σαφήνεια - Επικοινωνεί τους στόχους της με σαφήνεια	15,27	27,882	,790	,869
Αναποτελεσματική - Αποτελεσματική	15,02	28,529	,740	,876
*Εξαρτώμενη από το Υπουργείο Οικονομικών - Ανεξάρτητη	15,45	30,090	,471	,910
Ανεπαρκής ηγεσία - Καλή ηγεσία	15,18	29,850	,618	,889
Δεν τηρεί χρονοδιαγράμματα - Τηρεί χρονοδιαγράμματα	15,17	26,972	,808	,867

*Αφαιρέθηκε διότι αυξάνει σημαντικά τον συντελεστή Cronbach's Alpha εάν αφαιρεθεί

Scale: αποδοτικότητα

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,910	6

Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
Διχασμένη - Συνεκτική	2,72	,998	203
Δεν επικοινωνεί τους στόχους της με σαφήνεια - Επικοινωνεί τους στόχους της με σαφήνεια	2,47	1,109	203
Αναποτελεσματική - Αποτελεσματική	2,71	1,093	203

Αργή - Γρήγορη	2,41	1,120	203
Ανεπαρκής ηγεσία - Καλή ηγεσία	2,56	1,085	203
Δεν τηρεί χρονοδιαγράμματα - Τηρεί χρονοδιαγράμματα	2,57	1,189	203

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Διχασμένη - Συνεκτική	12,73	22,169	,737	,896
Δεν επικοινωνεί τους στόχους της με σαφήνεια - Επικοινωνεί τους στόχους της με σαφήνεια	12,98	20,613	,819	,884
Αναποτελεσματική - Αποτελεσματική	12,73	21,404	,741	,895
Αργή - Γρήγορη	13,03	20,964	,768	,891
Ανεπαρκής ηγεσία - Καλή ηγεσία	12,89	22,408	,633	,910
Δεν τηρεί χρονοδιαγράμματα - Τηρεί χρονοδιαγράμματα	12,88	20,069	,808	,885

Scale: Εκτίμηση

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,862	9

Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
Άγνωστη - Γνωστή	3,20	1,136	203
Δεν την εκτιμούν - Την εκτιμούν	2,52	1,069	203
Ενεργεί κατασταλτικά - Ενεργεί προληπτικά	2,26	1,082	203
Δεν τυγχάνει εκτίμησης εκτός συνόρων - Τυγχάνει εκτίμησης εκτός συνόρων	2,39	1,087	203
Ανεπαρκώς υποκινημένοι υπάλληλοι - Υψηλά υποκινημένοι υπάλληλοι	2,57	1,134	203
Κακός εργοδότης - Καλός εργοδότης	2,97	1,067	203
Πίσω από τις εξελίξεις στον τομέα της - Δημιουργεί και προτείνει εξελίξεις στον τομέα της	2,36	1,092	203
Ερευνά ανούσιες υποθέσεις - Ερευνά ουσιαστικές, σημαντικές υποθέσεις	2,55	1,113	203
Δεν βελτιώνεται - Συνεχώς βελτιώνεται	2,99	1,239	203

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
--	----------------------------	--------------------------------	----------------------------------	----------------------------------

Άγνωστη - Γνωστή	20,61	38,536	,566	,850
Δεν την εκτιμούν - Την εκτιμούν	21,30	38,883	,584	,848
Ενεργεί κατασταλακτικά - Ενεργεί προληπτικά	21,56	41,040	,403	,864
Δεν τυγχάνει εκτίμησης εκτός συνόρων - Τυγχάνει εκτίμησης εκτός συνόρων	21,42	39,215	,545	,852
Ανεπαρκώς υποκινημένοι υπάλληλοι - Υψηλά υποκινημένοι υπάλληλοι	21,25	37,860	,620	,844
Κακός εργοδότης - Καλός εργοδότης	20,84	40,262	,473	,858
Πίσω από τις εξελίξεις στον τομέα της - Δημιουργεί και προτείνει εξελίξεις στον τομέα της	21,45	37,090	,716	,835
Ερευνά ανούσιες υποθέσεις - Ερευνά ουσιαστικές, σημαντικές υποθέσεις	21,26	37,174	,692	,837
Δεν βελτιώνεται - Συνεχώς βελτιώνεται	20,82	35,760	,709	,835

Reliability Scale: Εξυπηρέτηση

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,859	8

Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
Παθητική, αδρανής - Δραστήρια	2,98	1,154	203
Δεν ανακαλύπτει στις ανάγκες των πολιτών - Ανακαλύπτει στις ανάγκες των πολιτών	2,47	1,195	203
Δεν προσδιορίζει τα άτομα εξυπηρέτησης των πολιτών - Προσδιορίζει τα άτομα εξυπηρέτησης των πολιτών	2,89	1,100	203
Χαμηλής ποιότητας υπηρεσίες - Υψηλής ποιότητας υπηρεσίες	2,63	1,075	203
Δύσκολη πρόσβαση - Εύκολη πρόσβαση	3,10	1,177	203
Περιττή - Χρήσιμη	3,41	1,209	203
Δεν ενεργεί σύμφωνα με ξεκάθαρες αρχές - Ενεργεί σύμφωνα με ξεκάθαρες αρχές	2,77	1,172	203
Δεν ανταποκρίνεται στις προσδοκίες - Ανταποκρίνεται στις προσδοκίες	2,60	1,114	203

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Παθητική, αδρανής - Δραστήρια	19,86	34,446	,509	,853
Δεν ανακαλύπτει στις ανάγκες των πολιτών - Ανακαλύπτει στις ανάγκες των πολιτών	20,37	32,660	,628	,839

Δεν προσδιορίζει τα άτομα εξυπηρέτησης των πολιτών - Προσδιορίζει τα άτομα εξυπηρέτησης των πολιτών	19,95	34,364	,550	,848
Χαμηλής ποιότητας υπηρεσίες - Υψηλής ποιότητας υπηρεσίες	20,21	32,296	,754	,826
Δύσκολη πρόσβαση - Εύκολη πρόσβαση	19,74	33,699	,555	,848
Περιττή - Χρήσιμη	19,42	34,196	,496	,855
Δεν ενεργεί σύμφωνα με ξεκάθαρες αρχές - Ενεργεί σύμφωνα με ξεκάθαρες αρχές	20,06	33,040	,613	,841
Δεν ανταποκρίνεται στις προσδοκίες - Ανταποκρίνεται στις προσδοκίες	20,24	31,917	,755	,825

Reliability

Scale: Εμπιστοσύνη

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,900	7

Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
Μεροληπτική - Ενεργεί με αμεροληψία	2,90	1,192	203
Δίνει έμφαση στο δικό της καλό - Δίνει έμφαση στο κοινό καλό	2,46	1,191	203
Ανεύθυνη - Υπεύθυνη	3,00	1,137	203
Ανήθικη - Ηθική	2,93	1,171	203
Άδικη - Δίκαιη	2,68	1,108	203
Ελλιπής εξειδίκευση, γνώση - Υψηλή εξειδίκευση, γνώση	2,72	1,140	203
Δεν εμπνέει εμπιστοσύνη - Εμπνέει εμπιστοσύνη	2,50	1,204	203

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Μεροληπτική - Ενεργεί με αμεροληψία	16,30	30,714	,702	,885
Δίνει έμφαση στο δικό της καλό - Δίνει έμφαση στο κοινό καλό	16,73	31,216	,659	,890
Ανεύθυνη - Υπεύθυνη	16,19	30,697	,747	,880
Ανήθικη - Ηθική	16,26	30,332	,752	,879
Άδικη - Δίκαιη	16,51	32,271	,628	,893

Ελλιπής εξειδίκευση, γνώση - Υψηλή εξειδίκευση, γνώση	16,47	31,775	,648	,891
Δεν εμπνέει εμπιστοσύνη - Εμπνέει εμπιστοσύνη	16,69	29,490	,800	,873

Παράρτημα Δ: Μέσοι όροι, τυπικές αποκλίσεις και συχρότητες για όλες τις έννοιες και τα δημογραφικά εκτός φύλου

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Φήμη	203	1,00	4,80	2,6568	,77820
Αποδοτικότητα	203	1,00	5,00	2,5747	,91424
Εξυπηρέτηση	203	1,00	4,88	2,8547	,81654
Εμπιστοσύνη	203	1,00	5,00	2,7417	,91922
Εκτίμηση	203	1,00	4,56	2,6459	,76825
Εξουσία	203	1,00	5,00	2,5211	,91382
Ταυτότητα	203	1,00	10,00	4,9261	2,20806
Εικόνα	203	1,00	5,00	2,7722	,81036
Συνολική ικανοποίηση	203	1	10	5,93	2,313
Συχρότητα επαφής	203	1	6	2,70	1,559
Ιδιότητα	203	1	7	2,80	1,426
Ηλικία	203	1	3	1,92	,460
Valid N (listwise)	203				

Frequencies

Φύλο

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Ανδρας	115	56,4	56,7	56,7
	Γυναίκα	88	43,1	43,3	100,0
	Total	203	99,5	100,0	
Missing	System	1	,5		
Total		204	100,0		

Συνολική ικανοποίηση

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	9	4,4	4,4	4,4
	2	8	3,9	3,9	8,4
	3	11	5,4	5,4	13,8
	4	29	14,2	14,3	28,1
	5	28	13,7	13,8	41,9
	6	34	16,7	16,7	58,6
	7	26	12,7	12,8	71,4
	8	32	15,7	15,8	87,2
	9	12	5,9	5,9	93,1

	10	14	6,9	6,9	100,0
	Total	203	99,5	100,0	
Missing	System	1	,5		
Total		204	100,0		

Εμπιστοσύνη1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1,00	17	8,3	8,4	8,4
	2,00	62	30,4	30,5	38,9
	3,00	79	38,7	38,9	77,8
	4,00	38	18,6	18,7	96,6
	5,00	7	3,4	3,4	100,0
	Total	203	99,5	100,0	
Missing	System	1	,5		
Total		204	100,0		

Εξουσία1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1,00	25	12,3	12,3	12,3
	2,00	80	39,2	39,4	51,7
	3,00	67	32,8	33,0	84,7
	4,00	24	11,8	11,8	96,6
	5,00	7	3,4	3,4	100,0
	Total	203	99,5	100,0	
Missing	System	1	,5		
Total		204	100,0		

Εκτίμηση1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1,00	13	6,4	6,4	6,4
	2,00	76	37,3	37,4	43,8
	3,00	90	44,1	44,3	88,2
	4,00	23	11,3	11,3	99,5
	5,00	1	,5	,5	100,0
	Total	203	99,5	100,0	
Missing	System	1	,5		
Total		204	100,0		

Εξοπλήρωση1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1,00	8	3,9	3,9	3,9
	2,00	57	27,9	28,1	32,0
	3,00	92	45,1	45,3	77,3
	4,00	41	20,1	20,2	97,5
	5,00	5	2,5	2,5	100,0
	Total	203	99,5	100,0	
Missing	System	1	,5		

Total		204	100,0		
Αποδοτικότητα1					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1,00	30	14,7	14,8	14,8
	2,00	59	28,9	29,1	43,8
	3,00	75	36,8	36,9	80,8
	4,00	36	17,6	17,7	98,5
	5,00	3	1,5	1,5	100,0
	Total	203	99,5	100,0	
Missing	System	1	,5		
Total		204	100,0		

Ταυτότητα1					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1,00	11	5,4	5,4	5,4
	2,00	18	8,8	8,9	14,3
	3,00	23	11,3	11,3	25,6
	4,00	36	17,6	17,7	43,3
	5,00	36	17,6	17,7	61,1
	6,00	25	12,3	12,3	73,4
	7,00	22	10,8	10,8	84,2
	8,00	20	9,8	9,9	94,1
	9,00	7	3,4	3,4	97,5
	10,00	5	2,5	2,5	100,0
	Total	203	99,5	100,0	
	Missing	System	1	,5	
Total		204	100,0		

Εικόνα1					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1,00	11	5,4	5,4	5,4
	2,00	47	23,0	23,2	28,6
	3,00	99	48,5	48,8	77,3
	4,00	43	21,1	21,2	98,5
	5,00	3	1,5	1,5	100,0
	Total	203	99,5	100,0	
Missing	System	1	,5		
Total		204	100,0		

Φήμη1					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1,00	14	6,9	6,9	6,9
	2,00	71	34,8	35,0	41,9
	3,00	84	41,2	41,4	83,3
	4,00	30	14,7	14,8	98,0
	5,00	4	2,0	2,0	100,0

Total	203	99,5	100,0
Missing System	1	,5	
Total	204	100,0	

Παράρτημα Ε : Πρώτες Σκέψεις

Πρώτες Σκέψεις	Frequency	Percent
Φόροι ΦΠΑ ΕΝΦΙΑ	37	8,1
δυσλειτουργίες ιστοσελίδας	17	3,7
Ανοργάνωτη - μπάχαλο - καφενείο	16	3,5
εφορία - τελωνείο	15	3,3
Γραφειοκρατία	14	3,1
Αναγκαία - απαραίτητη	10	2,2
Εξυπηρετικοί - καλή εξυπηρέτηση	10	2,2
ΑΠΡΟΣΩΠΗ - ΚΡΥΑ	9	2,0
Διαφθορά - λαμόγια	9	2,0
Αναξιόπιστοι	8	1,7
Έλεγχος	8	1,7
Ανεπαρκής	7	1,5
Καθυστέρηση αναμονή ταλαιπωρία	7	1,5
ταλαιπωρία	7	1,5
Υποχρεώσεις	7	1,5
Αναποτελεσματική	6	1,3
Απάτη ψέμα Εμπαιγμός	6	1,3
απροθυμία - δεν εξυπηρετούν	6	1,3
ΑΡΓΗ	6	1,3
Αυστηρή	6	1,3
ΕΙΣΠΡΑΚΤΙΚΗ	6	1,3
Λοταρία αποδείξεων	6	1,3
μεγάλη φορολογία	5	1,1
Συνεργάσιμη	5	1,1
Τεμπέληδες	5	1,1
Μερικό Σύνολο		52,0
αγένεια	4	0,9
ΑΔΙΚΗ	4	0,9
Ανάλητη	4	0,9
αποδείξεις	4	0,9
Δημόσιο	4	0,9
ΕΝΗΜΕΡΩΜΕΝΗ	4	0,9
Εύκολη πρόσβαση στην ιστοσελίδα	4	0,9
Οικονομία	4	0,9
Προβλήματα	4	0,9
Πρόστιμα	4	0,9
Υποστήριξη	4	0,9
Χρήματα	4	0,9
Αδιαφορία	3	0,7
ανεπίδεκτοι	3	0,7
ΑΝΕΞΑΡΤΗΤΗ	3	0,7

Άριστοι Γνώστες Αντικειμένου	3	0,7
Δεν δουλεύει μεθοδικά	3	0,7
Δημόσιοι υπάλληλοι	3	0,7
ΔΙΟΡΙΣΜΕΝΟΙ	3	0,7
Ικανοποιητική	3	0,7
Κακή Εξυπηρέτηση	3	0,7
ΚΑΤΑΧΡΗΣΗ ΕΞΟΥΣΙΑΣ	3	0,7
κλέφτες	3	0,7
Μεροληπτική	3	0,7
Προσιτη	3	0,7
Ταχύτητα	3	0,7
υβριστικός χαρακτηρισμός	3	0,7
Υπερόπτες	3	0,7
Χρησιμη	3	0,7
ΑΜΕΡΟΛΗΨΙΑ	2	0,4
Βρώμικοι χώροι	2	0,4
Δικαιοσύνη	2	0,4
εκτός πραγματικής οικονομίας	2	0,4
Επανδρωμένη με νέο δυναμικό	2	0,4
ΕΥΕΛΙΚΤΗ	2	0,4
Εχθρική	2	0,4
Καλύτερα από πριν	2	0,4
Κατατοπιστική	2	0,4
ΚΡΑΤΟΣ	2	0,4
Όργανο των δανειστών	2	0,4
Οργανωτική	2	0,4
Παραγραφή	2	0,4
παρωχημένη	2	0,4
πεταμένα λεφτά	2	0,4
πολυνομία	2	0,4
Προδοτες	2	0,4
Προκατελειμμένη	2	0,4
Σύγχρονο κράτος	2	0,4
Τυπική	2	0,4
Υπηρεσίες	2	0,4
Φοβος	2	0,4
φοροεισπράκτορες	2	0,4
χρηρίζει βελτίωσης	2	0,4
Taxisnet	2	0,4
ΑΚΕΡΑΙΟΤΗΤΑ	1	0,2
ΑΚΡΙΒΕΙΑ	1	0,2
Αλλαγή	1	0,2
Ανάπτυξη	1	0,2
Ανασφαλεια	1	0,2
ΑΝΘΡΩΠΙΝΗ	1	0,2

Αξιοκρατία	1	0,2
ΑΟΡΙΣΤΗ	1	0,2
Απαράδεκτη	1	0,2
ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΗ	1	0,2
Αρκετά καλή	1	0,2
Αρνητική αλλαγή	1	0,2
ΒΕΛΤΙΩΜΕΝΗ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑ ΤΩΝ ΥΠΑΛΛΗΛΩΝ	1	0,2
Γρηγορή	1	0,2
ΔΑΝΕΙΣΤΕΣ	1	0,2
Δεν είναι ανεξάρτητη πολύ απλά	1	0,2
ΔΕΝ ΕΙΝΑΙ ΕΥΕΛΙΚΤΗ	1	0,2
Δεν λειτουργεί	1	0,2
Δεν υπάρχουν ενιαίες διαδικασίες	1	0,2
Διακανονισμός	1	0,2
Διαφάνεια	1	0,2
Δωσιλογισμός	1	0,2
εγκλωβισμενη	1	0,2
ΕΓΩΚΕΝΤΡΙΚΗ	1	0,2
Εκσυγχρονισμός	1	0,2
ΕΛΛΕΙΨΗ ΛΟΓΟΔΟΣΙΑΣ	1	0,2
ΕΛΛΕΙΨΗ ΣΕΒΑΣΜΟΥ ΣΤΟΝ ΠΟΛΙΤΗ	1	0,2
ΕΛΛΙΠΗΣ ΓΝΩΣΗ	1	0,2
εξουσία	1	0,2
ΕΡΓΑΤΙΚΟΙ	1	0,2
έσοδα	1	0,2
Ευγενικοί	1	0,2
Εχθρική	1	0,2
Θεοχάρης	1	0,2
Ιδιόρρυθμοι	1	0,2
ΙΔΙΩΤΙΚΗ ΕΤΑΙΡΕΙΑ	1	0,2
Ιεραρχία	1	0,2
Καθοδηγούμενη	1	0,2
Καιροσκόποι	1	0,2
Με εντατικότερους ελέγχους πλέον	1	0,2
μερική προσπάθεια	1	0,2
ΜΕΤΡΙΟΙ	1	0,2
μη ανεξαρτητη	1	0,2
Μια απ τα ίδια!	1	0,2
ΜΙΚΡΗ ΔΙΑΣΥΝΔΕΣΗ ΜΕ ΑΛΛΟΥΣ ΦΟΡΕΙΣ	1	0,2
Μικρη στελεχωση σε περιόδους αχμης	1	0,2
νόμος	1	0,2
Παλιά ήταν χειρότερα!	1	0,2

ΠΑΡΑΝΟΜΗ	1	0,2
ΠΑΡΑΠΛΗΡΟΦΟΡΗΣΗ	1	0,2
Πιτσιλής	1	0,2
Πληρωμές	1	0,2
Προοδεύει	1	0,2
ΠΡΟΣΑΝΑΤΟΛΙΣΜΕΝΗ ΣΤΟΝ ΠΟΛΙΤΗ	1	0,2
ΠΡΟΣΠΑΘΕΙΕΣ ΧΩΡΙΣ ΚΑΤΑΛΛΗΛΟ ΕΞΟΠΛΙΣΜΟ	1	0,2
ΠΡΟΣΩΠΙΚΟ ΧΩΡΙΣ ΚΙΝΗΤΡΑ	1	0,2
Πρωτοποριακή	1	0,2
Ραγιάδες	1	0,2
Ραμπο	1	0,2
ΣΕ ΣΥΝΕΧΗ ΒΕΛΤΙΩΣΗ	1	0,2
ΣΗΜΑΝΤΙΚΟ ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΟ	1	0,2
Σιγουριά	1	0,2
ΣΤΑΣΙΜΗ	1	0,2
ΣΥΝΑΛΛΑΓΗ	1	0,2
Σχετικά καλά	1	0,2
Τιμότητα	1	0,2
Υβριστικός χαρακτηρισμός	1	0,2
ΥΠΑΛΛΗΛΟΙ ΜΗ ΑΡΤΙΑ ΚΑΤΑΡΤΙΣΜΕΝΟΙ	1	0,2
ΥΨΗΛΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΟΣ ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ	1	0,2
ΦΙΛΙΚΟΙ	1	0,2
	458	100